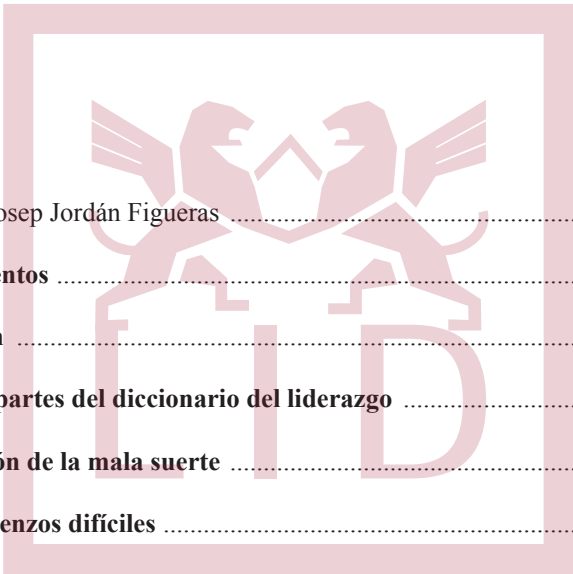
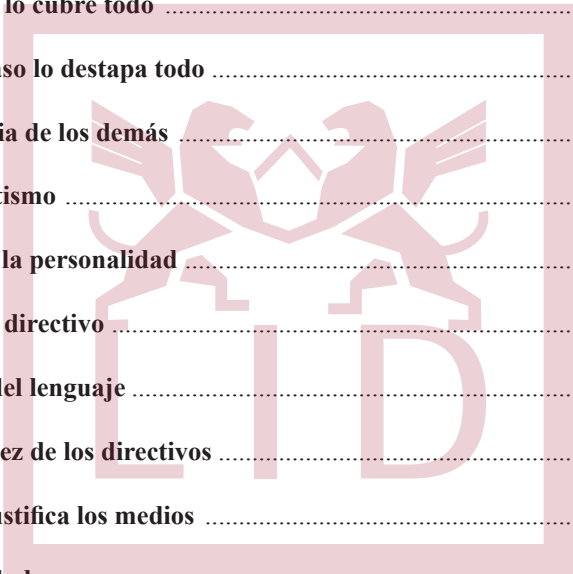


Índice

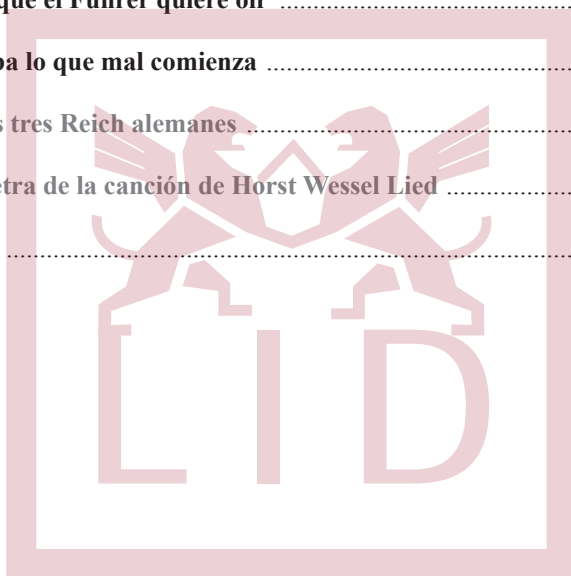


Prólogo de Josep Jordán Figueras	11
Agradecimientos	15
Introducción	17
01. Las tres partes del diccionario del liderazgo	25
02. La función de la mala suerte	35
03. Los comienzos difíciles	39
04. La necesidad de creer en algo	43
05. Aliados del alborotador	47
06. Creación del mito	55
07. Un número impar, siempre inferior a dos	65
08. Selección de colaboradores	69
09. El porqué de Goebbels	75
10. El porqué de Goering	83

11. El porqué de Himmler	91
12. El porqué de Ribbentrop	99
13. El alejamiento de la realidad	105
14. Lealtad incondicional	115
15. Hacia el enriquecimiento	123
16. El enemigo externo	131
17. El éxito lo cubre todo	135
18. El fracaso lo destapa todo	141
19. Distancia de los demás	149
20. El fanatismo	157
21. Culto a la personalidad	165
22. Modelo directivo	171
23. El uso del lenguaje	177
24. La doblez de los directivos	183
25. El fin justifica los medios	187
26. Fragilidades	195
27. Intuición	201
28. El humor como defensa	209
29. La mujer para el Führer	223
30. El directivo tahúr	229
31. Ceguera y visión ante el manipulador	237
32. La religión como instrumento	241



33. La mentira como sistema	253
34. Formar a los súbditos	263
35. La ley del miedo	269
36. Caprichos de los sátrapas	277
37. Los subordinados son peores	285
38. Enfrentarse al manipulador	289
39. Decir lo que el Führer quiere oír	299
40. Mal acaba lo que mal comienza	307
Anexo I. Los tres Reich alemanes	317
Anexo II. Letra de la canción de Horst Wessel Lied	319
Bibliografía	321





Prólogo

Es un placer presentar este libro de Javier Fernández Aguado, autor riguroso, incisivo y ameno.

