

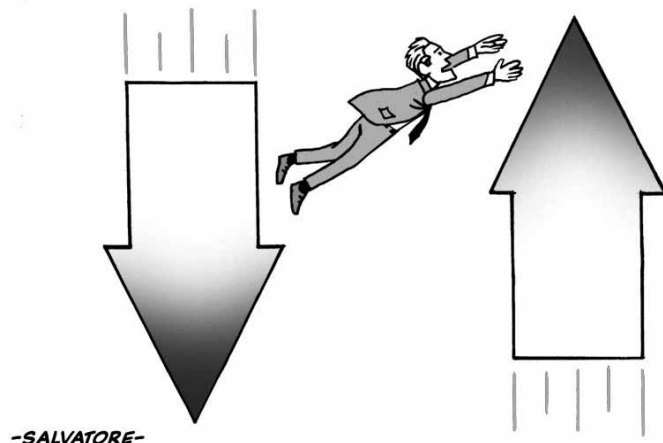


# Los fracasos exitosos

POR ISABELLE CHAQUIRIAND  
PROFESORA DEL IEEM

El éxito y el fracaso son conceptos complejos y ambiguos, como la felicidad o la seguridad. La definición del éxito seguramente dependa de cada persona y de los objetivos que cada uno se plantee. A pesar de ello, siempre se ha dicho que la idiosincrasia de la sociedad empresaria uruguaya no perdona el fracaso, mientras que en otros países se considera que fracasar es un activo y parte del proceso emprendedor. Paradójicamente, la posibilidad de fracaso es inherente a todo emprendimiento. No hay apuesta real sin que exista probabilidad de éxito, pero tampoco sin posibilidad de fracaso.

En los hechos, emprendedores cuyos proyectos fracasaron cayeron en la maldición de quedar catalogados como quebrados y no lograron reinventarse. Otros, quizás con éxitos menores, son reco-



nocidos por el público como empresarios exitosos y consolidados. ¿Qué es lo que castiga nuestra sociedad entonces? ¿Qué es lo que se hace diferente en algunos casos que deriva en que sus protagonistas, a largo plazo, salgan mejor parados que antes? La diferencia parece radicar en cómo se hacen las cosas más que en lo que sucede. Lo que nos lleva a pensar que lo que critica nuestra socie-

dad no son los proyectos fracasados, sino cómo se llevaron adelante y se resolvieron en los momentos difíciles, concepto muy relacionado con dos palabras sencillas y profundas a la vez: ser responsables.

Mucho se habla hoy día de la responsabilidad empresaria, concepto que la mayoría asociamos a acciones de beneficencia, a la caridad, a lo que se cede genero-

samente para otros más necesitados. Pero, ¿dónde calzan los emprendimientos muy caritativos que no cumplen con sus obligaciones propias?

¿Qué implica realmente ser responsables como emprendedores?

Resulta poco creíble esa caridad si no somos verdaderamente responsables desde lo más importante: haciendo bien las cosas desde el lugar que nos toca en la sociedad, en este caso como emprendedores.

La responsabilidad formal y primera del empresario es cumplir con inversores, con el personal, con los clientes y proveedores; con el pago de impuestos y con la ecología. Todos criterios relativamente medibles y cuantificables que hacen a la base del emprendimiento, al mínimo garantizable para su funcionamiento. Luego la responsabilidad personal, asociada al comportamiento del emprendedor, que luego es trasladable al

emprendimiento pero que debe comenzar por su capitán. Y que va asociada a la responsabilidad de estar adecuadamente formado y capacitado para llevar adelante el emprendimiento; a haber evaluado adecuadamente los riesgos del proyecto antes de tirarse al agua; de haber previsto los planes de contingencia necesarios en caso de cambios del entorno; y en caso de imprevistos, responder a las consecuencias del impacto no deseado. Dicho de otra forma, tener la profunda convicción de que se está dando lo mejor de sí, de que se están haciendo las cosas bien y de que, independientemente del resultado del proyecto, cualquier inversor, banco, cliente o proveedor, volvería a confiar en uno.

Poco valor tiene o de nada sirve toda otra acción de responsabilidad social empresaria si los verdaderos pilares de un emprendimiento no se construyen con verdadera responsabilidad del emprendedor. El negocio puede no funcionar, pero terminar siendo un activo para sus emprendedores. Que el proyecto fracase es una posibilidad. Que los emprendedores actúen responsablemente, siempre debería ser un éxito.

