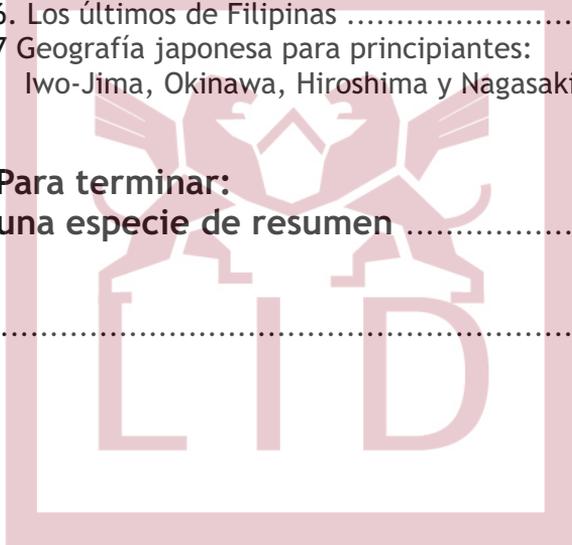


Índice

Prólogo de Javier Ibarra.....	9
Prefacio	13
01. Del bombardeo de Varsovia al de Londres	15
1. La infortunada Polonia	15
2. La primera gira europea del Führer: Copenhague-Oslo-La Haya-Bruselas-París (1940).....	19
3. ¿Qué hacer con <i>el León Marino</i> ?	32
02. Entreacto: los Balcanes, Grecia y el Mediterráneo	41
1. Un nuevo César: Benito Mussolini	41
2. El Afrika Korps y su director general	44
3. La segunda gira europea del Führer: La conquista de los Balcanes (1941).....	48
03. Barbarroja: el mundo contendrá la respiración	51
1. Barbarroja: El plan de negocios	52
2. Stalin y Hitler: dos estilos de dirección	55
3. «No quedan días de verano, el viento se los llevó»	58
4. Moscú: tan lejos, tan cerca	66

04.	La epopeya Stalingrado	75
	1. Verano Azul	75
	2. Urano: la trampa de Zhukov	83
	3. De sabios es rectificar y de necios permanecer en el error	85
05.	De vuelta al <i>Mare Nostrum</i>	91
	1. Volando voy, volando vengo: el Halcón Maltés	91
	2. El Alamein	96
	3. Túnez: presiento que éste es el comienzo de una gran amistad	102
	4. Todos los caminos conducen a Roma	111
06.	Otros frentes, otros problemas	119
	1. La importancia de llamarse Adolfo	119
	2. Armas secretas y no tan secretas	122
	3. Bienvenido, Mr Marshall	126
	4. La batalla del Atlántico	130
	5. El bombardeo estratégico.....	137
07.	Overlord: el desembarco de Normandía	145
	1. Los preparativos	145
	2. El día D y la hora H	153
	3. El sueño de los justos	157
	4. París, ¿próxima parada Berlín?.....	161
08.	El rodillo ruso: de Kursk a Berlín	169
	1. Alemania tras Stalingrado.....	169
	2. Kursk: el plan de nadie y el fracaso de todos	174
	3. Un año más de guerra	178
	4. Stalin <i>ad portas</i>	180

09.	El Armagedón	187
	1. Las Ardenas revisadas	187
	2. Alemania año 0	190
10.	El crisantemo contra la picadora	195
	1. <i>Banzai!</i> El <i>tsunami</i> japonés.....	195
	2. Midway (o como perder una guerra en cinco minutos)	205
	3. Guadalcanal y la cólera de Aquiles.....	209
	4. Tiro al pato en las Marianas	213
	5. Disculpe, ¿el camino más corto hacia Tokio?	215
	6. Los últimos de Filipinas	218
	7 Geografía japonesa para principiantes: Iwo-Jima, Okinawa, Hiroshima y Nagasaki	224
11.	Para terminar: una especie de resumen	233
Notas		237





Prólogo

De todos es sabido que una conocida obra milenaria sobre estrategia militar es lectura de cabecera de un importante banquero español y de algún que otro gestor en busca de claves para la conquista de mayores cuotas de mercado.

Sin embargo, este no es un libro más de historia sobre la II Guerra Mundial, ni un tratado de gestión empresarial al uso. Es una guía que facilitará a sus lectores un interesante viaje hacia los principales eventos militares que marcaron la guerra que asoló Europa en los años 40. Su autor traza además paralelismos entre las situaciones vividas en esta contienda y los escenarios que se dibujan habitualmente en el mundo empresarial contemporáneo.

Ignacio ilustra las similitudes extraordinarias entre la forma de liderar de los responsables militares, de cuyas acciones dependían la vida y bienes de miles de personas, con los estilos de dirección de gestores empresariales actuales de cuyas acciones depende la economía de muchas otras. Ambos son en definitiva personas, con sus luces y sus sombras, cuyos aciertos y fracasos tienen importantes consecuencias.

Narrado en un tono asequible y cercano, permite acercarse con rigurosidad y detalle al mayor terremoto social y humano del siglo XX, cuyas ondas sísmicas todavía se perciben hoy en forma de cambios geopolíticos recientes e incluso latentes.

La distancia temporal y las licencias narrativas permiten una cierta relativización comparativa en esta obra, sin olvidar la gran tragedia que supuso la Segunda Guerra Mundial para millones de personas.

Aprovechemos entonces las lecciones que nos proporciona la historia militar para mejorar nuestras capacidades como gestores. Aprendamos también de ella para mejorar el presente y preparar un mejor futuro para nuestros hijos.

Javier Ibarra
Director General de Air Miles España
(Travel Club)



A Paula, a mis padres, y a todos aquellos que me han enseñado mi camino hacia Ítaca

«¡Qué guarden silencio los que sólo son sabios a posteriori!».

Winston Churchill (1874-1965)

Primer Ministro británico

«En la guerra sólo promete éxito lo sencillo».

Mariscal Paul Von Hindenburg (1847-1934)

Segundo Presidente de la República de Weimar



Prefacio

¿Qué podemos aprender de la Segunda Guerra Mundial? ¿Podemos considerar a Hitler un buen gestor? ¿Qué dirían en una escuela de negocio del estilo de dirección de Churchill? ¿Siguió el presidente americano Roosevelt las recomendaciones de su departamento de clientes?

Este libro es una *Historia de la Segunda Guerra Mundial* vista desde una perspectiva totalmente diferente: la de un hombre de negocios. Porque entre 1939 y 1945 otros directivos también se enfrentaron a sus retos empresariales: una crisis sin precedentes, una lucha por los mercados globales, nuevas tecnologías que sea aplicaban por primera vez de forma masiva...

¿Qué pensaban cuando tomaron decisiones que causaban cientos de miles de muertos e incalculables sufrimientos? ¿Cómo reaccionaron ante aquellas tensiones intolerables? ¿Qué tenían en la cabeza? ¿Cómo se tomaron las decisiones? ¿Eran hombres excepcionales u hombres mediocres involucrados en unas circunstancias que les venían demasiado grandes?

Trabajar en una empresa es una especie de revisión continua de situaciones ya vividas especialmente para quiénes estamos apasionados por la Historia. A menudo las similitudes son tantas que me extraña que más libros como éste no llenen las estanterías de las librerías y bibliotecas.

La Historia es una fuente inagotable de ejemplos aplicables al mundo de la empresa. Este es un libro de *Historia de la Segunda Guerra Mundial*, pero también de gestión empresarial y lecciones que espero sean de utilidad para todos los que trabajamos en una organización estructurada jerárquicamente. Bienvenido a un viaje en el tiempo que te va a resultar de lo más actual.

