



Manager Business magazine

nº23 - Noviembre/Diciembre 2008
P.V.P. 10 euros

Gestión de los activos intangibles

*¿Cómo se construye
una buena marca?*

*Escuchar con atención
para entender*

Cómo dirigir a un equipo campeón



Gestión de lo Imperfecto: el Vasa, un ejemplo sueco

Por Javier Fernández Aguado. Socio Director. MindValue



Introducción

En las diversas ocasiones en que el trabajo o el ocio me han conducido a Estocolmo, he procurado disfrutar siempre de dos de las múltiples opciones que allí pueden elegirse: las magníficas vistas que se contemplan desde un barco cuando se sale navegando desde la capital sueca, y el museo Vasa, situado sobre la isla de Djurgården.

Lo visité por primera vez durante una reunión profesional hace ya un lustro. Junto a mi socio, José Aguilar, nos entretuvimos una mañana entera en las diferentes salas de esa impresionante exposición. Concluimos que era una buena muestra de lo que hacía ya algunos años había venido a denominar Gestión de lo Imperfecto, modelo de diagnóstico y de definición estratégica que desde hace una década he empleado con equipos directivos de multitud de organizaciones públicas y privadas en cuatro Continentes.

Un poco de historia

En los albores de la década de los veinte del siglo XVII, Suecia se encontraba en guerra con Polonia dentro del complejo conflicto denominado posteriormente como Guerra de los Treinta Años. Gustavo II Adolfo, rey de Suecia por aquel entonces, llevaba varios años en el trono. Su flota era claramente inferior a la de sus adversarios. Pensaba el monarca –y en esto no se equivocaba– que para alcanzar la preponderancia a la que aspiraba su país precisaba un control absoluto del Báltico.

En 1625, Gustavo Adolfo ordenó la construcción de cuatro naves: dos de gran tamaño –135 pies de eslora– y dos algo menores: 108 pies. Vasan (El Vasa) y Tre Kronor (Tres Coronas) serían los nombres de los dos gigantes buques. El primero de los nombres responde a que el rey pertenecía la dinastía de los Vasa. El escudo representaba una gavilla –un ‘vase’–, y de ahí la

denominación del barco, y el escudo que en él se grabó.

Entre las habilidades directivas del rey sueco se encontraba sin duda la ambición, pero no la prudencia ni el sentido común. Así, indicó que deseaba contar con las dos naves más poderosas y mejor dotadas que hubieran nunca existido, e impuso no sólo las ideas generales del proyecto, sino muchos detalles para los que no contaba con suficiente preparación...

La maquinaria se puso en marcha y –según consta en crónicas de la época– se cortaron mil robles para construir el colosal navío. Tal era la obsesión por la construcción bélica que los preciados árboles fueron protegidos por ley. Así decía la rígida normativa emitida: “quien corte un roble será condenado la primera vez a cuarenta marcos de multa; la segunda, a ochenta; la tercera, a perder la vida”.

Interesante enseñanza inicial: organizaciones que supuestamente deberían haberse creado para defender a la gente, pueden llegar a convertirse en crueles, engolfadas por un pensamiento grupal que lleva a preocuparse únicamente por un supuesto, y muchas veces etéreo, bien colectivo. Parecería propio sólo de alocados pensadores comunistas o nazis, pero no se limita a ellos el desvarío. Es algo que se reproduce a lo largo de la historia, tanto en instituciones privadas como públicas, incluso en organizaciones que fueron creadas para distribuir servicios, prometiendo lo mejor a quienes en ellas se involucrarán. La historia, una vez más, se repite...

A partir de enero de 1626, los obreros trabajaron a toda velocidad en Sörmland. Los árboles se cortaron y trasladaron a Skeppsgården (hoy Blasieholmen), lugar en el que se encontraban las factorías.

Entre 1621 y 1625, el astillero de Estocolmo estuvo dirigido por Antonius Monier; para la dirección de la construcción fue contratado el holandés Henrik Hybertsson. Henrik y su hermano Arendt acabarían tomando el control del astillero el 16 de enero de 1625. Ellos recibieron el encargo de construcción de los cuatro navíos.

En el siglo XVII no se empleaban planos de construcción, sino compases. Los utilizados en el Vasa eran inicialmente adecuados para un único puente de cañones, pero el monarca había ordenado dos. Su objetivo –señalado mientras guerreaba en el frente Continental, sin conocimientos precisos ni de ingeniería naval ni del desarrollo específico del barco– era que aquellos navíos debían ser atemorizantes máquinas de guerra.