CONSEJOS ATRACTIVOS

## Tres tristes sobres

PABLO REGENT  
PROFESOR DEL IEEM

Una vez, hace mucho tiempo, en una lejana colonia llegó el momento del retiro para el anciano gobernador. Mientras se preparaba para marchar, creyó oportuno dar unos consejos a su reemplazante. Fue inútil. El joven y entusiasta sustituto no tenía ningún interés en escuchar consejos y prevenciones. Mientras se despedía, y ya casi con un pie en la pasarela del velero que lo llevaría de regreso, le ofreció tres sobres lacrados mientras le decía, *aunque hoy no lo creas posible, llegarán momentos en que no sabrás qué hacer ni a quién acudir; en esas circunstancias te recomiendo que uses estos sobres, primero el marcado con un uno, en una segunda crisis el que está señalado con el dos, y si los malos tiempos se repiten y no sabes qué hacer, acude al que tiene escrito el número tres*. El joven gobernador, más por cortesía que por otra cosa, tomó los tres sobres y despidiéndose se dispuso a gozar de su nueva posición.

No mucho tiempo después el gobernador se encontró en una situación de crisis. Los problemas se acumulaban y él no tenía ni idea de cómo resolverlos. En un momento de lucidez recordó el legado de su antecesor. Entre el desorden de sus cajas y cajones, logró encontrar el pequeño paquete. Lo desató y abrió el sobre marcado con el número uno. Si bien no tenía mucha expectativa de que aquello sirviera para algo, tampoco tenía mucha idea de qué otra cosa podía hacer. La tarjeta contenida en el sobre mostraba un escueto mensaje, *echa la culpa de todo a tu antecesor*. El gobernador quedó estupefacto. Nunca se le hubiera ocurrido. Rápidamente convocó a una conferencia de prensa. Anunció que se habían encontrado indicios de mal manejo de la administración anterior. A su vez creó una comisión para investigar lo hecho en los años anteriores, destituyó a varios colaboradores del anterior gobernador y organizó una campaña mediática explicando a quien lo quisiera escuchar, y a quien no también, que todos los

problemas no eran más que consecuencia de la herencia maldita. El gobernador estaba maravillado. Ya nadie se acordaba de los problemas que pocos días antes enfrentaba. El consejo del anciano había sido un éxito. El gobernador estaba feliz.

Un cierto tiempo después, las dificultades volvieron a aparecer. La caza de brujas había sido eficaz para el problema personal del gobernador, pero no para la colonia. Las dificultades seguían presentes. Echar la culpa a los anteriores responsables ya no funcionaba. La gente deseaba soluciones. Dado que el gobernador no tenía ni idea de cómo enfrentar la crisis, le faltó tiempo para recurrir a la fórmula que le había dado tan buen resultado. En el primer cajón del escritorio, el gobernador tenía guardado los dos sobres restantes. Abrió el marcado con el número dos y halló otro mensaje igual de escueto, *anuncia una gran reestructura*. El gobernador quedó anonadado. Nunca se le hubiera ocurrido. Sin perder tiempo comunicó que se iniciaba un proceso de reorgani-

zación de las estructuras de la colonia. Así se cambiaría el logo, las oficinas de compras se llamarían de aprovisionamiento y gestión de materiales, el responsable de la seguridad pasaría a llamarse coordinador de control y prevención, las secciones que ocupaban el ala sur de la gobernación se mudaron al ala norte y las del ala norte terminaron en el ala sur. El revuelo que se armó con tantos procesos y re procesos generó un ambiente tal que ya nadie hablaba de los problemas que poco tiempo atrás se enfrentaban. Cuando alguien reclamaba una solución a un problema concreto, se le hacía ver que se estaba en un proceso integral de reestructura. Se le exigía paciencia y se le acusaba de promover soluciones parciales. Pasaba el tiempo y el gobernador estaba feliz.

Una vez pasó el tiempo se volvió a notar con claridad meridiana que seguía habiendo problemas, los mismos que antes. Esta vez el gobernador no dudó. Con decisión, pero con un poco de pena por ser ya su último recurso, acudió al tercer sobre. El consejo, escueto y claro como los anteriores, lo dejó de una pieza, *escriba tres consejos como estos*.

Seguramente usted haya conocido este cuento, narrado en al-

gún entorno diferente. Tiene su gracia, pero también su moraleja. Esta va por el lado de que a los problemas hay que enfrentarlos. Quien no los enfrenta puede ganar tiempo acusando a los gestores anteriores e incluso distraer la atención embarcando a la organización en intrincados procesos de reingeniería. Seguramente pueda ganar tiempo de muchas otras formas. Pero solo se está ganando tiempo. No se están solucionando los problemas. Hay empresas, hay sociedades, que intentan una y otra vez esquivar sus responsabilidades a través de comportarse como el gobernador incapaz. Se trata de organizaciones, y países, que promueven y toleran dirigentes que por desconocimiento, pereza o temor, no atacan las causas reales de los problemas. Sin embargo, siempre llega un momento en que no hay más remedio que hacer lo que hay que hacer. Por eso, si al asumir una responsabilidad directiva, su antecesor le regala tres sobres, no los guarde. Quémelos. Son tan atractivos sus consejos, que a menos que se esfuerce mucho, caerá en su facilismo. Y más tarde, o más temprano, usted también terminará escribiendo.