Del bombardeo de Varsovia al de Londres | 01

1. La infortunada Polonia

El 1 de septiembre de 1939 a las 04:45h Hitler invade Polonia. Empieza la Segunda Guerra Mundial. A los dirigentes polacos, el ataque no les sorprende, su Estado Mayor conocía desde meses antes que Alemania se preparaba para invadirles.

Sabían perfectamente que Alemania era desde luego más fuerte, pero también que su situación no era totalmente desesperada pues contaban con el apoyo de dos *socios* importantes, el Imperio Británico y la Francia republicana. En 1939 ambos países eran potencias planetarias con inmensos imperios coloniales. Tras la Primera Guerra Mundial habían asumido el papel de garantes del orden mundial salido de ésta.

Se trataba simplemente de resistir frente a los alemanes hasta que Francia y Gran Bretaña pudieran atacar a Alemania desde el oeste.

La defensa de Polonia podía seguir dos estrategias. La primera dejaba a los ejércitos en una situación delicada: podían ser rodeados con facilidad y consistía en defender los 1.800 kilómetros de frontera, protegiendo así las industrias, comunicaciones y grandes centros de población.

La segunda estrategia pasaba por resistir empleando el curso de los grandes ríos (el Vístula, el San y el Bug) y hacerse fuertes en estas zonas esperando la ayuda francobritánica. La desventaja de esta defensa era que los polacos perderían la mayor parte de sus zonas industriales y algunos grandes núcleos de población, pero, a cambio, podrían alargar el combate más tiempo¹.

Los polacos optaron por defenderlo todo, la primera de las estrategias. Y, como la empresa nacional que se empeña en mantenerse sin renunciar a nada ante la llegada de una multinacional de gran envergadura, Polonia se vio abocada al desastre. Todos sabemos que cuando, como en este caso, se obvian las realidades para dar vía libre a los prejuicios, el resultado suele ser normalmente el fracaso (cuadro 1.1).

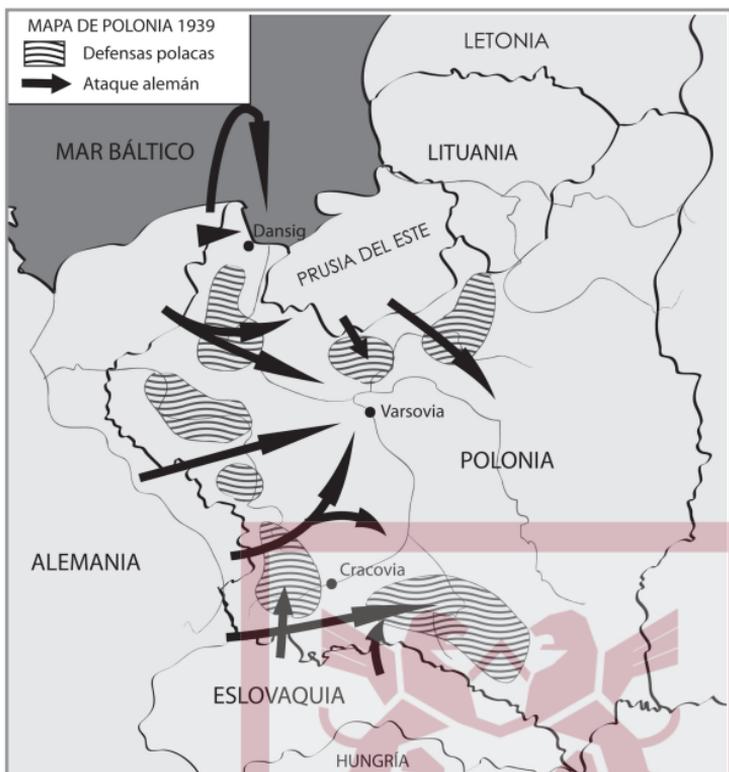
La actitud de sus socios, Francia y Gran Bretaña, tampoco ayudó a los polacos a decidirse por la estrategia adecuada. Los gobiernos de ambas potencias dieron al Alto Mando polaco una falsa confianza basada en su capacidad de respuesta más basada en estimaciones sobre el papel que en una visión ajustada de la situación.

La realidad fue que cuando entraron en el conflicto lo hicieron a medio gas, puesto que no tenían demasiada prisa por luchar, horrorizados ante la idea de soportar pérdidas humanas y verse obligados a tener que tomar la iniciativa. Esta falta de compromiso se tradujo en una movilización tardía que dejó en muy mala posición a la desventurada Polonia, pensando quizás que Hitler recapacitaría y se retiraría antes de que ellos tuviesen que lamentar bajas.

Así que, mientras los tanques alemanes atravesaban Polonia a una velocidad desconocida hasta entonces, en la frontera francoalemana la situación era de tensa calma pero sin hostilidades entre dos países que acababan de entrar en guerra. Los trabajadores civiles continuaban en sus labores como si nada².

Tal vez el curso de la Historia habría variado si los aliados hubiesen sido más ágiles en responder, tal y como recoge el libro *Batallas decisivas*: «Las cosas podrían haber sido distintas de haberse lanzado las vanguardias francesas sobre el Rin y el Ruhr (zona industrial alemana cerca de la frontera con Francia). Esto es especialmente cierto durante los diez primeros días de campaña en Polonia, cuando en un momento dado, aproximadamente 35 divisiones alemanas hacían frente a unas 110 franceses» (Siegfried Westphal *et al.*).

Cuadro 1.1 Campaña de Polonia (1939): La invasión alemana y las opciones de los polacos.



Esta situación nos deja una valiosa lección en nuestra gestión del día a día. Cuando apostemos por una decisión debemos asegurarnos de que vamos a poder cumplirla con todas nuestras fuerzas. De no hacerlo así, corremos el riesgo no sólo de dejar a nuestros socios en la estacada (nuestros *aliados polacos*: otros departamentos, nuestros clientes, nuestros subordinados...) sino también de abocarnos nosotros mismos al abismo, tal y como efectivamente le pasará a Francia y Gran Bretaña.

El resto es historia. Los alemanes arrollaron y embolsaron a los polacos en tres semanas, mientras los franceses acumulaban fuerzas en sus fronteras. Polonia era finalmente apuñalada por la espalda al ser invadida por los rusos el 17 de septiembre. ¿De dónde salían los soviéticos? Resultó que habían pactado secretamente con los alemanes repartirse Polonia a cambio de no causarles problemas. Pese a todo, ni a Francia ni a Gran Bretaña se les ocurrió declarar la guerra a los rusos por su invasión. Suficiente tenían con los alemanes.

Varsovia capitula el 3 de octubre y rusos y alemanes se reparten el país por quinta vez en la Historia (habría una sexta, en 1945, cuando acabada la guerra sean los rusos quienes repartan el país a su antojo).

Pero, ¿qué había motivado a Alemania a invadir Polonia? Muchos historiadores sostienen que la Segunda Guerra Mundial había empezado 21 años antes, cuando terminó la Primera Guerra Mundial (11 de noviembre de 1918). Alemania quedaba troceada y humillada, Japón envalentonado, Rusia ofendida y el centro de Europa convertido en un rompecabezas étnico que el tiempo demostraría que se trataba de una bomba de relojería...

