



ieem.edu.uy



# Los que hacen y los que hablan

¿Cómo saber si alguien tiene las capacidades y el temple necesarios para liderar la empresa en momentos difíciles? Acercamos algunas conclusiones sobre el saber hacer de buenos empresarios

**Pablo Regent**  
Decano del IEEM

No sé, fue lo primero que se me ocurrió contestar. Pero no lo dije. Seguramente me salvó mi inconsciente avisándome que los chicos que tenía delante habían acudido a una charla del PJP 1 justamente para encontrar respuestas. Por otra parte, no me habían interrogado acerca de la órbita del segundo anillo de Saturno. Lo que uno de ellos preguntó fue simplemente acerca de cómo descubrir si alguien tiene pasta para empresario en momentos difíciles. Me di cuenta de que me costaba responder porque en realidad había sido una pregunta que me había hecho muchas veces. Y la mayoría de ellas no había encontrado una respuesta concluyente. Pero por aquello de que la Providencia cuida de la inocencia, quiso el destino que esa tarde hubiese ido a visitar a mi madre. Tal vez por eso me vino a la memoria un momento duro para mis padres, pequeños comerciantes hechos de abajo, casi 40 años atrás.

Los coletazos de la “tablita” y alguna decisión errada mostraban que la situación financiera era insostenible salvo que se tomaran medidas extraordinarias. Mi padre estaba abatido. No había forma de pagar las deudas a menos que se consiguiera dinero fresco.

Fue entonces que mi madre tomó la palabra, con firmeza, como siempre lo hacía cuando las papas quemaban. Decidió que había que vender la casa y de los tres comercios, el que menos rendía. De esa forma se podrían salvar los dos más rentables, y cuando las cosas fueran mejor, ya se vería de comprar una nueva residencia.

Mientras me maravillaba de que una vez más mi madre hubiese venido en mi socorro comencé a responder que un empresario se distingue del que no lo es por conocer muy bien qué es lo valioso de su negocio, qué es lo que es estratégico y qué simplemente accesorio. Este conocimiento le



permite tomar decisiones difíciles con rapidez, focalizando todo su esfuerzo y recursos limitados en el objetivo que ha de lograr, sin dejarse distraer por consideraciones secundarias, muchas veces cargadas de emociones legítimas que nublan el entendimiento.

● ●  
**Un empresario conoce muy bien qué es lo valioso de su negocio**

Mi madre adoraba su casa, junto con mi padre habían luchado mucho para llegar a ella, y con la perspectiva que me da el tiempo, y el tener hoy la edad que ella tenía en aquel entonces, se me hace evidente lo que le tiene que haber costado aquella decisión.

Con esta reflexión continué respondiendo que el buen empresario sabe encajar pérdidas. No se queda en lamentos ojalate-

ros, ojalá no hubiera hecho aquel negocio, ojalá hubiera decidido aquello otro. Asume la realidad, por más repulsa que le genere, por más fastidio con él mismo por las oportunidades desaprovechadas o las decisiones equivocadas. Sabe concluir, mejor temprano que tarde, que este negocio o aquel proyecto no va más. Y no solo concluye acerca de ello, sino que actúa en consecuencia.

Mi respuesta ya iba tomando forma. La atención de mis interlocutores estaba ganada. Seguramente alguno se estaba cuestionando si mis fundamentos tenían que ver con algún libro de Porter o quizá de Drucker.

Mi cabeza estaba en otro lado. Los recuerdos de aquellos años venían cada vez más nítidos, la estrategia que hoy llamaríamos fly to quality había funcionado.

Sin embargo, el éxito no se había logrado de la noche a la mañana. Había sido mucho tiempo de esfuerzo sostenido en la direc-

ción trazada. Mi explicación continuó por el lado de que un buen empresario es consistente, no va para un lado y para el otro. Lo que es muy difícil, pues la mayor parte de las veces los objetivos solo se alcanzan luego de esfuerzos sostenidos a lo largo del tiempo. Tiempo que pueden ser años, en los cuales a veces surge la terrible duda de si lo que se está haciendo vale la pena.

Por lo tanto, expliqué que conviene que el empresario crea en lo que hace, y mientras no encuentre evidencia de que se deba cambiar, trabaje en forma coherente y sistemática sin distracción ni desánimo, que de las dos tentaciones habrá en abundancia.

**Experiencia más que teoría**

Surgieron un par de preguntas complementarias vinculadas a lo mismo. Mientras daba mi parecer, aquellos sucesos familiares y sus múltiples connotaciones se me presentaban con más nitidez.

El abatimiento de mi padre tenía mucho que ver con los problemas financieros, pero adivino que fue mayor por saber que las decisiones erróneas habían venido en gran medida de su lado. Quizá la memoria me traicione, pero no recuerdo ni un reproche de parte de mi madre, aunque no descarto que los haya habido en privado.

Volví a la pregunta original. La respuesta no estaba completa. Aquella ausencia de pasada de factura me hizo pensar en otros buenos empresarios que conocí que nunca desperdiciaron tiempo en reproches ni críticas cuando el partido estaba en momentos definitivos.

No es que todo les diera lo mismo. Más bien lo contrario, pero sabían que en los momentos difíciles lo más importante era aunar los esfuerzos de todos en pro de lo que había que lograr, dejando

● ●  
**Un buen empresario es consistente, no va para un lado y para el otro**

para otras circunstancias conversaciones duras que necesariamente habrá que tener en algún momento, principalmente para reducir la probabilidad de volver a caer en errores ya conocidos.

No tengo idea qué es lo que dice el manual acerca de lo que hace que una persona valga como empresario en tiempos de crisis. Los manuales dicen muchas cosas y en exceso. Que las respuestas las haya encontrado en aquellos recuerdos de mi juventud, aprendiendo a través de lo visto y lo sentido, me hace pensar que quizá las respuestas convenga buscarlas más en los que hacen y menos en aquellos que solo lo explicamos. ●

1 Programas Jóvenes Profesionales del IEEM, dirigido a profesionales menores de 30 años con el fin de que descubran su interés por la dirección de empresas y el emprendimiento. ●