Un factor más. Aquella era una guerra – ¡como demasiadas en la historia!– en la que ambas partes reclamaban el apoyo divino para su facción. Así, Gustavo Adolfo, protestante, introdujo también símbolos de claro desprecio hacia los católicos. Entre otros, un ser marino con birrete (es decir, un bonete empleado por parte del clero católico). Era una clara burla de sus supuestos enemigos... Y es que el respeto por la

competencia no es habilidad que todos los directivos asumen. Resulta mucho más cómodo el desprecio que la emulación. Es más sencillo pero también mucho menos creativa que la última. Cuando el fanatismo –independientemente de los objetivos buscados– se adueña de un directivo se bloquean también en muchas ocasiones las capacidades técnicas.

El buque contaba con sesenta y cuatro cañones dispuestos en tres puentes: el superior, batería alta y batería baja. Se ha calculado que el Vasa desplazaba casi mil cuatrocientas toneladas. La superficie velera era de casi mil doscientos m². Al ser las piezas de bronce, su peso total alcanzaba las ochenta toneladas.

El número y potencia de los cañones había impresionado a todos, incluido el embajador de Dinamarca, que informó así a su país tras una visita a los astilleros: "¡el Vasa tiene 48 cañones de 24 libras; 8 de 3 libras; 2 de una libra, así como 6 de asalto!".

Descripción de un fracaso

"Entre las cuatro y las cinco volcó y se hundió el nuevo y gran buque Vasa". Con esta lacónica descripción se resume en una narración de época lo que miles de suecos contemplaron con sus propios ojos el 23 de agosto de 1628. Tres años de trabajo de carpinteros, herreros, cordeleros, veleros, pintores, gaveteros, tallistas y otros muchos especialistas se fueron a pique en minutos. Las ilusiones de los cuatrocientos profesionales que allí habían trabajado quedaban en nada, ante los ojos atónitos de sus conciudadanos.

En la botadura, nada más dejar el muelle, el capitán Söfring Hansson, había dado la siguiente orden:

–¡Largar trinquete, velacho, gavia y cangreja!
Los marineros obedecieron inmediatamente la indicación, largando cuatro de las diez velas. Paralelamente, los cañones dispararon una salva de saludo. Así, con plena tranquilidad, comenzaba el Vasa su singladura.

Inmediatamente –fue visto y no visto– una ráfaga de viento azotó al Vasa y éste volcó. Al parecer, parte de la carga se movió al otro lado del buque. Éste zozobró, comenzó a entrar agua y en poco tiempo se hundió arrastrando a cincuenta tripulantes de las algo más de cien personas que se encontraban en él. Gracias a Dios, los trescientos soldados que debían viajar en el barco no habían llegado a embarcar en esta primera salida.

Poco antes, en el astillero de Skeppsgården, en Blasieholmen, en el centro de Estocolmo, donde se había construido el barco, tal como ya he comentado, se había estado subiendo lastre a bordo, y también proyectiles y cañones. Nadie podría acusar de negligencia previa a los implicados. Enseguida veremos qué sucedió.

El Consejo del Reino, obligado a dar la noticia al rey, escribió sucintamente: "al salir la nave a la bahía, junto a Tegelviken, llegó algo más de viento a la velas, y enseguida comenzó a escorar mucho a sotavento, enderezándose algo otra vez hasta llegar frente a Beckholmen, donde cayó completamente de lado entrando el agua por las troneras hasta irse lentamente al fondo con velas desplegadas, banderas y todo".

El recorrido total del imponente buque había sido de apenas mil trescientos metros.

El almirante Erik Jönsson, que se encontraba en el interior del barco para verificar que los cañones estaban en el lugar adecuado, escribiría: "antes de subir yo de la cubierta inferior, el agua había llegado ya tan alto, que la escalera se había soltado y pasé grandes apuros para trepar al exterior". El pobre hombre quedó "tan lleno de agua y tan contusionado por las escotillas", prosigue una narración contemporánea de los hechos, que estuvo a punto de fallecer.

La caza de brujas

Como era previsible, al recibir noticias el Rey, la reacción fue apremiante. Escribió al gobierno de Estocolmo con unas indicaciones perentorias: la catástrofe tenía

necesariamente que deberse a "falta de juicio e imprudencia" y, en consecuencia, los culpables debían ser severamente castigados.