La crisis económica mundial de 1929 llevó al poder a un tipo un poco estrafalario llamado Adolfo Hitler en 1933. Con él, Alemania comenzó una política de rearme y expansión que la llevó a engullir los territorios de población alemana que estaban fuera de sus fronteras: Austria y Checoslovaquia. Francia y Gran Bretaña toleraron esas anexiones por diversos motivos. Sin embargo invadir Polonia era demasiado y, a pesar de que también había una importante población alemana, se puso una línea roja: tras-

pasar la frontera polaca sería la guerra. Como ya hemos visto, Alemania aceptó el envite. Muy pronto la mayor parte de los estados iban a estar en guerra también.

2. La primera gira europea del Führer: Copenhague-Oslo-La Haya-Bruselas-París (1940)

Despejado el frente oriental, los alemanes decidieron invertir el sentido de la ofensiva y volverse contra la alianza francobritánica. Hitler estaba impaciente por lanzarse cuanto antes contra las potencias occidentales, pero antes aseguró su flanco norte, conquistando Dinamarca y Noruega, para así prepararse mejor para su siguiente jugada de dados: Francia.

El dilema que enfrentó al Estado Mayor alemán en aquellas fechas es el que tantas veces enfrenta a los consejos de dirección de las empresas: ¿a quién hacemos caso, a los expertos o a los innovadores?

Los expertos son especialistas en hacer lo de siempre, profesionales en sus áreas con ideas forjadas a lo largo de su carrera profesional («tenemos que hacer lo mismo mejor», «hagamos lo mismo más barato»). Suelen proponer soluciones mejoradas a problemas antiguos.

Los innovadores también suelen ser profesionales con dilatadas experiencias, pero con nuevas soluciones a viejos problemas («podemos responder a lo mismo haciendo algo distinto»). Los expertos tachan sus soluciones de arriesgadas aún cuando en muchas ocasiones en su novedad esconden soluciones mucho más seguras.

Normalmente los expertos fracasan porque sus ideas no funcionan en un entorno que ha cambiado y no puede ser abordado con la mentalidad tradicional.

Hay miles de casos: altos ejecutivos de importantes multinacionales que fallan estrepitosamente cuando quieren comenzar sus propias aventuras empresariales o, peor aún, lanzamientos fallidos de productos por parte de empresas con grandes recursos

humanos y financieros (*Harvard Business Review* cifra en un 90% la tasa de fracaso de lanzamiento de productos).

En 1940 el Estado Mayor alemán propuso el Plan Amarillo para atacar Occidente. Este plan no era sino una versión moderna de la invasión de Francia de 1914 (cuadro 1.2, véase página 23) y consistía en derrotar al Ejército aliado entrando por Bélgica y avanzar sobre París. Básicamente la estrategia era lanzar una ofensiva pivotando sobre su ala norte, evitando así la frontera franco-germana. En 1914 se quiso evitar la frontera franco-alemana porque allí estaba concentrado el Ejército francés y en 1940 por la existencia de la línea Maginot, una costosa y compleja línea de fortificación y defensa construida por Francia a lo largo de su frontera con Alemania e Italia después de la Primera Guerra Mundial.

Un innovador, Erich Von Manstein, tenía otro plan (cuadro 1.3, véase página 23). Sabía que Alemania corría el riesgo de sufrir un desastre similar al de la Primera Guerra Mundial a pesar de la mejor preparación de los nuevos *directivos* del Ejército y que éstos tuvieran mejores medios a su disposición (tanques, aviones, aparatos de radio para coordinar ataques e informar al cuartel general...).

¿Qué opinaron los expertos ante la propuesta del innovador Von Manstein? Algo similar a lo que dirían los expertos en 1975 cuando Bill Gates predijo la presencia de «un ordenador en cada oficina, en cada casa. Microsoft en cada uno de los ordenadores». En palabras de Ken Olsen, ingeniero norteamericano fundador de DEC (Digital Equipment Corporation), por entonces empresa líder en el mundo de la informática: «no hay ninguna razón por la que una persona normal pueda necesitar una computadora en su casa».

La suerte jugó un importante papel pues por una serie de casualidades la idea de Von Manstein llegó a los oídos de Hitler quien, para afirmar su autoridad sobre su Estado Mayor decidió elegir el *plan de negocio* propuesto por el innovador.

¿En qué consistía esa propuesta? Al contrario de lo que aconsejaban los expertos del Estado Mayor (o sea, el consejo de direc-

ción), Von Manstein proponía poner el centro de gravedad en el ala sur y romper el frente por donde el enemigo era más débil. De esta forma el Ejército alemán avanzaría hacia el Canal de la Mancha, en vez de hacia París, cogiendo a los francobritánicos en una trampa mortal mediante un movimiento de hoja de hoz.

El plan tenía el añadido de que los expertos francobritánicos pensarían que los alemanes iban a repetir la jugada de 1914 y se meterían de lleno con todo su Ejército en Bélgica corriendo un gran riesgo de quedar rodeados, de triunfar la idea de Manstein.

El punto débil del dispositivo aliado eran las Ardenas: una zona boscosa, ligeramente montañosa que los expertos aliados y alemanes consideraban impracticable para los blindados. En el supuesto de que estuvieran tan locos como para intentar avanzar por allí, los aliados pensaron que la preparación artillera y demás indicios de la ofensiva les daría suficiente tiempo para reaccionar.

Los alemanes tenían un punto fuerte muy a su favor. Contaban con un buen producto sobre el que apoyarse para su desarrollo estratégico: las Fuerzas Armadas alemanas.

En general, un mejor producto (un mejor Ejército en este caso) no conlleva necesariamente el éxito y alcanzar las cuotas de mercado y rentabilidades necesarias (ganar una guerra). JVC se impuso a Sony cuando ambas empresas se enfrentaron en la guerra de los formatos de vídeo analógico. Sony tenía una tecnología mejor y objetivamente el sistema BETA era superior al VHS, sin embargo fue éste el sistema que se impuso y se universalizó. Algo similar había ocurrido entre 1914 y 1918 cuando los alemanes con un mejor producto no habían sido capaces de ganar la guerra.

En 1940 al *producto* Ejército alemán clásico (disciplina, sentido del deber, tenacidad, iniciativa y competencia de los mandos) se le añadió un nuevo ingrediente, una nueva forma de luchar: la guerra relámpago.

La estrategia de la guerra relámpago [*blitzkrieg*] se basaba en tres pilares:

- 1) Los tanques, agrupados en cuerpos autónomos avanzaban en masa y libraban sus combates sin preocuparse de las divisiones de infantería, que los seguían a distancia acabando con las bolsas formadas y consolidando el terreno conquistado. Los blindados eran abastecidos por vehículos motorizados y apoyados por infantería acorazada (que viajaba en vehículos a motor blindados).
- 2) Una vez que los carros se internaban más y más en territorio enemigo, dejaban de ser apoyados en su avance por la artillería clásica porque ese apoyo comprometía todo avance. La preparación artillera era entonces asumida por la aviación que, utilizada masivamente, bombardeaba las posiciones enemigas interrumpiendo comunicaciones y suministros y evitando la llegada de refuerzos al enemigo.
- 3) Los ataques se sincronizaban y coordinaban mediante comunicaciones por radio, cuyos aparatos podían instalarse en cualquier avión o vehículo, y que podían cifrarse-descifrarse a gran velocidad.

El resultado era una velocidad de avances sin precedentes, una guerra a la velocidad del rayo: la guerra relámpago.

