



Tengan coraje. Mírense a los ojos y díganlo: «Voy a abandonar». Lo sé, es el consejo opuesto al habitual pero puede, a veces, debe hacerse. No acaben todos los proyectos que inician. Acéptenlo. Este, en concreto, es un fracaso. Ha salido mal. ¿Qué pasa? Sean valientes y háganse un favor. Deténganse y además estén orgullosos de hacerlo.

Sé que no queda bien y no es lo que enseñamos en las escuelas de negocios. Ni tampoco lo que cuentan los emprendedores. Casi siempre se inculca la perseverancia como virtud imprescindible y se hace del refrán «quien la sigue la consigue» un auténtico mandamiento.

Como todo en la vida, hay matices. El abandono tiene colores, hay derrotas tolerables (o inadmisibles), fracasos positivos (lo saben inventores y científicos) y errores que, bien desguazados, permiten extraer piezas que nos lleven a construir más adelante el éxito.

Conozco empresas, no precisamente pequeñas, que son impecables en la gestión de proyectos. Algunas incluso disponen de una PMO (*Project Management Office*), una suerte de oficina de proyectos, que se encarga de gestionar con la precisión de un reloj suizo las iniciativas de una empresa. Y créanme, lo hacen realmente bien. Solo tienen una pega. En la mayoría de casos no

## Preparado, listo, abandono

Pablo  
FONCILLAS



saben abandonar proyectos.

Se debe a múltiples causas, jefes que no resisten aceptar que no ha salido bien, hiperinflación de ideas, empleados aterrados que no pueden admitir que la iniciativa se ha hundido... Y en lugar de enterrar un proyecto (sí, un acto que escenifique el final) vemos cómo se eternizan, renacen porque nunca mueren y en definitiva languidecen en la garganta de la corporación para ocultar lo que son.

Una diferencia entre ganadores y perdedores es precisamente esa, que saben qué proyectos vale la pe-

na abandonar. Y además, conocen cómo hacerlo. Se permiten fracasar dentro de un contexto. Y no es tarea sencilla. Porque abandonar es un proceso, es crear unos pasos que hagan digerible el desistir. Así, igual que el boxeador no puede tirar la toalla y quedarse en el *ring*, en la empresa hemos de legitimar el abandono creando unas reglas de juego que hagan tolerable la derrota, si podemos llamarla así, y permitan abandonar el campo de batalla antes de que sea tarde.

Me gusta hablar de la *Rueda del Fracaso* en las conferencias que imparto. Explico que en la innovación es tan habitual el fracaso que conviene estar preparados, disponiendo de 10 pasos concretos y acordados por todos, para afrontarlo con garantías y sabiendo qué hacer cuándo nos visite, porque lo hace más a menudo de lo que nos gustaría.

Se trata de salir de un proyecto de forma inteligente. Lo primero y más importante es definir qué es éxito y qué es fracaso. Se sorprenderían de conocer los resultados de mi última investigación en este sentido: dos tercios de los directivos no saben qué es uno u otro.

¿Está usted dispuesto? Preparado, listo, abandono.

Lecturer IESE Business School