

LA VERDAD • VIERNES
30 DE ENERO DE 2009

LA GACI

A salto de mata

POR: PEDRO NAVARRO

MARCOS URARTE EXPERTO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

«No podemos cambiar la dirección del viento, pero sí es posible ajustar las velas»

«Muchas empresas, a pesar de no tener pérdidas, están utilizando la crisis como excusa para adoptar decisiones que no se atreverían a tomar en otras circunstancias»

Un impresionante currículum y mucho carisma hacen de Marcos Urarte uno de los gurús empresariales más respetados de nuestro país. Él sabe como nadie que por mucho que arrecie la tempestad es posible mantenerse a flote, siempre claro esta, que uno sepa cómo capear el temporal. Buena prueba de ello la constituye *Pharos*, consultora que Marcos dirige, y que en tiempos de crisis resiste, precisamente, gracias al asesoramiento que presta a buen número de empresas. Urarte dirige hoy en el Centro Cultural Las Claras una jornada para ayudar a los directivos empresariales a *Dirigir en tiempos de incertidumbre*.

— La Bolsa no hace más que caer, la demanda se hunde, valores seguros hasta ahora como Sony anuncian pérdidas millonarias... ¿Es mal momento para llevar el timón de una nave y mucho menos para echarse a la mar?

— No existen respuestas certeras en este momento. La situación es compleja pero todo momento de incertidumbre tiene dos caras: la de la amenaza y la de la oportunidad. No podemos cambiar la dirección del viento pero sí podemos ajustar las velas.

— ¿Diría que es tiempo de nadar y guardar la ropa o es precisamente en las situaciones de crisis uno debe arriesgar para triunfar?

— En los mercados existen dos pautas para sobrevivir, una es la adaptación a las circunstancias y la otra es la seducción. Hoy en día hay que

seducir tanto a los clientes como a las entidades financieras y a los profesionales que trabajan para ti. Las organizaciones que mantengan un compromiso ético con ellos saldrán adelante. Algunas empresas, por ejemplo, están reduciendo los salarios y las horas de trabajo a cambio de hacer un esfuerzo y mantener los puestos de trabajo.

También es cierto que otras, a pesar de no tener pérdidas, están utilizando la situación como excusa para adoptar decisiones que no se atreverían a tomar en otras circunstancias.

— Usted siempre remarca la importancia del componente humano. ¿Si en una empresa hay talento todo lo demás va sobre ruedas?

— El talento de los empleados es un elemento imprescindible. Todo el mundo habla de su importancia pero luego, a las primeras de cambio, se desprenden de sus trabajadores. Una organización debe elegir si quiere entrar en un círculo virtuoso o vicioso. El virtuoso supone que cuanto más contento esté el personal será más productivo y, por tanto, dará más valor al cliente y lo hará más leal. En cambio, el círculo vicioso implica que cuanto más cabreado está nuestro empleado más cabreado estará el cliente.

— ¿Esta crisis tiene su origen, en parte, en la inexperiencia o en la avaricia de muchos directivos y empresarios?

— Está sujeta a diversas circunstancias.

Algunos directivos han actuado sólo a corto plazo motivados por el beneficio inmediato y por la retribución según incentivos. Eso les ha llevado a hacer recortes en áreas estratégicas como personal e innovación que han terminado por hipotecar el futuro de sus empresas. También encontramos ejecutivos que no se habían topado nunca con una situación de crisis y no han sabido manejarla. Incluso existen organizaciones, por ejemplo, en el sector de la construcción, que por su ceguera no han podido prever una situación para la que existían indicadores suficientes.

— ¿Piensa que ese compromiso ético del que habla terminará por calar en los dirigentes empresariales?

— Debería calar. Lo más lógico es que todo lo ganado durante estos años se reinvierta. Sin embargo, ahora nos topamos con una generación que no tiene un compromiso tan firme con las empresas, a pesar de que muchos empiezan a ver cómo sus padres están siendo despedidos.

— ¿Cuál es la idea más importante que intenta transmitir a sus alumnos?

— Es difícil transmitir una receta concreta, pero sí que es bueno que calen una serie de ideas. La principal, no engañarse a uno mismo. Si uno conoce bien sus habilidades podrá enfocar mejor su carrera profesional a aquello en lo que será más feliz. Además, es fundamental recuperar el valor del esfuerzo y mentalizarse de que a veces hay que retrasar la recompensa.



GUÍA. Marcos Urarte / N. GARCÍA