La implementación del plan de negocio de Von Manstein se puso a cargo de dos oficiales. Como comandante en jefe del grupo de ejércitos encargado de efectuar el ataque principal se colocó a un experto, Von Rundstedt, del que destacaba su capacidad de obviar lo superfluo, y dejar actuar a sus subordinados cuando era necesario. El propio Von Manstein en sus memorias recordaba que Von Rundstedt «al punto captaba el nervio de los problemas, en vez de embarazarse con minucias que desdeñaba, se entregaba enteramente al estudio y solución de los problemas».

A la vanguardia de las tropas acorazadas estaba Heinz Guderian, realmente un innovador. Había sido uno de los inventores y principales teóricos de la guerra relámpago, y en Polonia, se había encargado de llevarla a la práctica por primera vez.

Cuadro 1.2 El Plan Schlieffen (1914) y el Plan Amarillo (1940).



Cuadro 1.3 El Plan Manstein (1940).



La guerra relámpago no dejaba de ser una versión moderna de la guerra de movimientos, pero con aviones y con tanques basada en unos conceptos tan útiles para la práctica bélica como para su aplicación en nuestro día a día: concentración, ruptura, velocidad, autonomía en el mando y visión.

Concentración

Nunca se peca de exceso de fuerza en el punto decisivo. Cuando se plantea una estrategia resulta conveniente escoger un punto de máximo esfuerzo, de gravedad, un pivote sobre el cual lanzar nuestros recursos, desde donde podamos dislocar a placer las defensas del *enemigo*.

Para alcanzar esta concentración máxima de recursos es necesario a veces desguarnecer otros frentes, dejar a otras tropas sin suministros, ceder espacio, porque quien no esté dispuesto a esto nunca se hallará en situación de ser suficientemente fuerte en el punto decisivo.

Cuando Procter&Gamble vendió³ sus marcas menos rentables (Sunny Delight o el desodorante Sure) lo que hizo fue liberar recursos, concentrando sus *tropas* en los frentes más prometedores (los segmentos de mayor crecimiento, con mayores posibilidades de rentabilidad, con menos competidores). Lo mismo cuando deja que marcas como Duracell o Braun se estanquen en crecimiento, dedicándolas poca inversión para favorecer otros negocios.

Su gran competidor Unilever, un buen día se encontró con que tenía 1.600 marcas distintas pero que tan sólo 50 de ellas significaban el 63% de sus ingresos... ¿Qué decidió hacer su Estado Mayor? Concentrar recursos en 40 marcas, sus llamadas marcas globales, (Dove, Knorr, Lipton...) que recibieron recursos de forma masiva para garantizar su competitividad a nivel global. El resto se clasificaron en dos grupos: 360 se mantuvieron para luchar a nivel local; y las demás, 1.200 marcas, se fusionaron, se vendieron, se eliminaron del catálogo o, simplemente, se dejaron morir⁴.

En resumen, para concentrar es necesario disponer de un punto de máxima aplicación de la fuerza: necesitamos troncos, no astillas.

Ruptura

Romper las defensas del enemigo y avanzar. Atacar donde menos se lo espera o, mejor aún, donde no está... Para alcanzar la deseada ruptura, tanto la imaginación como la sorpresa son muy deseables pero la condición necesaria es la concentración.

En el caso que nos ocupa el punto de ruptura, donde se concentró el esfuerzo alemán, fue donde menos se lo esperaba el enemigo y donde, a su vez era más débil: las Ardenas.

Dice un proverbio alemán que una cadena resiste el tiempo que aguanta el eslabón más débil... Curiosamente, cuando intentamos lanzar un producto para quitarle mercado a un competidor, la tendencia natural del primer impulso es enfrentarnos a él donde es más fuerte. Es como si nos deslumbrara su éxito y éste nos obligara a luchar en su terreno. Deseamos entrar en combate, sin darnos cuenta de que quizás con un poco más de imaginación, podríamos reducir los presupuestos, inversiones y desgaste, asegurándonos al menos las condiciones mínimas para poder alcanzar el éxito.

El caso de la marca Honda es interesante. Cuando empezó a vender sus productos en Estados Unidos, prefirió ignorar el gran mercado de automóviles (un mercado rentable, desarrollado, que estaba en crecimiento y donde había grandes competidores). Lo hizo en un pequeño nicho, el de motocicletas (más fáciles de producir, con menos piezas y con menor interés para la industria automovilística) y comenzó a trabajar mediante la venta a pequeña escala. En 2006 Honda vendía más de un millón cuatrocientos mil vehículos de cuatro ruedas en los Estados Unidos y Canadá⁵.

Velocidad

Mientras estemos en marcha, el enemigo se paraliza, se desorienta, le es difícil concentrar sus reservas en un lugar con-

creto. Como dijo Guderian en sus memorias «A los franceses les era difícil enviar su cuerpo de reserva mientras estuviéramos en movimiento»⁶. ¿Se dirigirían los alemanes a París o al Canal de la Mancha? La movilidad constante es clave para evitar que nuestra competencia sepa donde estamos y envíe refuerzos o reservas desde todas partes, para profundizar en su sistema defensivo y paralizarle.

Porque una vez que el contrario sabe hacia donde vamos, se puede fortificar, y protegerse. Así, lo que podía haber sido rápidamente conquistado en una acción rápida cuesta ríos de sangre y sudor.

Más allá del frente lleno obstáculos y fortificaciones, abarrotado de competidores armados hasta los dientes, apostados en sus trincheras y protegidos por su artillería, están los espacios abiertos, desguarnecidos, las verdes praderas, por donde nuestros blindados pueden avanzar al doble de la velocidad y con la mitad de las bajas... Más allá están lo que W. Chan Kim y Renée Mauborgne denominan los *océanos azules* (las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas), donde no hay competencia ni el agua está teñida por la sangre de los competidores en lucha, sangre que mancha los *océanos rojos* (los mercados de fuerte competencia).

Es cierto que la velocidad conlleva riesgos, por ejemplo dejar los flancos desguarnecidos, quizás quedarnos sin combustible o ser copados, pero es un riesgo calculado, un riesgo que se debe asumir por los beneficios que conlleva. En muchísimas ocasiones, no correr ningún riesgo es el riesgo más peligroso.

La historia empresarial está trufada de ejemplos: muchas son las empresas que han comenzado avanzando hacia la conquista de mercados a velocidad de la guerra relámpago transitando por caminos desconocidos, ocupando nicho tras nicho, con un esfuerzo ínfimo, preocupadas sólo por cuanto pueden avanzar en cada trimestre de ventas.

En el momento que se detengan aparecerán sus grandes competidores con sus cuadros bien formados de expertos, su artillería pesada financiera y su armamento de flujos de caja, ¿Quién podía anticipar en 1997 que sería Google y no Microsoft quién li-

deraría el desarrollo en la Red? Una vez que hayamos roto el frente ¡a correr!

Autonomía en el mando

Los líderes confían en sus subordinados y se apoyan en su iniciativa, experiencia y conocimientos. Los alemanes lo llamaron tácticas de misión [*Auftragstaktik*], y los gurús de la gestión lo rebautizaron como delegación de poderes [*empowerment*]. Todos los soldados del Ejército alemán estaban entrenados para asumir las funciones de sus superiores, en el caso de que las circunstancias los obligasen a ello.

Desarrollada en primer lugar por el Ejército prusiano en el siglo XIX y doctrina oficial de la OTAN en la actualidad, la autonomía en el mando consiste básicamente en que los cuarteles generales se limitan a establecer los objetivos de una misión mientras son los mandos operativos los que deciden la mejor forma de conseguirlos⁷.