En muchas de sus investigaciones, el profesor Fernández Aguado ha utilizado el análisis de acontecimientos históricos para elaborar modelos y presentar lecciones para la actualidad. Nunca se trata de mera erudición, sino del audaz empleo de la mente —con el destacado conocimiento que posee de historia, filosofía, economía, ciencia del gobierno, etc.— para volcar sabiduría en la solución de los problemas a los que a diario nos enfrentamos.

En *El management del III Reich* el pensador español nos introduce en las complejas relaciones, circunstancias y personajes que han convertido a Adolf Hitler en uno de los protagonistas indiscutibles del siglo XX.

La humanidad ha evolucionado en múltiples facetas, pero los hombres y las mujeres desarrollamos capacidades y limitaciones que son muchas veces intemporales. En obras precedentes, el profesor Fernández Aguado ha abordado períodos históricos muy lejanos y ha buceado para buscar claves del *management* que sean válidas hoy en día. Es el caso de *Roma, escuela de directivos* o *Egipto, escuela de directivos*. En esos trabajos, cuya lectura recomiendo, la documentación y las fuentes podían presentar algunas limitaciones que requieren el empleo de esporádicas

conjeturas para explicar la génesis de sucesos que conforman nuestra tradición grecorromana.

En *El management del III Reich* Javier Fernández Aguado acude a la historia europea reciente. Aquí la amplitud de las fuentes entraña el reto de discernir entre ingente material. En las páginas que siguen a este prólogo el lector encontrará la combinación de una multitud de pequeñas anécdotas junto a la descripción de grandes acontecimientos que van hilvanando el tronco común del apasionante relato. Capítulo a capítulo van sumándose tonalidades que manifiestan la complejidad de Hitler y su III Reich.

Reitero que este libro es, como toda la producción intelectual de Javier Fernández Aguado, una invitación a reflexionar para después actuar, sin renunciar por eso a un gran aprendizaje histórico.

Estudiar las características del *management* del III Reich es un enfoque original, casi revolucionario, para adentrarnos en una organización política y social que tuvo en sus manos el destino de Europa y el de innumerables ciudadanos de todo el mundo. Es la historia de Adolf Hitler, que aprovechó sus dotes y las circunstancias de la Alemania del Tratado de Versalles para convertirse en el Führer de un imperio. Evolucionó y progresó de forma rápida. Había desplegado con holgura la carrera que le llevó de soldado a cabo durante los años de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), hasta llegar a ser nombrado Canciller de Alemania apenas 15 años más tarde (1933). A partir de ese momento concentró el poder político e institucional y lo ejerció, como dictador, hasta los estertores del Reich.

Hitler fue un personaje con específicas habilidades directivas y un sinfín de limitaciones. Destaca, entre las primeras, su capacidad de persuasión. Excelente orador, contaba con una enorme decisión y fuerza de voluntad. Transmitía seguridad, carisma y determinación ante sus interlocutores, incapaces habitualmente de contradecirle mientras él les sostenía la mirada.

A estas habilidades se contraponen múltiples defectos. Su capacidad oratoria derivó hacia una acentuada tendencia al monólogo cuyos colaboradores más cercanos padecieron hasta la saciedad. Hitler era él mismo un monólogo incapaz para el diálogo. Carecía de empatía, era individualista en grado sumo e insensible a los demás. Centrado en el colectivo social

como único sujeto de su mesiánico designio imperial, defendía un criminal darwinismo que legitimaría la supremacía de unos pueblos fuertes frente a los etiquetados como débiles. Vivía en un mundo propio, diseñado por él, para sí mismo y para quienes le rodeaban, que se fue alejando más y más de la realidad.

Para desarrollar su proyecto, Hitler precisó de colaboradores. Comenzó con el pequeño grupo que conformaba el partido político al que se adhirió y al que cambió el nombre por el de nacionalsocialista (nazi). Desde ahí fue avanzando hasta completar la compleja maquinaria institucional que constituyó el III Reich, a medida de sus destrezas y carencias. Según prosperó en la persecución de sus fines no dudó en sacrificar cualquier pieza del engranaje.

Javier Fernández Aguado desmenuza de forma tenaz y seductora el funcionamiento –el *management*–, de esta organización. Pone sobre el tapete características y contradicciones; extrae ejemplos y lecciones que pueden aplicarse a cualquier organización contemporánea, tanto de ámbito público como privado. Nuestra reciente historia, plagada de paradojas, de horrores y de heroísmos, se convierte en un activo irrenunciable para construir futuro. Todo ello se consigue fijando la atención en los pequeños detalles que envuelven a los grandes acontecimientos.

Múltiples perspectivas se combinan en este estudio sobre el *management* del III Reich. Algunas son más conocidas, como las que se derivan del análisis de la personalidad de los principales colaboradores de Hitler: Goering, Goebbels, Himmler, Ribbentrop, Röhm, los principales oficiales del Ejército y del Estado Mayor, etc. Otras son radicalmente innovadoras, como el paralelismo del modelo organizativo hitleriano con las formas feudales de gobierno.

