

*La historia de la ciudad de Brujas, que pasó de la riqueza al declive porque se cegó su salida al mar, sirve de ejemplo para las organizaciones. Las empresas necesitan oxigenarse, recibir savia nueva, abrirse a la comarca...*

## OXÍGENO PARA LAS ORGANIZACIONES



**Javier Fernández Aguado**  
Socio Director de MindValue  
Catedrático de Foro Europeo,  
Escuela de Negocios

**V**isití por primera vez la ciudad de Brujas en el año 1977 durante una larga estancia por motivo de estudios en Lovaina. La denominada «Venecia del Norte» es una ciudad maravillosa. La docena de ocasiones en que he regresado allí por razones profesionales o turísticas he disfrutado de sus calles y canales. Quisiera hoy detenerme en una interesante enseñanza que proporciona el análisis de algunos sucesos de la historia de esa ciudad.

Su nombre deriva probablemente de la palabra nórdica «bryggja», que significa muelle o embarcadero. El pasado documentado de la localidad se remonta más de mil años. En la actualidad, ofrece al turista una fantástica combinación de historia y arquitectura flamenca, concentrada en un reducido casco histórico que fue designado Patrimonio Mundial por la UNESCO en el 2000.

A comienzos del siglo XI, la sedimentación fue cerrando la salida al mar de que disfrutaba hasta entonces. Por fortuna, un siglo después, una tempestad creó en el año 1134 un canal natural que permitió la salida al mar. Este suceso, junto al desarrollo de una incipiente pero poderosa industria de la lana, condujo a un fabuloso crecimiento. Tiempo después, la incorporación de Brujas a la Liga Hanseática –federación de comercio de ciudades de los Países Bajos, Alemania y Escandinavia– trajo más beneficio a una urbe que se enumeraba entre las más opulentas del Continente.

Tres siglos más tarde, ya en el XV, la salida al océano fue cegándose, en buena medida por la falta de oportuno dragado. La Liga Hanseática optó entonces por Ámsterdam, hasta el

punto de que Brujas pasó a ser denominada Bruges-La Morte. La riqueza había alcanzado su apogeo en los siglos XIII y XIV, cuando se convirtió en el centro comercial más relevante del noroeste de Europa. Su declive se debió –junto a la cerrazón de su salida al mar– a la ocupación por fuerzas extranjeras: austriacos, franceses y holandeses, fundamentalmente.

La ciudad languideció en el olvido durante siglos, el río se cubrió de cieno y los sedimentos bloquearon el acceso directo al mar. Sólo a finales del XIX, Brujas recobró su antigua importancia, gracias también a la novela de George Rodenbach, que llevaba precisamente por título «Bruges La Morte». En la actualidad, Brujas, con el cercano puerto de Zeebrugge, es una villa hacendosa, con todos los ingredientes precisos para seguir siendo uno de los centros turísticos más atractivos de Europa.

Muchas organizaciones padecen la misma situación en la que se encontró Brujas durante varios siglos por culpa casi siempre de una mala gestión por parte de sus directivos. Las empresas precisan oxigenarse, recibir savia nueva, abrirse a la comarca...

*En un mundo cambiante no pueden cegarse los canales que conectan con el futuro...*

Cuando una organización está demasiado segura de sus certezas y rechaza culturalmente las posibilidades de mejora y renovación, está condenándose al fracaso. En un mundo cambiante como el actual, no pueden cegarse los canales que conectan con el futuro...

Algunos autores han centrado sus estudios en lo que denominan organizaciones que ahogan, que asfixian y, en consecuencia, ahuyentan talento. Dos de ellos, José Aguilar y Mariano Vilallonga, lo han hecho inspirándose en los modos de hacer de una transnacional española, cuya central se encuentra en Italia y que bien conocen. Pero no es un ejemplo único. Cuando un equipo directivo se enfunda orejeras porque considera que de nadie tiene que aprender, está conduciendo a su gente al ostracismo. Todas las instituciones, y cada uno de sus directivos, deberían esforzarse por seguir aprendiendo y considerar que siempre hay alguien que está desarrollando iniciativas y proyectos de los que se debe aprender. □