Esta doctrina no sólo contribuyó a las primeras y espectaculares victorias alemanas sino que, además, hizo que la derrota de Alemania fuera larga y costosa. Los alemanes demostraron una extraordinaria capacidad para salir de forma airosa de situaciones, normalmente en condiciones de gran inferioridad material y humana. Como veremos, sin embargo, esta doctrina tenía grandes adversarios entre los expertos del Estado Mayor de muchos de los ejércitos en lucha, entre ellos el mismo *Führer* (título que ostentaba oficialmente Adolf Hitler, literalmente «el jefe»).

Todos los que hemos tenido alguna responsabilidad en la empresa hemos sufrido injerencias por parte de los algunos mandos, que se empeñan en dar órdenes sobre los aspectos más nimios, creando rigideces y malos entendidos, complicando las operaciones y lastrando los resultados.

La labor del buen gerente es dotar a sus subordinados de un entrenamiento adecuado, proporcionar los medios adecuados, definir las líneas estratégicas y los objetivos... Pero el buen

gerente permite que las tropas sobre el terreno decidan. Un general no puede comportarse como si fuese un teniente por mucho que en el pasado fuese el mejor de los tenientes, el más listo y aguerrido. Un general debe permitir que sean sus tenientes los que hagan su trabajo mientras él se concentra en el suyo, y eso sí que es una garantía para conseguir mejores resultados.

En 1974, Mohamed Yunus, un empresario de Bangladesh, quería hacer algo para sacar a sus compatriotas de la pobreza, aunque sólo fuera a algunos de ellos. En contra de la ortodoxia de los expertos decidió empezar a conceder préstamos personales de poca cuantía a 43 mujeres para que iniciaran trabajos artesanales, sin ningún tipo de aval. Decidió confiar en que estas personas encontrarían la mejor forma de devolver este préstamo asumiendo responsabilidad sobre él.

Los préstamos se devolvieron y con los intereses generados se pudieron financiar otros créditos. En 1983 la cosa había alcanzado tal dimensión que se tuvo que fundar el llamado Banco Grameen, el Banco del Pueblo. En 1996 el banco estaba implantado en 36.000 aldeas y contaba con 12.000 empleados. En un país donde la tasa de reembolso de créditos no llega al 30% los créditos del Banco Grameen registran una tasa del 98%.

En 2006 la Fundación Grameen, fundada a partir del banco, tenía presencia en 22 países y se calcula que había dado créditos a once millones de personas.

¿Cuál es el secreto? El autoempleo es el objetivo del microcrédito y reposa en una filosofía: «Cada ser humano es capaz de realizar más cosas de las que él mismo imagina, si logra liberar su energía atrapada por la resignación y la costumbre»⁸... Autonomía del mando en estado puro.

Visión

La perseverancia, esto es, no perder de vista nuestros objetivos, y mantenerse fieles al origen de la acción y su finalidad. Desde el inicio debemos tener claro nuestro plan y luchar por él hasta

el final, evitando ceder a la tentación de perseguir varios objetivos a la vez y de bajar la intensidad deslumbrados por los éxitos iniciales⁹.

Como veremos a lo largo del libro son muchos los casos de éxito que se han malogrado porque la voluntad de quién está llamado a liderar ha flaqueado en el último instante, o porque en un momento dado se ha cegado por los éxitos abandonando el objetivo principal por intentar alcanzar otros secundarios que parecen más al alcance de la mano.

«La Historia ha demostrado que nada es tan difícil en la guerra como atenerse a un solo plan estratégico. Las promesas impremeditadas y rutilantes, por un lado, y las dificultades y riesgos imprevistos, por otro, ofrecen continua tentación de dejar la pauta elegida para seguir otra distinta»¹⁰.

En la guerra, al igual que en la empresa, el verdadero camino del triunfo no consiste tanto en tener éxito como en el hecho de que seamos inmunes a las dificultades y contratiempos¹¹.

La multinacional española Freixenet, embotelló sus primeros vinos espumosos en 1914. Sin embargo, a partir de 1965 con la llegada de Josep Lluís Bonet es cuando la empresa comienza su gran desarrollo. Uno de los pilares del crecimiento fue la expansión internacional. Para ello, Bonet estimaba que el éxito pasaba por controlar el mercado británico: «el que gana la batalla de Inglaterra gana la batalla mundial»¹².

En ello se empeñó con gran inquietud y tenacidad. Durante 20 años la empresa perdió dinero con su filial británica hasta que su cuota de mercado posibilitó los primeros números negros. En 2008, Freixenet vendía 200 millones de botellas en 150 países, generando el 70% de sus ingresos en los mercados internacionales¹³.

Pero, dejemos la batalla de Inglaterra de Freixenet y volvamos a la batalla de Francia en Mayo de 1940. El día 10 los alemanes invaden Holanda, Bélgica y Luxemburgo dando inicio a la ofensiva alemana sobre el frente occidental.

El Estado Mayor aliado, con el consenso de todos los expertos, cree que es una versión moderna del plan de 1914. Los generales aliados, todos ellos veteranos de la Primera Guerra Mundial piensan que esta vez no se verán sorprendidos por el avance alemán.

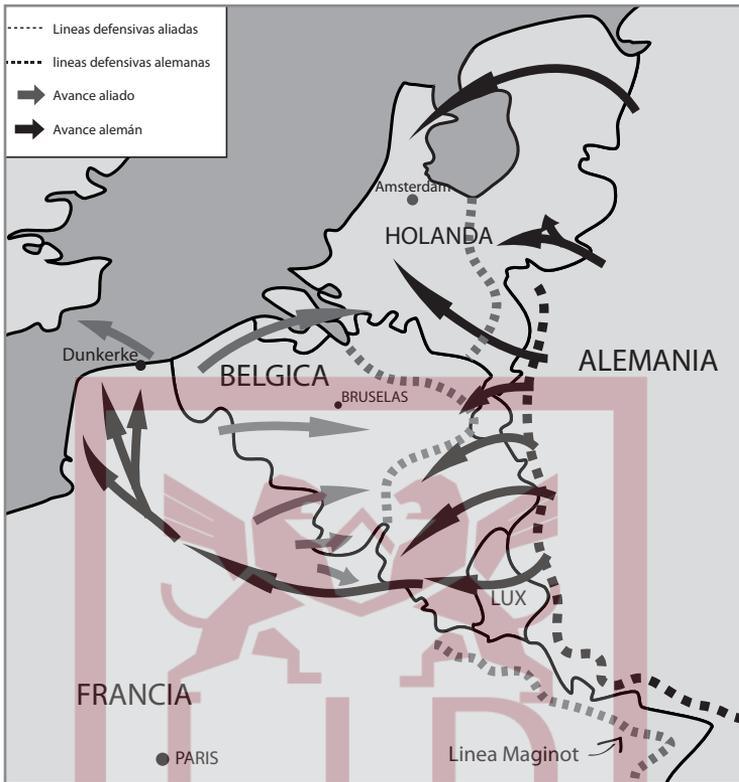
«Francamente, nos gustaría que hubiera un ataque... Estamos preparados para todo lo que puedan hacer», había declarado poco antes el jefe del Estado Mayor británico¹⁴. «Esta vez no lucharemos en Francia como en 1914, les haremos frente en la propia Bélgica, resistiremos allí y Francia no será invadida», afirman los expertos del Estado Mayor francobritánico.