La imagen que muchas veces se ha ofrecido del III Reich es la de una máquina feroz en la búsqueda de sus objetivos. Una organización implacable y eficaz. Desde el año 1933 hasta el año 1941 es una historia de aparentes triunfos, aceptados y aplaudidos en buena medida por la comunidad internacional y por su propio público interno. En esta sucesión de acontecimientos, 1939 marca un hito por el inicio de la conflagración. Sin embargo, los éxitos del III Reich se suceden y aplauden por un pueblo cautivo y manipulado. En poco tiempo consiguen ser dueños y señores de media Europa, mientras que la otra mitad queda atónita y

aparentemente indefensa ante la iniciativa del antaño cabo Hitler. Es a partir del otoño de 1941 cuando los hechos parecen iniciar un cambio de dirección irreversible con el inicio de la Operación Barbarroja –la invasión de Rusia, aliado de Alemania hasta ese momento–, y la declaración de guerra a Estados Unidos en el mes de diciembre de ese mismo año.

Si el único criterio que valora el *management* de una organización es el resultado, como ocurre actualmente en muchas organizaciones, nos encontraríamos al analizar el III Reich ante una estructura bien dirigida, con un motor provisto de energía ilimitada que, por circunstancias sobrevenidas a partir de 1941, perdió el combustible o quedó gripado e inservible para avanzar. Donde antes todo eran éxitos, luego todo fueron fracasos. Lo que daba rendimiento hasta ese momento se convirtió aparentemente en una retahíla de despropósitos y mala gestión. Los buenos y eficaces gestores de los primeros años se transmutan en gestores mediocres y nefastos.

El trabajo de Javier Fernández Aguado supera toda simplificación y huye de la tiranía impuesta por los resultados a la hora de analizar el *management*. Los éxitos son necesarios para el devenir, pero no son la patente de corso que justifica cualquier decisión.

En el imaginario colectivo el III Reich es una etapa histórica superada, dolorosa, irrepetible y hasta cierto punto caricaturizada por la apariencia risible desde la distancia. Sin embargo, al acompañar el discurso que nos brinda en estas páginas el autor podemos descubrir paralelismos entre el legado públicamente condenado de Adolf Hitler –empezando por él mismo–, su modelo de gestión, y otros paradigmas que actualmente son aplaudidos, o simplemente tolerados.

Soy el primer interesado en aplicar las reflexiones del pensador español en el desempeño de mi labor profesional como director general de una empresa. Espero que siga proporcionando luces para quienes ocupamos puestos de responsabilidad y para quienes colaboran con nosotros.

Josep Jordán Figueras

Director general de Huurre Ibérica S. A. y
Teczone Española S. A.

Agradecimientos

Son innumerables las personas a las que debo agradecimiento. En primer término, a mi esposa Marta y a mis hijos, Sofía y Enrique. Ellos son el motor de mis ilusiones, también en los días grises. Su juventud y entusiasmo empujan a creer en la posibilidad de mundos mejores en los que no vuelvan a repetirse locuras como las que sirven de referencia para este libro.

Raquel, mi cuñada, y su esposo Antonio son amables seguidores de mis investigaciones. Junto a mis padres políticos, Pilar y Enrique, configuran un núcleo de amabilidad, difícilmente repetible.

Mi madre y hermanos son estímulo, pues todos ellos, cada uno en su ámbito, han llegado a lo más alto. Ojalá supiese emularles algún día.

Mis amigos, repartidos por cuatro continentes, me agujonean al esfuerzo. Citarles a todos sería prolijo. Con todo, no debo dejar de mencionar explícitamente a José Aguilar, Enrique Sueiro, Fernando Moroy, Marcos Urarte, Juanfran Pérez Hurtado, José de los Ríos, Mariano Vilallonga, Francisco Alcaide, Rogelio Leal, Luis Rico, Rodrigo Jordán, Nelson Ríos, José María E., Andrés Fernández-Pirla, Raimundo Zaforteza...

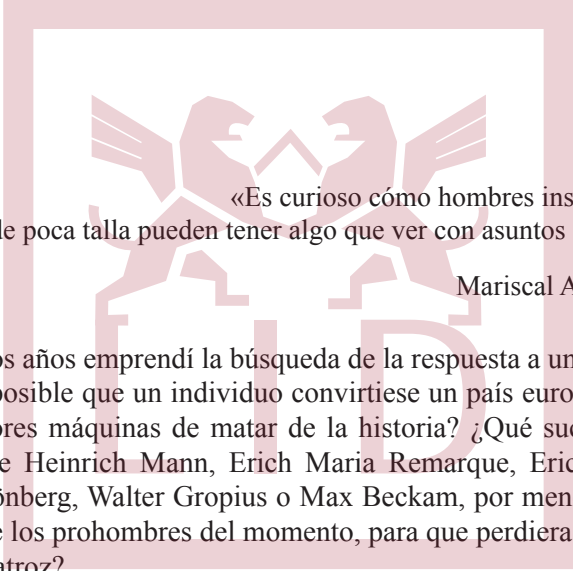
Muchos profesionales se han ido convirtiendo de colaboradores, colegas o clientes en amigos o, cuando menos, en personas con las que no es ni de lejos lo mercantil lo único que nos une. Destaco a Alfredo Ruiz-Plaza,

