EMPRESAS

Las empresas u organizaciones, al igual que las personas, **pueden padecer enfermedades que dificulten su funcionamiento.** En el libro 'Patologías en las organizaciones' se enumeran hasta **41 posibles patologías.** Marcos Urarte, presidente de Pharos y uno de los autores del libro, profundiza sobre ello

ENTREVISTA A MARCOS URARTE, PRESIDENTE DE PHAROS

"El inmobiliario ha padecido gigantismo"

Manel Gil

A partir de la reflexión de que las organizaciones, al igual que las personas, pueden padecer enfermedades que dificulten su funcionamiento, Javier F. Aguado, Marcos Urarte y Francisco Alcaide enumeran hasta 41 patologías de las que identifican sus síntomas, descifran sus causas y prescriben el tratamiento para curarlas, no sin antes recomendar la visita del médico, en este caso, el asesor o *coach* profesional. Por supuesto, la condición previa para solucionar las imperfecciones de una empresa es detectarlas y luego tener la voluntad de rectificar. A partir de aquí, sacan a la luz una serie de aspectos y comportamientos en las organizaciones a los que quizá no prestamos suficiente atención, y que podrían ser síntomas de un mal mayor.

Patologías en las organizaciones (1), el libro donde se recogen estas reflexiones, se ha inspirado en las teorías que Fernández Aguado expuso en su obra *Patologías organizativas,* y que a modo de anexo se presentan de nuevo al final de este libro.

Marcos Urarte, presidente de la consultora Grupo Pharos y uno de los autores del libro, explica que con *Patologías en las organizaciones* se intenta romper con la endogamia del mundo empresarial y abrirse a nuevas ideas y disciplinas, al tiempo que pone algunos ejemplos.

¿Es este libro un manual de autoayuda para directivos?
No. Simplemente hemos querido compartir nuestras experiencias con los profesionales y reflexionar para ser conscientes de que toda empresa, por exitosa que sea, tiene sus imperfecciones, y lo que ha funcionado hasta ahora no nos garantiza que siga funcionando en el futuro. Recomendamos contar con un especialista que nos ayude en el diagnóstico y tratamiento, pero igual que para una gripe no es necesario acudir al hospital, para ciertas enfermedades una empresa no tendrá que acudir a grandes consultoras.

¿La búsqueda de asesoramiento externo está suficientemente normalizada en las empresas de nuestro país?
En la actualidad se está incrementado. Las situaciones complejas, como la actual y futuras, nos hará recurrir a la ayuda de especialistas. En Pharos estamos teniendo un importante crecimiento en la demanda de este tipo de servicios.

¿Cómo debería ser para una empresa el asesor de cabecera ideal?
Alguien para quien nosotros seamos importantes, que nos escuche y nos conozca, lo mismo que debería ocurrir con nuestro médico.

Si aplicáramos su libro, ¿qué males habría padecido el inmobiliario?
En los últimos años el sector inmobiliario ha padecido diversos males. Uno ha sido la miopía y la incapacidad de ver a largo plazo y anticipar que nada es eterno, y que tras periodos de bonanza suelen venir otros de dificultades, por lo que siempre es necesario diversificar y llevar un control exhaustivo de costes y riesgos. Por otro lado, el sector ha padecido la patología del gigantismo, un afán desmedido por crecer sin responder rigurosamente a una lógica empresarial. Este gigantismo le ha llevado a una asunción de riesgos excesivos que se ha traducido pasado el tiempo, en una cierta osteoporosis que es la disminución de la masa de los huesos, es decir, de solvencia financiera con el riesgo de sufrir fracturas equivalentes a suspensiones de pagos y quiebras.

¿Ha faltado medicina preventiva?
La medicina preventiva es fundamental y los chequeos deberían ser periódicos. El diagnóstico clínico perfecto ocurre en la autopsia, pero de poco le sirve al fallecido. Estamos viendo en la prensa como empresas exitosas hasta ayer hoy se les está practicando la autopsia.

Y las crisis económicas, ¿serían el equivalente a una epidemia?
Una vez que la crisis es una realidad, su gestión pasa en gran medida por ofrecer soluciones creativas. La intensidad y exposición dependen de muchos factores, pero siempre que existen problemas emergen nuevas oportunidades de negocio para quien sepa aprovecharlas.

El sector inmobiliario ha padecido de diversos males, uno ha sido la miopía y otro la incapacidad de ver a largo plazo J.M.CENCILLO

Marcos Urarte

Hay dos enfermedades que se repiten con cierta frecuencia en las empresas españolas con independencia de su edad o negocio: la ceguera y la sordera

¿Cuál es la enfermedad más frecuente de nuestras empresas?
Hay dos enfermedades que se repiten con cierta frecuencia en las empresas españolas con independencia de su edad o ámbito de actuación: la ceguera y la sordera. Saber escuchar a todos (clientes, proveedores, mercado, empleados...) supone poner en práctica la humildad, que implica tener siempre los ojos y los oídos bien abiertos, algo que representa una ventaja competitiva de enorme valor para cualquier organización.

¿Qué lleva a una empresa a contraer la cirrosis?
Una de las causas más frecuentes es la borrachera de éxito que conduce a la autocomplacencia y al aburguesamiento que da lugar a rigideces, rutinas e inercias, olvidando que hoy, en el mundo de la empresa, hay que correr mucho para quedarse en el mismo sitio.

¿Tiene curación?
Sí. No rodearse de aduladores, contar con asesores externos que aporten perspectiva y savia nueva, y realizar análisis externos e internos periódicos, que ayudan a saber cómo está la organización y ahorra muchos problemas posteriores.

¿Cómo convencer de verdad de que lo importante en las empresas son las personas?
Hoy en día, en la mayoría de las organizaciones, el valor de los intangibles es muy superior al de los tangibles. De los intangibles, el capital intelectual, que consta del capital humano, estructural, relacional, marca y reputación, es la parte más significativa. Todo esto nos lleva a la conclusión, nos guste o no, de que lo más importante de las empresas son las personas.

En algunas patologías recomiendan al directivo que acuda al psiquiatra.
Es muy difícil decirle al directivo o empresario que el problema es él. Existen diferentes perfiles de directivos y nosotros recomendamos un autoanálisis para que se conozcan y sepan dónde pueden encajar mejor.

(1) Patologías en las organizaciones, *Javier F. Aguado, Marcos Urarte y Francisco Alcaide. LID Editorial Empresarial, Madrid, 2008*