Lo más selecto del Ejército aliado entra en Bélgica en busca del grueso del Ejército alemán. Se han metido en la boca del lobo porque el día 12, Guderian y sus blindados atraviesan las Ardenas. 72 horas después el dispositivo aliado tiene un boquete de 80 kilómetros. Los alemanes avanzan sin parar y todos los intentos de concentrar tropas para detener a los alemanes son desbaratados por las Fuerzas Aéreas alemanas, la temible Luftwaffe. Los aliados están desconcertados ¿cuáles son sus intenciones? ¿París? ¿El Canal?

Pronto saldrán de dudas: el 18 de mayo, un cuerpo Panzer (el nombre que daban los alemanes a los blindados) llega al Canal de la Mancha. La flor y nata de las tropas aliadas están copadas. El 26 de mayo parece que el desastre está servido para franceses y británicos. No se ha podido montar un contraataque. En frente tienen a los alemanes que avanzan a través de Bélgica, pero a su espalda tienen al endiablado Guderian que tras haber llegado al Canal ha girado bruscamente a la derecha buscando la espalda de los aliados.

La única posibilidad para los aliados pasa por evacuar sus tropas por mar intentando minimizar los daños. Las unidades se concentran en torno al puerto y las playas de Dunkerque, ahora bien «¿nos dará tiempo antes de que lleguen los alemanes? ¿A cuántos hombres podremos salvar? ¿Quizás 50.000? De no conseguirlo lo más probable es que la guerra termine antes del verano. Solo un milagro podrá evitar la derrota» (cuadro 1.4).

Cuadro 1.4 La derrota de los Aliados en el norte de Francia.



Los milagros existen, sólo hace falta creer en ellos... Presionado por el Estado Mayor, el Führer pierde la visión en el momento decisivo y ordena a Guderian detener sus tanques. A cientos de kilómetros del frente los expertos deciden cual es la mejor forma de llevar la batalla sobre el terreno y su decisión es detener los carros de combate de Guderian y dejar que sean las tropas que avanzan desde Bélgica las que acaben el trabajo.

Motivos de experto no faltaron para tomar esta decisión (reagrupar fuerzas, dar descanso a las tropas, prevenir contraataques...). Esto siempre va a ser así, «la gente inteligente siempre dará razones inteligentes para no hacer nada»¹⁵. 48 horas después la orden se cancela pero ya es tarde y resulta evidente que ha sido un error haber pedido a Guderian detener su avance.

En esos dos días los aliados no habían perdido el tiempo y habían conseguido evacuar a unos 340.000 efectivos, el grueso del Ejército británico, aunque dejando atrás todo el equipo (tanques, cañones, vehículos...) que quedaba en manos alemanas.

Cada día nos enfrentamos a la toma de decisiones y no siempre es fácil saber cual es la más adecuada. Pero una vez que hemos escogido tomar un camino, debemos actuar con determinación, con todas las consecuencias. Es normal dudar, pero evitar la benevolencia y ceñirse a la estrategia suele ser una buena receta para evitar que la victoria se nos escape cuando está al alcance de la mano.

Siempre encontraremos una razón para modificar los planes, siempre habrá un experto consejero dispuesto a pedir prudencia, al que el éxito le dé vértigo. En esos momentos debemos valorar la situación y atenernos al plan, sobre todo si va según lo previsto, no se deje llevar por los cantos de sirena... Los líderes de éxito no juegan a los dados, asumen riesgos calculados, que es distinto de ser un temerario, porque no asumir riesgos es en sí el mayor de los riesgos.

Tras cerrarse la bolsa en el norte, el destino de Francia estaba sellado: la Wehrmacht (teóricamente nombre que recibían las Fuerzas Armadas alemanas en la época, normalmente se utiliza para designar al Ejército de tierra) se lanza en tropel sobre los restos del Ejército francés que capitula el día 22 de junio de 1940 (cuadro 1.5).

El soldado alemán acaba de conseguir en un mes lo que su padre había intentado infructuosamente durante cuatro años dos décadas antes. Y a un coste humano infinitamente menor (toda la campaña costó a los alemanes unos 45.000 muertos y desaparecidos¹⁶, cuando solamente la batalla de Verdún en 1916 había causado más de 100.000 muertos).

3. ¿Qué hacer con el León Marino?

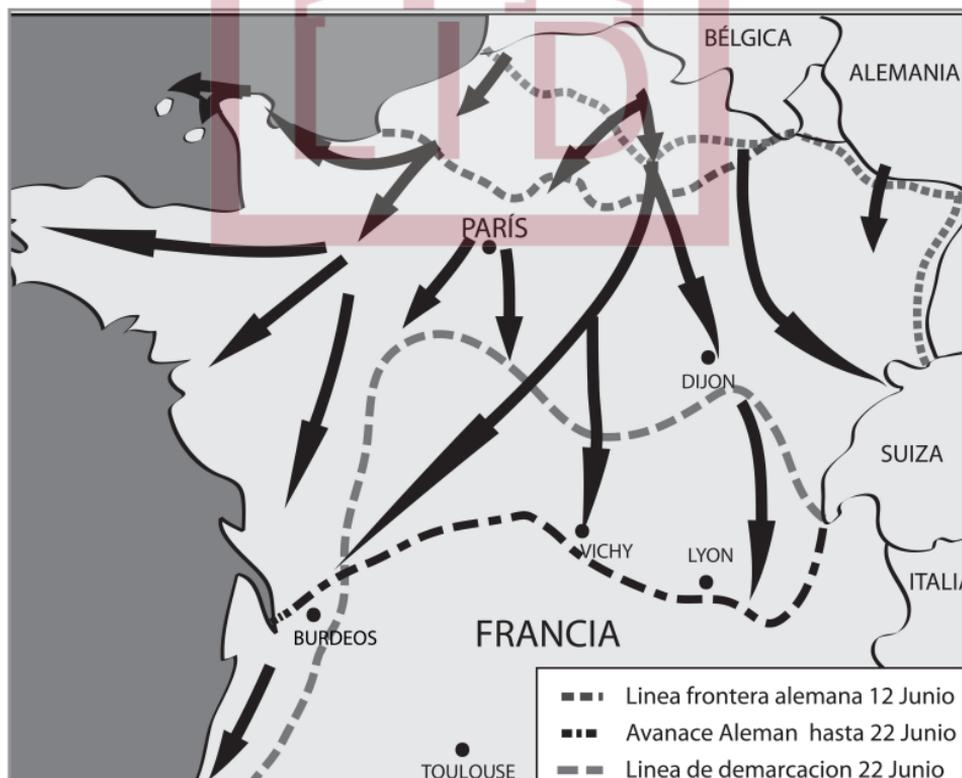
Una vez firmado el armisticio entre Francia y Alemania se produjo una situación curiosa: ni Alemania ni Gran Bretaña sabían

qué hacer. Con Francia y Polonia conquistadas y Gran Bretaña con un Ejército derrotado y sin equipar (todo el material había quedado en Francia) si Alemania conseguía desembarcar a sus tropas en la isla la guerra estaba decidida.

Pero el III Reich, (el Tercer Imperio alemán tras el Sacro Imperio Romano Germánico y el Imperio Bismarckiano) nombre con el que se conocía a la Gran Alemania de Hitler, no tenía ni idea de cómo invadir Inglaterra. Su flota era demasiado pequeña para hacer frente a la Armada británica. Pero peor que eso, su líder era un cúmulo de dudas y no tenía claro que quería hacer.