Sandra Ibarra, Carlos de Benito, Isabel Sancho, Miguel Ángel Robles, Luis Huete, Franck Sibille, Mario Alonso Puig, Carlos Sánchez, Carlos Espinosa, José Antonio Carazo, Federico Fernández de Santos, María Teresa Sáenz, Mariano Zúñiga, Eugenio de Andrés, Joaquín Oset, Pilar Gómez-Acebo, Erika Bauer, Íñigo Flórez, Eduardo Sicilia, Luis Poblador, Emilio Molinero, Adrián Martín, Pedro Herráiz, Jerónimo Corral, Luis Lombardero, María Fernández de la Vega, Pilar Moncayo, Laura Elena Calvache, Juan Carlos Luna, Aldo Boitano, Christian Santos...

Mención especial merece Marcelino Elosua, dueño del grupo LID. Es mucho lo que le admiro por su capacidad de empuje para posicionar a LID en el lugar en el que lo ha hecho en tan pocos años. Le agradezco también su confianza por haber recibido junto a Carlos Rodríguez Braun y a Luis Huete la oferta de creación de una colección con mi nombre. Son ya casi una decena los textos aparecidos en la misma. Su equipo, del que menciono a Nuria Coronado y Laura Díez, hace muy placentero el trabajo.

Josep Jordán, prologuista de esta obra, es una de esas escasas personas que, cuando se conocen, no se olvida. Recuerdo, en años lejanos, conversaciones sobre inquietudes propias de la juventud en la bienquista Navarra. Nuestros senderos se separaron durante décadas hasta que una entrevista –en la revista de Atisa– sirvió de excusa para volver a encontrarnos. Desde entonces, hemos recuperado –a pesar de divergencias ideológicas o quizá por el inmenso respeto mutuo propio de la benevolencia (*bene volere*: quererse bien)– aquella gratísima amistad que ojalá no hubiera permanecido tanto tiempo entre paréntesis. Pep sabe más de humanidad que algunos que se consideran maestros de esa asignatura tan difícil de aprender e incorporar a la existencia que es ser buena gente. Mucho le agradezco sus abundantes y certeras sugerencias sobre mis investigaciones y, en este caso, el espléndido prólogo que ha tenido a bien redactar. Con el beneplácito, todo hay que decirlo, de Izaskun.

Introducción



«Es curioso cómo hombres insignificantes y de poca talla pueden tener algo que ver con asuntos de mando».

Mariscal Alan Brooke

Hace algunos años emprendí la búsqueda de la respuesta a una cuestión: ¿cómo fue posible que un individuo convirtiese un país europeo en una de las mayores máquinas de matar de la historia? ¿Qué sucedió en la Alemania de Heinrich Mann, Erich Maria Remarque, Erick Kästner, Arnald Schönberg, Walter Gropius o Max Beckam, por mencionar sólo a algunos de los prohombres del momento, para que perdiera el norte de manera tan atroz?

He dedicado miles de hora al estudio, la investigación, y a visitar los lugares donde sucedieron hechos que analizo en estas páginas.

¿Merece la pena estudiar a Hitler y el estilo de *management* por él promovido?, me he interrogado muchas veces. Considero que la contestación ha de ser positiva por varios motivos. En primer término, porque marcó una época. Hay siglos que quedan encuadrados por individuos más que por sucesos. El XX es uno de ellos y Hitler, uno de los actores clave. También porque hay innumerables directivos que en el ámbito de la política y en el de las organizaciones públicas y privadas mimetizan

comportamientos de quien, por otra parte, repudian con el calificativo de cruel asesino.

En las siguientes páginas procuro desvelar también cómo es posible que haya personas que bloquean su capacidad de pensar, incluso cuando son intelectualmente válidas en ámbitos específicos. Sólo cuando este punto se entiende puede comprenderse la profunda transformación que sufrió Alemania entre los años 1919 y 1945. El bloqueo mental –la autocensura– acaece en el ámbito político, pero también en el ideológico, el religioso y el meramente organizativo con lacerante frecuencia. Fue parte del *management* aplicado por el cabo bohemio y cuyas réplicas pueden descubrirse –antes y después de él– en múltiples instituciones.

Hitler, al igual que muchas personas –me atrevo a decir que de forma implícita, no elaborada, casi todo el mundo– se propuso diseñar un modelo que explicara el universo en su conjunto. En ese paradigma (*Weltanschauung*) debía entrar toda la realidad: la estructura del Estado, la religión, la economía, las razas, la geografía, la empresa, el estilo de gobierno, etc. Le sucedió que, al igual que a cualquier otro sistema que trate de reelaborar la realidad sin respetar aspectos basilares, acabó dañando gravemente a quienes se vieron sometidos.

Hitler nutrió la mentecata osadía de creer ciegamente en sí mismo, en sus disparatadas propuestas y, a la vez, la voluntad férrea de hacerlas realidad. Lo peor no fueron sus fantasmagorías, sino que se le ofrecieran apoyos para ponerlas en práctica. El III Reich es la conversión en el mundo real de unos bosquejos elaborados por un enfermo que dispuso del poderío para plasmar en hechos teorías enloquecidas.