Sin necesidad de que hubiera llegado la carta del monarca, la caza de brujas comenzó apenas un día después del fiasco. Se oyeron preguntas como las siguientes:

-¿Estabais borrachos? ¿No estaban bien trincados los cañones?

Esas y muchas otras acusaciones resonaron en el palacio real. Los jueces intentaban también con estas medidas cubrirse las espaldas ante la previsible –y apenas narrada– reclamación de Gustavo II Adolfo.

Söfring Hansson, danés de nacimiento, fue encarcelado inmediatamente tras del siniestro. Como capitán, se presentaba como el chivo expiatorio más propicio. Sin embargo, sus declaraciones –recogidas en las actas de los interrogatorios– fueron furibundas:

-Que me partan en mil pedazos si no estaban trincados todos los cañones, Y juro por Dios

Todo poderoso que nadie a bordo estaba borracho.

Y prosiguió, totalmente convencido:

-Fue una pequeña racha de viento la que hizo escorar el buque. La nave era demasiado inestable, a pesar de estar dentro todo el lastre.

La culpa –según el capitán– había que buscarla entre quienes habían diseñado y construido el buque, no entre quienes se habían jugado la vida al navegar en él.

La tripulación en pleno se sumó a lo dicho por su capitán. Leemos en las actas del proceso: *"a bordo no se cometió ningún fallo. No se podía meter más lastre. Los cañones estaban bien trincados. Era domingo; muchos habían ido a comulgar y nadie estaba borracho a bordo. El fallo, por el contrario, fue que el buque era demasiado inestable; la obra viva era demasiado pequeña en relación con el casco, los aparejos y la artillería".*

Otros detallaron más aun: *"el buque pesa más arriba, con palos y vergas, velas y cañones, que abajo".*

Surgió un dato inesperado: el patrón Göran Matsson confesó que antes de la partida se había probado –como estaba previsto– la estabilidad del navío. Treinta hombres habían corrido de un lado para otro de la cubierta del buque, cuando éste se encontraba junto al muelle. Tuvieron que abandonar con solo tres vueltas, pues el Vasa estuvo a punto de escorar...

Presenció aquellas pruebas el almirante Klas Fleming, uno de los profesionales de más peso en la Armada sueca. A decir de Matsson, el único comentario de Fleming fue:

-¡Si estuviera aquí Su Majestad!

De inmediato se llevó al tribunal al maestro de construcción naval, Hein Jakobsson. También fue detenido e interrogado el arrendatario de Skeppsgården, Arent de Groor. Los dos se libraron bajo el juramento de que se había construido el barco siguiendo al detalle las medidas que el rey había aprobado.

El interrogador, asqueado de que todo el mundo quisiera escurrir el bulto, preguntó:

-¿De quién es la culpa, entonces?

La respuesta de Groot ha sido repetida mil veces en múltiples casos semejantes:

-Sólo Dios lo sabe.



Los verdaderos

En aquella época los únicos infalibles eran precisamente Dios y el rey. Pero el segundo había tenido mucho que ver en todo aquello. Sin embargo, al poco tiempo el tema quedó en nada, y no se volvió a hablar.

La gran cuestión es si a casi cuatro siglos de distancia es posible proporcionar alguna pista sobre las causas del desastre. De un lado, como he señalado, todos los datos apuntan a que realmente los cañones se encontraban perfectamente trincados. La prueba fehaciente es que cuando el barco fue sacado a la luz –en 1961– las cureñas se encontraron en fila, tal como debía ser, con las trinchas puestas en los ejes de las ruedas. El hecho incontrovertible es que el barco se hundió por una "pequeña racha de viento".

La gran interpelación es, de nuevo: ¿qué había sucedido? ¿Quién fue el responsable de que aquel proyecto tan grandioso y aparentemente bien planificado acabase en desastre? O, con terminología contemporánea, ¿cómo fue posible que un producto tan costoso y largamente diseñado se convirtiese en el mayor fiasco de la historia moderna de Suecia?

En mi opinión, la cuestión tiene, cuando menos, dos respuestas iniciales complementarias:

1. Del almirante Fleming, quien a pesar de conocer la debilidad del buque, puesta de manifiesto durante las pruebas realizadas, no se atrevió a contradecir las órdenes del rey de botarlo de forma inmediata.
2. La falta de profesionalidad de los constructores, porque aquel navío estupendo era *demasiado* grande y se encontraba *demasiado* bien armado. Los peritos que colaboraron en su construcción debieron conocer su debilidad, pero no fueron capaces de enfrentarse a los deseos del monarca.