Por una parte, estaba claro que tomar las Islas Británicas era clave para evitar cualquier posible reconquista de Europa por parte de los norteamericanos y para dar por definitiva la victoria. Pero Hitler pensaba que quizás los británicos entrasen en razón y le dejasen las manos libres en Europa, evitándose el desembarco y con ese pensamiento pospuso su decisión hasta mediados de julio.

Cuadro 1.5 La conquista de Francia.



Realmente lo más grave para las Fuerzas Armadas alemanas era que, por su estructura, no tenían ninguna mente superior, más allá de Adolf Hitler, embarcada en el diseño de claras líneas estratégicas. Y éste ni estaba capacitado técnicamente (no tenía más experiencia militar que la de haber servido valerosamente como cabo durante la Primera Guerra Mundial) ni disponía del tiempo ni la capacidad de reflexión necesaria.

Para empeorar las cosas resultaba que los planes de los grandes expertos del Estado Mayor alemán eran a corto plazo y con miras limitadas. Nadie había previsto qué hacer ni existía propuesta alguna para ofrecer a Hitler en el caso que se derrotase a Polonia y a Francia.

Terminada la guerra, ambos bandos se dieron cuenta de que Alemania carecía de un mando unificado y eficiente más allá de Hitler. Winston Churchill, en sus memorias lo resumía elocuentemente: «el alto mando alemán distaba de ser un equipo coordinado que trabajaba unido por una causa común y que se hiciera cargo de las capacidades propias y ajenas. Cada uno quería ser la estrella más brillante del firmamento»¹⁷.

Para poder mantener una visión lo único verdaderamente imprescindible es tener una. Y para ello lo primero es que haya unidad del mando o *una sola cabeza y en una sola dirección*. Esta cabeza debe tener la capacidad de observar, analizar y finalmente ejecutar el plan ante las adversidades inesperadas y las oportunidades potenciales. Esto requiere tiempo y dedicación.

Para los británicos, el milagro de Dunkerque no sólo había permitido salvar al grueso del Ejército británico sino que posibilitaba mantener la llama de la guerra de cara a la opinión pública. Hubiera resultado muy difícil, incluso para alguien con el carisma de Winston Churchill, justificar una guerra con Alemania si toda la fuerza expedicionaria británica hubiese quedado atrapada en Francia.

No obstante, eso no eximía a los británicos de enfrentarse al mismo problema que sus enemigos: ¿qué hacer? Gran Bretaña y sus colonias estaban solas ante la potencia del III Reich. Sin em-

bargo, la voluntad y capacidad de liderazgo inspirador de su Primer Ministro marcaron la diferencia. ¿Qué podemos decir del estilo de dirección de Churchill?

En primer lugar debemos destacar su optimismo inspirador, capaz de aunar voluntades. Tras los ataques terroristas a las Torres Gemelas, el 11 de septiembre de 2001, Rudolph Giuliani, alcalde de Nueva York, citaba a Churchill para recordar que «ni durante los peores días de la Batalla de Inglaterra había salido de Downing Street [residencia del Primer Ministro británico] para decir “no se que hacer” o “estoy perdido”. Salió con una dirección y un propósito aunque tuviera que fingirlos».

La situación era muy poco favorable, ya que durante un año (entre la caída de Francia y la invasión de la Unión Soviética) los británicos tuvieron que hacer frente solos a la máquina de guerra alemana, sufriendo mucho y ganando poco. Churchill ofreció «sangre, sudor y lágrimas», pero sobre todo asumió la figura de un país que se unió ante la adversidad, inyectando optimismo a quienes dirigía. Como señala el historiador Andrew Roberts, Churchill se movía con el convencimiento de que, sin duda, las personas que se sienten parte de un grupo superan mejor la adversidad que las que se sienten aisladas¹⁸.

En segundo lugar, decir que sabía rodearse de críticos constructivos, aceptando sus juicios, centralizando y organizando la toma de decisiones. Tony Blair dijo «que el arte del liderazgo no consiste en decir si, sino en decir no». Además Churchill no llevaba todo el peso del mando. Gran Bretaña tenía un jefe del Estado Mayor, lord Alambroke, que contenía a Churchill, que le complementaba. Cosa que Hitler nunca tuvo.

Para Churchill, la mejor manera de evitar el fracaso estratégico en una guerra era mantener una sola mente directriz y de un solo poder decisorio. De esta forma disminuyó el número de comités, racionalizando su poder decisorio e intentando reducir al máximo el número de comités exclusivamente consultivos: «meta usted en el mismo saco al marino más valiente, al aviador más intrépido y al soldado más audaz, ¿qué le queda? La suma de sus miedos»¹⁹.

Además le gustaba oír las opiniones de los demás era un exponente de lo que llamamos la gestión sobre el terreno [*management by walking about*]: visitaba constantemente fábricas, baterías antiaéreas, unidades anticarros... poniéndose a veces en situaciones difíciles, como cuando visitó las zonas de viviendas bombardeadas por la aviación alemana.

Un general comentaba en sus memorias sobre la forma de dirigir de Churchill que el inglés le parecía un «dirigente inspirado, alguien que personificaba el arrojo y la perseverancia de los británicos en la adversidad, y su moderación en el éxito... Si aceptaba una decisión a disgusto, una y otra vez volvía a la carga para imponer su criterio, hasta el mismo momento de la ejecución. Pero una vez iniciada ésta tenía la facultad de olvidarlo todo en su deseo de llegar hasta el fin, y siempre trató de proporcionar ayuda en mayor medida de lo prometido»²⁰.

Finalmente, tercer punto, y no menos importante: actuar con principios, con valores morales, con voluntad de servicio a las ideas en las que uno cree. En sus propias palabras «la única guía de un hombre es su conciencia; el único escudo de su recuerdo está en la rectitud y honradez de sus acciones. Es una gran imprudencia avanzar por la vida sin ese escudo, porque a veces el fracaso de nuestras esperanzas y el desacierto de nuestros cálculos se burlan de nosotros; con este escudo, sin embargo, sea cual sea el juego del destino siempre marcharemos con las tropas del honor»²¹.

Pero, volvamos a la llamada Batalla de Inglaterra. Ante la negativa de los británicos a aceptar una paz alemana, el *Führer* no tuvo otro remedio que ordenar el diseño de un plan de invasión de Inglaterra. Rápidamente los expertos del Estado Mayor alemán se pusieron manos a la obra con meticulosidad poniendo sobre la mesa la Operación León Marino [*Unternehmen Seelöwe*].

El mayor obstáculo era desde luego la superioridad de la Armada británica en el mar. La Royal Navy era infinitamente superior a cualquier despliegue naval que pudieran hacer los alemanes. En segundo lugar, los británicos conservaban prácticamente intacta su fuerza aérea (la Royal Air Force), una fuerza de combate nada

desdeñable. Por último estaban los restos del Ejército británico, el British Army, rescatados del desastre en el último momento en Francia (aunque muy escasos de medios pesados y equipo).

Se hicieron planes y se llegó a la conclusión de que sólo sería posible el intento de invasión si se conseguía neutralizar a la Royal Air Force (RAF), de forma que en el día de la invasión la fuerza aérea alemana (la Luftwaffe) pudiera concentrarse primero en la marina y después en el Ejército de tierra británicos, aunque fuese de forma temporal. Las estimaciones más optimistas, calculaban que bastarían tres días sin la presencia de la Royal Navy para completar con éxito la primera parte de la invasión. Pero, para ello, era condición necesaria aniquilar a la RAF.