En ocasiones –y esta es una destacada– la historia se acelera y parece concentrarse en un solo individuo. En él, como motor, encontramos creencias. ¿Qué había detrás de Hitler? Una ideología compuesta por dos afluentes, reflejados en el nombre del partido que condujo al poder: el nacionalismo y el socialismo. Esas fueron las columnas basilares de su *Weltanschauung*, de su visión del mundo.

Hitler fue un nacionalista obsesivo. Sólo por excepción –y este caso no lo es– se distancia el nacionalismo del racismo. El fracasado pintor austriaco consideraba a las demás especies como inferiores a la aria. Esa

patología, cambiando de colectivo, sigue extendida. No es legítimo que alguien por haber nacido o residido en determinado lugar se considere con derecho a menospreciar a los demás. El racismo nacionalista es una enfermedad ligada a un sentimentalismo sin iluminación intelectual, aunque intente luego racionalizarse. Se difunde habitualmente gracias a un reducido grupo de personas que navegan, camino del enriquecimiento personal, sobre la bobería de quienes les ensalzan. La teoría de la raza dominante (*Herrenvolk*) propia de todo nacionalismo fue punta de lanza de Hitler para conquistar el poder y luego mantenerse en él. Frente a ellos, definió a los *hilfsvolk*, los esclavos. Es decir, todo no ario.

Como buen nacionalista, Hitler enredó siempre con el truco del agravio. Suceda lo que suceda y hagan los demás lo que hagan, el nacionalista enarbola con destreza la denuncia de supuestos ultrajes. Una retorcida imaginación sabrá encontrar provocación donde hay sentido común o... nada. Es más, la misma ignorancia de los otros por sus extemporáneas reclamaciones será denunciada por el nacionalista como menosprecio. Los vericuetos de la fantasía racista son innumerables. En una entrevista concedida a *The New York Times*, Hitler señalaba que «la idea que existe bajo todo esto es la de terminar con el egoísmo y llevar al ser humano hacia ese sagrado egoísmo colectivo que es la nación».

«El nacionalismo –proseguía– no tiene como base de sus puntos de vista al individuo o la humanidad. Pone conscientemente en el centro mismo de todo su pensamiento el *Volk* [el pueblo]. Este *Volk* representa la entidad condicionada por la sangre en la cual ve la piedra angular de la sociedad humana deseada por Dios. El individuo es transitorio, el *Volk* es permanente. Si el *Weltanschauung* liberal en su deificación del individuo lleva a la destrucción del *Volk*, el nacionalsocialismo, por su parte, desea salvar el *Volk*, aun a costa del individuo. Es esencial que el individuo llegue a percibir lentamente que su propio yo no tiene importancia cuando se compara con la existencia de todo el pueblo. Pero sobre todo debe darse cuenta de que la libertad de la mente y la voluntad de una nación deben ser valorados más altos que la libertad individual de la mente y de la voluntad».

En Alemania, como en otros enclaves y épocas, el nacionalismo fue agitado por quien ni siquiera nació en el terruño que esgrimía como arma arrojadiza. ¡Era un austriaco quien excitaba una frenética emoción en un país que no era el suyo y que hasta 1870 ni siquiera existía! Al igual que

muchos en otros lugares del planeta, manoseó sentimientos y conjeturas ultrajes para justificar sus ínfulas.

Hitler lo hizo, como otros políticos, manoseando arteramente fogosidades y reconcomios. Aseguraba en conversación mantenida en 1938 con Rosenberg y Himmler:

«El nacionalsocialismo es una concepción fría y sumamente razonada de la realidad que se basa en el máximo conocimiento científico y en su expresión espiritual [...]. El movimiento nacionalsocialista no es un movimiento de culto; es, por el contrario, una filosofía política y *völkisch* que surgió de consideraciones de carácter exclusivamente racista. Esta filosofía no propugna cultos místicos, sino que lo que se propone es cultivar y dirigir una nación que está determinada por su sangre».

El nacionalismo es, en fondo y forma, el regreso a la tribu que tan atinadamente explicó Karl Popper. Supone una abdicación de la responsabilidad, de la obligación de vivir uno la propia vida y decidir en función de convicciones propias.

El nacionalismo racista se halla en la raíz del antisemitismo. Hitler procuró que los jóvenes alemanes se impregnasen de esas doctrinas envilecidas desde la pubertad. Se lee en un libro infantil alemán impreso en 1936: «el diablo es el padre del judío. Cuando Dios creó el mundo, inventó las razas: los indios, los negros, los chinos. También la maligna criatura llamada el judío».

Los judíos no eran únicamente infrahumanos –*untermensch*–, sino anti-razas: *Gegenrasse*. El anhelo de acabar con ellos se encuentra, por eso, indisolublemente ligado al nacionalismo. Otros, seleccionando diversas razas o pueblos, requieren lo mismo. Así, Engels aconsejaba que, además de los húngaros, se hiciera desaparecer a los serbios y otros pueblos eslavos, a los vascos, bretones y escoceses... (*Neur Rheinische Zeitung*, 1849).