Con tantos siglos de distancia es posible identificar –sin miedo a represalias– al gran culpable: el rey Gustavo II Adolfo. Su actuación fue decisiva para el gran fracaso, por los siguientes motivos:

1. Sin preparación técnica suficiente se inmiscuyó en la construcción del buque.
2. No escuchó a los expertos: sus intereses políticos y personales estaban por encima de la necesaria sensatez de todo proyecto, y mucho más de uno de esta envergadura.

3. La presión que continuamente introdujo provocó que el trabajo no se realizara con la solvencia debida.

4. Introdujo elementos decorativos muy caros, que sólo estaban allí por su deseo de ridiculizar al enemigo (la competencia). No fueron éstos los más importantes para provocar el hundimiento, pero sí contribuyeron a la falta de rigor en toda la construcción.

5. Su empeño por introducir una nueva batería de cañones –que le fue desaconsejada– fue, en buena medida, el motivo último del sufrimiento de tantas personas y de la muerte de medio centenar...

Sin embargo, y como sucedía entonces y ahora, la dirección general no estaba dispuesta a asumir su responsabilidad. ¡Qué pocos casos conozco en los que quienes hundieron un proyecto viable sean capaces de no mirar para otro lado, sino de reconocer su responsabilidad...! Como en muchas otras ocasiones, al final, el culpable fue quien no podía defenderse. A saber, Henrik Hybertsson. Qué sabía o qué ignoraba de aquella potencial calamidad no lo sabremos nunca. Henrik se llevó el secreto a la tumba. Lo que sí sabemos con certeza es que fue el perfecto chivo expiatorio. Al final, nadie fue culpabilizado. ¡Cuántas veces, también en el presente, se busca al 'muerto' para echarle las culpas...!



Resurgir de las cenizas

Para muchos, aquellos hechos sólo merecían ser olvidados. ¿Para qué incidir en ese negro episodio de la historia moderna de Suecia? La respuesta, en este caso, es muy sencilla. En agosto de 1956, y tras años de búsqueda, Anders Franzén descubrió la posición que ocupaba el Vasa en el fondo del mar. A partir de ese momento comienza una apasionante aventura que culmina en la creación de un museo en Estocolmo que, desde su apertura, ha atraído a más de veinte millones de visitantes.

El fracaso acaecido por la ineficacia de un conjunto de personas en la primera mitad del siglo XVII se ha convertido pasado el tiempo en uno de los principales atractivos turísticos de Estocolmo a partir del siglo XX.

Conclusión

La historia del Vasa, en toda su amplitud, desde el comienzo de su diseño hasta su explotación como uno de los principales atractivos de la capital sueca supone todo un ejemplo de lo que debe ser la actitud de un directivo. Los fracasos, siempre que sea posible, hay que evitarlos. Cuando, por el motivo que sea, no resulte viable el hacerlo, llega el momento de aprovechar una hecatombe para sacar provecho.

Muchas veces se ha dicho que los mejores profesionales son los capaces de convertir las

crisis en oportunidades. Ninguna mayor que el completo hundimiento de un proyecto. Pero poco éxito mayor que el logrado por Anders Franzén.

Frente a la frivolidad de Gustavo II Adolfo y a la cobardía de quienes debieron oponerse a sus locas pretensiones, encontramos a los profesionales que en la década de los cincuenta y sesenta del siglo pasado supieron, con todo rigor, rastrear y sacar al Vasa del fondo marino en el que reposaba.

Como siempre, la suerte contribuyó al éxito. No en vano, el mar Báltico es el único en el que no se da el teredo navalis (una de las variedades de las conocidas como bromas). Las bromas son un conjunto de especies de moluscos bivalvos de la familia Teredinidae; son xilofágos (comen madera) y marinos. De cuerpo blando, blanquecino y translúcido alcanzan, como tope, veinte centímetros.

Esta circunstancia, bien conocida por el investigador –la suerte es casi siempre fruto de la conjunción de conocimiento y esfuerzo–, la impulsó a la búsqueda de ese buque que, resurgido desde el fondo del mar pone de manifiesto que gestionar la imperfección supone siempre un claro conocimiento de las propias limitaciones, de las de la estructura, el entorno, los demás, pero también un profundo entusiasmo por procurar organizaciones más humanas que las existentes. El reto es tan desafiante como posible. El Museo Vasa lo demuestra. **M**

**Los fracasos
hay que
evitarlos.
Cuando no
resulte viable
hacerlo llega
el momento de
aprovechar
una
hecatombe
para sacar
provecho**