Desgraciadamente para los alemanes al mando de la Luftwaffe estaba Hermann Göring. Göring había sido piloto y héroe de guerra en la Primera Guerra Mundial, leal seguidor de la causa nazi desde sus más duros comienzos y Mariscal del Reich. Tan impresionante currículum no servía para ocultar su declarada incompetencia y la verdadera razón para su ascenso en el escalafón: su amistad con Hitler.

A expertos e innovadores podemos añadir una nueva clase de directivos: los incompetentes (especialistas en hacerlo peor y más caro o hacerlo peor con los mismos recursos). Si bien una empresa necesita tanto a los expertos como a los innovadores en proporción variable, está claro que no necesita en ningún porcentaje a los incompetentes.

Es inevitable haberse cruzado alguna vez (y haberlo sufrido) con un gerente incompetente. Lo malo no es ni que no sepan hacer su trabajo, ni que estén en puestos directivos. Lo peor es que no sólo no dan ninguna oportunidad a los innovadores sino que no dejan hacer a los expertos su trabajo.

Deshacen el trabajo de los demás y lo desacreditan, sin aportar nada más que caos. Como escribió Albert Speer, ministro alemán de armamentos, «las actuaciones de Göring [en realidad de cualquier incompetente] solían ocasionar una total confusión, pues no se molestaba en estudiar a fondo los problemas

y sus decisiones solían basarse en estimaciones impulsivas»²². Los incompetentes mienten a menudo y a sabiendas, hablando de forma resuelta sobre temas que desconocen, descalificando y desacreditando a los que sí saben frente a los demás miembros del equipo.

Por razones diversas, las empresas se ven obligadas a tener incompetentes entre sus filas, a veces incluso en puestos de gran responsabilidad. ¿Cuál es la mejor forma de desactivarlos? Puedes permitir que sean mariscales del Reich, pero evita que acumulen ningún poder ejecutivo o que, al menos, se reduzca su poder para no entorpecer la lucha dialéctica entre expertos e innovadores.

Es cierto que, en determinadas ocasiones, los incompetentes pueden ser necesarios de forma puntual (por ejemplo dando un cargo político a alguien para que sea neutral en una lucha interdepartamental...). Sin embargo, la persona que conscientemente otorgue un puesto a un incompetente debería hacer todo lo posible para vaciar de contenido dicho puesto limitando la responsabilidad real.

Con pilotos bien entrenados, con experiencia en combate, con buenos aviones, tácticas modernas y mandada por expertos generales de aviación, la Luftwaffe se puso manos a la obra. Se decidió concentrar todos los esfuerzos en atacar los aeródromos de la RAF, para destrozarse el mayor número de aviones en tierra y de instalaciones (estaciones de radar, suministros...).

Los británicos estaban en inferioridad numérica en cuanto a número de aviones y entrenamiento de los pilotos. A su favor contaba la disponibilidad de un excelente caza, el Spitfire, y el uso de radares, utilizados por primera vez en un conflicto bélico, lo que permitía concentrar los aparatos donde eran más necesarios y, en algunos casos, repeler ataques sorpresa de los alemanes. Además, disponían de observatorios a lo largo de la costa y jugaban en casa (con lo que muchos de los pilotos derribados simplemente saltaban en paracaídas y podían volver a la lucha una vez recuperados de sus heridas).

La lucha comenzó a finales de julio de 1940 y se mantuvo en equilibrio (con ambos bandos soportando importantes pérdidas)

hasta mediados de agosto cuando a través de operaciones de ataque de grandes formaciones de aviones alemanes sobre las instalaciones terrestres de la aviación británica, la Luftwaffe puso contra las cuerdas a la RAF.

A finales de agosto, los británicos estaban ya al borde del colapso. Los aparatos perdidos excedían con mucho la cantidad de nuevos aparatos producidos y los mandos calculaban que las dotaciones de cazas se agotarían en tres semanas²³. Alemania parecía que, después de todo, se saldría con la suya.

Sucedió entonces algo inesperado. El día 24 de agosto, por error, unas pocas bombas cayeron sobre Londres. Churchill cogió al vuelo la oportunidad y, quizás simplemente con el ánimo de subir la moral británica, decidió bombardear Berlín el mismo día que el ministro de exteriores soviético, Molotov, había sido invitado a Alemania para hablar del reparto del mundo tras la derrota británica.

La alarma de bombardeo comenzó a sonar en el momento en el que los alemanes trataban de convencer a los soviéticos de ceder en su esfera de poder en Europa a cambio de ganar influencia en Asia a costa del Imperio Británico. El canciller ruso no pudo reprimirse y mientras bajaba al refugio antiaéreo exclamó «si los británicos están derrotados, ¿quien nos está bombardeando?»²⁴.

Los daños fueron muy escasos. Pero los líderes alemanes, perdieron la visión y se olvidaron de su objetivo estratégico para centrarse en uno secundario: vengar el bombardeo de la capital alemana con el ataque a ciudades y objetivos civiles. A punto de ganar la partida, Alemania decidió abandonar su mano.

Tras la pérdida de la visión, también se abandonó el punto de máximo esfuerzo, desplazando el punto de ruptura hacia donde el enemigo tenía ventaja. Una vez más, como tantas veces vemos en nuestro trabajo diario en la empresa, embestimos contra el capote sin valorar siquiera si esto beneficia a un torero que nos espera con una espada en la mano.

La RAF obtuvo un ansiado respiro: se repararon los aeródromos y los escuadrones se concentraron de forma efectiva en contra

de las incursiones alemanas. Al poco tiempo el número de pérdidas alemanas (tanto en pilotos como en aviones) empezaba a evidenciar que la deseada y necesaria supremacía aérea que inicialmente había sido tal, se estaba convirtiendo en poco más que una quimera.

Los británicos empezaron a inclinar la balanza a su favor, aunque a costa de bajas entre la población civil. El cambio de escenario tuvo su efecto en Alemania, donde se empezaron a escuchar voces que discrepaban con la oportunidad de invasión. El abandono de los ataques diurnos por el alto coste anticipaba la decisión del Estado mayor, formalizada el 12 de octubre de 1940, de cancelar el plan de invasión.

La RAF había salvado a Inglaterra aquel verano. Como dijo Winston Churchill «nunca tan pocos hicieron tanto por tantos». De haber dispuesto de todos los datos, probablemente también hubiera incluido a Hitler y Göring, pues sus errores tácticos ayudaron bastante a los británicos a salir de su atolladero.

Como tantos otros gerentes a lo largo de nuestras carreras, el primer ministro británico, cuando reflexionó a posteriori sobre el periodo llegó a la siguiente conclusión: «cuando miro atrás a todas estas preocupaciones recuerdo la historia del anciano que decía en su lecho de muerte que había tenido muchos problemas en su vida, la mayoría de los cuales nunca existieron. No cabe duda que esto se podría aplicar a mi vida en septiembre de 1940. Los alemanes fueron derrotados en la batalla aérea de Gran Bretaña y ni siquiera intentaron la invasión. De hecho, a esas alturas Hitler ya había vuelto la mirada hacia el este. Los italianos no insistieron en atacar Egipto [...] encontramos la manera de reforzar Malta [...] y nadie se atrevió a desembarcar en la isla fortaleza en ningún momento»²⁵.

Mantén la fe en su proyecto y no te desanimes por problemas que quizás nunca lleguen a serlo realmente, porque quizás los alemanes, en contra de lo que pensamos no vayan a invadirnos, y el temible enemigo italiano no sea más que un tigre de papel... ¿Los italianos? Sí, un poco de paciencia y sigue leyendo.