Hitler se consideraba el definitivo aplicador de conceptos marxistas. No sólo no se presentaba como su opositor, sino como el conspicuo implantador de ese régimen en el que las personas no importan y lo único re-

levante es el colectivo denominado *Volk* que tantas veces empleó Hitler como escudo y excusa para perpetrar execrables crímenes. Explicaba literalmente: «el nacionalsocialismo es lo que el marxismo hubiese podido ser si se hubiese desligado de la unión absurda, artificiosa, con una ordenación democrática».

Su socialismo no es el de la propiedad sobre los bienes, sino la relación que cualquier ciudadano tiene con el Estado. Él no socializaba propiedades, sino personas.

Sus perniciosas ideas quedaron ocultas en los albores por una aparente eficacia técnica, como la empleada para invadir Noruega. En ese país, un puñado de alemanes transportados por una marina inferior a la de los británicos conquistó en días las cinco principales ciudades y puertos y el único campo de aviación importante de las costas oeste y sur. La maquinaria propagandista, por cierto, soslayaba limitaciones y errores, como cuando en Narvik experimentaron aprietos que manifestaron graves carencias.

La aparente precisión obnubiló a muchos. El mismísimo rey danés, tras ver invadido su país, confiaba al general Himer: «general, ¿puedo, como viejo soldado, decirle una cosa? ¿De soldado a soldado? Ustedes los alemanes han realizado una vez más algo increíble. ¡Hay que admitir que es un trabajo magnífico!».

Esa percepción de encontrarse ante un país técnicamente superior, la creencia de que la ideología nazi resolvería problemas que otros no habían afrontado, el aparente –aunque insostenible– desarrollo económico y de infraestructuras, el miedo, las ventajas materiales al aprovecharse de los bienes expropiados a ciertas minorías, etc., contribuyeron a una espiral del silencio, donde el terror actuaba, y también a un placentero acomodamiento al nuevo entorno.

Como explicaré con detalle, son múltiples los elementos que permiten asomarse a comprender por qué el pueblo alemán reaccionó como lo hizo incluso ante los crímenes más espeluznantes. De todos los que llegarían a conocerse, Keitel aseguró que el peor fue el *Nacht und Nebel Erlass* o Decreto Noche y Niebla. Esta orden fue impartida por Hitler el 7 de diciembre de 1941. Consistía en detener a personas que presuntamente

representasen un peligro para la seguridad de Alemania y hacerlas desaparecer sin dejar huella «en la noche y en la niebla». Nada se informaba a los parientes de los malhadados. Keitel, en una directriz de 1941, puntualizaría la motivación:

«Si las agresiones son castigadas con la cárcel, incluso con trabajos forzados a perpetuidad, se verá en ello un signo de debilidad. No se puede obtener un efecto de intimidación verdaderamente eficaz más que aplicando la pena de muerte o empleando medidas tales que ni sus padres ni la población conozcan la suerte del criminal».

Hitler aniquiló la vida de muchos, pero también la capacidad de pensar y juzgar de quienes permanecían en la existencia. No todos entendieron lo que el moderno Genghis Khan se proponía ni la potencialidad de sus mensajes. En 1932, Harold Laski, académico inglés de la London School of Economics, aseguraba que el nazismo era una fuerza agotada. ¿Qué hubiera dicho al saber que aquel individuo dejaría detrás de sí, sólo en su país, más de cinco millones de muertos?

El embajador francés en Alemania hasta noviembre de 1938, André François-Poncet, describió al Führer de modo menos ingenuo:

«Es un hombre tornadizo, hipócrita, lleno de contradicciones e inseguro. El mismo hombre de aspecto afable, auténtico enamorado de las bellezas de la naturaleza, que habla con tono comedido y cortés mientras tomábamos el té, es capaz también de los más terribles frenesíes, de la exaltación más desenfadada y las más delirantes ambiciones».

Churchill describió a su enemigo en plena guerra: «este hombre perverso, este monstruoso engendro nacido de antiguos errores y vergüenzas, ha resuelto aniquilar nuestra famosa raza de isleños, apelando a la matanza y la destrucción sin distinciones».

Hitler encontró un país destruido; durante un tiempo pareció que su política resolvía los problemas y generó un movimiento de masas. El fanatismo forjado en pestilentes caldos de cultivo ideológicos cegó a millones de personas durante años.

Harry Truman sintetizó en sus *Memorias* que: «un líder es un hombre que tiene la habilidad de conseguir que otras personas hagan lo que no

quieren hacer, y les guste». Falta, en mi opinión, que esos objetivos sean valiosos también desde el punto de vista antropológico. Hitler cumplió la primera parte de la definición, pero como enseguida veremos dañó gravemente al mundo entero.

Sophie Scholl, antes de ser ejecutada, hipaba: «a la libertad no la podréis asesinar». Hitler, como otros tiranos, aunque se negara a aceptarlo, vivió lo suficiente para ver el fracaso de un proyecto sin otro cimiento que su aviesa ambición.

