

¿Fue el hundimiento del *Titanic* una tragedia inevitable o el fruto de una cadena de errores?

■ LA ÚLTIMA

Decisiones para un naufragio



por Miguel Á. Ariño
y Pablo Maella

LA NOCHE DEL 14 AL 15 DE ABRIL se cumplirán cien años del hundimiento del *Titanic*, por lo que se han previsto numerosos eventos para conmemorar una tragedia que se saldó con más de 1.500 muertos. ¿Qué se puede aprender de aquel naufragio? ¿Pudo evitarse o fue la mala suerte la única responsable del desastre? Es innegable que algunas decisiones condicionaron el fatal desenlace. De esos errores podemos sacar valiosas lecciones para nuestra tarea directiva.

POCA CLARIDAD DE OBJETIVOS. A principios del siglo XX las navieras centraban sus esfuerzos competitivos en tener los buques más rápidos. En cambio, White Star, la propietaria del *Titanic*, decidió apostar por el lujo y la comodidad con un buque grande y pesado. Para acallar a quienes decían que se trataba de un barco lento, el máximo ejecutivo de la compañía decidió anunciar que el trayecto inaugural se realizaría en un día menos de lo previsto, con lo que pasó a primer plano un objetivo secundario. Sus presiones sobre el capitán para tenerlo todo (lujo y velocidad) hicieron que se quedara sin nada.

EXCESO DE CONFIANZA. El casco del barco estaba dividido en 16 compartimentos para controlar una posible vía de agua, pero la necesidad de espacio para los lujosos salones hizo que se rebajara la altura de cuatro de ellos y se facilitara el paso de agua de uno a otro. Además, como los 64 botes salvavidas planificados inicialmente restaban visibilidad en cubierta, los redujeron a veinte, un número que cumplía las exigencias legales pero que resultaba insuficiente para evacuar a todo el pasaje. Los directivos y técnicos se dejaron llevar por el convencimiento generalizado de que el *Titanic* era insumergible y se escudaron en ello para anteponer las cuestiones estéticas a algo innegociable como la seguridad. El exceso de confianza imposibilita tomar decisiones adecuadamente, puesto que se acaban dando por verdaderas cuestiones que solo son suposiciones.

ATENCIÓN SESGADA. El capitán del *Titanic* ignoró los innumerables mensajes que se recibieron alertando de la presencia de icebergs en la zona por la que debían pasar, y tampoco prestó atención al descenso de la temperatura, que delataba la presencia cercana de grandes masas de hielo. Quería llegar rápido y obvió la información que podía comprometer su objetivo, un error muy frecuente en la práctica empresarial. Cuando nos fijamos un objetivo, muchas veces solo prestamos atención a la información que lo avala y pasamos por alto la que lo cuestiona.



De poco sirve una
planificación adecuada si
no se implementa bien.

PUESTA EN PRÁCTICA DEFICIENTE. Los vigías no disponían de los prismáticos previstos. Como consecuencia, divisaron el iceberg solo treinta segundos antes del impacto, sin margen de maniobra para esquivarlo. Resulta evidente que los responsables del barco descuidaron la supervisión. De poco sirve una buena planificación si no se implementa correctamente.

A corto plazo se pueden tener resultados positivos habiendo decidido mal o resultados negativos habiendo decidido bien. Pero a largo plazo solo las buenas decisiones conducen a los resultados pretendidos. De nada sirve abandonarse a la suerte. Muchos otros fueron los errores directivos que se cometieron en la construcción y el viaje inaugural del *Titanic*, por lo que no se puede achacar el hundimiento a la mala suerte. Aunque el iceberg hubiera estado a 100 metros de donde estaba y hubieran podido esquivarlo, los errores en la toma de decisiones habrían sido los mismos. Tarde o temprano, en ese viaje o en los siguientes, se habría producido el desastre. Solo era cuestión de tiempo. ■

Miguel Á. Ariño y **Pablo Maella** son profesores del IESE en los departamentos de Análisis de decisiones y Dirección de personas en las organizaciones, respectivamente, y autores del libro *Iceberg a la vista* (Empresa activa). Miguel Á. Ariño también publica el blog <http://tomadedecisiones.iese.edu>.