El camino hacia el desastre mucho tuvo que ver con la expresión de Hans Johst, en *Schlageter*: «cuando escucho la palabra “cultura”, echo mano a mi revólver». Luego sería atribuida tanto a Goering como a Goebbels, que la repetían. Fue la ignorancia sobre el sentido del mundo, de las personas y de la realidad en su conjunto lo que condujo a un país a convertirse en un colectivo de crueles verdugos o de interesados ignoros. Demasiadas organizaciones, antes y después de los nazis, han vivido y viven con pautas semejantes.

Los desmanes no fueron obra de una sola persona. La consideración de un III Reich jerárquicamente estructurado es errónea. El *management* en la Alemania nazi se pareció más a un sistema feudal, en el que diversos señores y/o vasallos ambicionaban convertirse en validos de un déspota caótico, de un sátrapa caprichoso. También en esto el paradigma es luctuosamente válido en organizaciones contemporáneas. Hitler se empeñó de forma consciente en desorganizar la estructura de Estado, de gobierno e incluso de partido con el objetivo de ampliar su autoridad y actuar como caudillo veleidoso e irracional. Lo logró.



1

Las tres partes del diccionario del liderazgo

El liderazgo es la capacidad de un dirigente de lograr que los demás quieran hacer lo que tienen que hacer. Dicho de otro modo, es la pericia de un gobernante para generar compromiso con un proyecto. Supone un avance de suma importancia frente al perfil del directivo como mero gerente de recursos que promueve que los demás hagan lo que tienen que hacer.

¿Fue Hitler un líder? El diccionario del liderazgo, tal como yo lo entiendo, está compuesto de tres secciones. En primer lugar, debe figurar una indiscutible preparación técnica. Resulta inviable que alguien motive y comprometa si no sabe de lo que está tratando.

La segunda sección del diccionario del liderazgo la componen atributos que algunos denominan habilidades blandas (*soft skills*). No entiendo por qué muchos las denominan blandas, cuando son tan arduas de adquirir. De no serlo, más personas comunicarían, negociarían, empatizarían, etc., de manera satisfactoria.

Para algunos ahí acaba el léxico. Considero que una persona puede estar capacitada en estas dos áreas pero no ser un líder por carecer de la tercera parte del mismo: la ética. Opino que líder es quien llega a un grupo humano, independientemente del tamaño, lo transforma en equipo y lo traslada a un lugar mejor de aquel en el que se encontraba antes de que

él llegara. Si, en vez de lograr ese objetivo, sus modificaciones empeoran la existencia de quienes de él (o de ella) dependen, será un manipulador.

En una reunión del incipiente partido nazi, el 12 de septiembre de 1919, en la que Gottfried Feder había intervenido, Hitler reaccionó de tal manera que Drexler confió al maquinista de ferrocarril que tenía a su lado: «este tiene una boca que podríamos necesitar».

Pocas pruebas hacen falta de que Hitler contaba con algunas de las habilidades blandas y, concretamente, con la de comunicar.

De la relevancia de esa habilidad habla que, al amagar Hitler con abandonar, Drexler corriera tras él para suplicarle que regresase. Luego le preparó un carné del partido con el número 555, y el austriaco aceptó.

El instrumento genérico de Hitler era la negación de lo existente, y del pasado, a través de la quimera de la puñalada en la espalda al concluir la Primera Guerra Mundial. Exactamente no sabía hacia dónde iba, pero se dirigía a gran velocidad. Entre sus ventajas frente a otros miembros del partido estaban que disponía de más tiempo libre y además que era más fértil en ideas, más enérgico y más industrioso para encontrar los senderos adecuados. Su propuesta más elaborada era la abolición fulminante del Tratado de Versalles. Aseguraba que era una sandez que el resto del mundo pretendiese creer que él no había revelado su programa hasta 1933, o hasta 1935, o hasta 1937.

«En lugar de escuchar las estúpidas charlas de los emigrados, esos señores habrían hecho mejor en leer lo que yo escribí y volví a escribir miles de veces: no hay ser humano que haya declarado o dado constancia de sus deseos más veces que yo. Una y otra vez escribí estas palabras: Abolición del Tratado de Versalles».

El descubrimiento de su principal y mencionada capacidad directiva —la comunicación— fue progresivo. Él fechó en el 16 de octubre de 1919 el día en el que fue consciente de que «sabía hablar», porque «las personas en aquel estrecho y pequeño local quedaron electrizadas».



Adolf Hitler sabía del poder de la comunicación para alcanzar su meta.

Su fama oratoria pronto se extendió. A finales de 1919 consiguió desplazar a Karl Harrer, principal conferenciante del partido hasta el momento. Para evitar el potencial deseo de regresar, le hizo abandonar el partido. El 24 de febrero de 1920, cuando Hitler llevaba sólo seis meses en política, tuvo la primera gran oportunidad en el salón de fiestas de Hofbräuhaus. Él ni siquiera aparecía en el cartel anunciador, pero según los cronistas fue quien destacó.

Su timbre de voz era estridente. Empleaba frases largas, reiteraba los mismos pensamientos, no destacaba por su perspicacia y con frecuencia perdía el hilo del discurso. Sin embargo, trasladaba emoción a quienes le escuchaban, a la vez que una gran sensación de ímpetu, de exaltación y encono hacia enemigos reales o ficticios.

Su capacidad de seducir fue aumentando. El 18 de mayo de 1932, le escribiría Leni Riefenstahl:

«Estimado Sr. Hitler:

Recientemente asistí por primera vez en mi vida a un mitin político. Usted pronunció un discurso en el Palacio de los Deportes, y debo confesar que su persona y el entusiasmo de los asistentes me impresionaron. Mi anhelo sería conocerle personalmente. Por desgracia, debo abandonar Alemania en los próximos días durante algunos meses para filmar una película en Groenlandia. Por ello, me resulta casi imposible entrevistarme con usted antes de mi partida. Tampoco sé si esta carta llegará a sus manos. Una respuesta de su parte me alegraría mucho.

Le saludo cordialmente,

Leni Riefenstahl».

La cineasta declararía posteriormente: «Hitler me parece inescrutable y lleno de contradicciones. Lo insólito es su carisma, capaz incluso de hacer que sus adversarios cambien de opinión».

La capacidad de convencimiento de Hitler era portentosa. Narra Böhm-Tettelbach, un noble al servicio de Hitler, que llegó un general de campo desde Francia en 1944 con deseo de explicarle cuán hundido se encontraba el frente occidental. A la salida rectificó: «discúlpeme, Böhm. Tenía los nervios de punta, y me equivoqué. Hitler me ha convencido de que estaba en lo correcto y yo en un error. Yo no sabía que supiera tanto. Y lo siento de veras».

Algo semejante sucedió cuando fue a visitarle al búnker el *gauleiter* Forster para informarle de que no podía defender Danzig con cuatro *panzers* frente a los 1.100 carros que despleaban los rusos. Iba a exponer «con radical franqueza, la desgraciada realidad de la situación, con el fin de obligarle a que tomase una resolución clara». Al salir, comentó que el Führer le había prometido salvar Danzig y «de esto no puede dudarse». En realidad, ninguna ayuda llegó a enviarse.

Esa habilidad para la seducción superaba los datos objetivos. Narraba Kristina Söderbaum, protagonista de *Kolberg*, película planeada por Goebbels para promover la defensa final:

«Hablando con sinceridad, desde que acabó la guerra he procurado leer todo lo que se ha dicho sobre las cosas terribles que hizo Hitler.

Resulta difícil –insistía la actriz– porque tenía unos ojos azules maravillosos. Y más que eso, siempre fue simpatísimísimo conmigo».

Otto Strasser sugiere que Hitler, tras el comienzo de un discurso, disponía de una singular percepción que le permitía actuar a partir de poco tiempo como un eco del sentimiento que él mismo había creado.

«Hitler responde a la vibración del corazón humano con la sensibilidad de un sismógrafo –describía gráficamente Strasser–, o tal vez de un equipo receptor inalámbrico, que le permite, con una seguridad que ningún don consciente puede proporcionarle, actuar como vocero que proclama los deseos más recónditos, los instintos menos admisibles, los sufrimientos y rebeldías personales de una nación [...]. Cuando trata de respaldar sus argumentos con teorías o citas de libros que comprendió imperfectamente, apenas deja de ser una mediocridad sumamente pobre. Pero cuando se desentiende de su comparación convencional y se lanza valientemente a hablar movido por su espíritu, se transforma en el acto en uno de los mayores oradores del siglo. Adolf Hitler entra en una sala y olisquea el aire; durante un minuto tantea, se abre paso, capta el ambiente... Y de pronto estalla. Sus palabras van como flechas a su blanco, toca cada llaga en el punto sensible, liberando a la masa inconsciente, expresando sus aspiraciones más íntimas, hablándole de lo que ella deseaba que le hablase».

La visión estratégica del Führer puede resumirse en los siguientes principios: Europa estaría formada por nórdicos solidarios frente a las hordas de eslavos, racialmente inferiores. Sus dominios serían confiscados y explotados por colonos germánicos. Alemania ejercería todo el poder político, la industria pesada y de armamentos. Los demás pueblos se limitarían a ser proveedores de alimentos y materias primas. Judíos, gitanos, buena parte de los eslavos, católicos, etc., serían, al cabo, eliminados.

Hitler no permitía que nadie le llevase la contraria. Nunca hubiese aceptado un principio como el formulado por George Patton de que «cuando todos se muestran de acuerdo, es que alguien no está pensando». Alanbrooke, en el bando británico, por su parte, discrepaba frecuentemente con Churchill, pero era un gran profesional y Churchill lo mantuvo a su lado. Frente al Führer, como detallaré, Keitel se limitaba a asentimiento pasivo.

Hitler apenas viajó; no conocía Estados Unidos ni Japón... En su vida sólo visitó Praga, Linz, Viena, Venecia, París y Roma y, salvo en el caso de Austria, por breves períodos y sin propósitos de aprendizaje. Churchill, por el contrario, había sido un trotamundos. Tenía una perspectiva estratégica global de la que Hitler carecía.

La comunicación de Hitler era unidireccional, más aun con el paso de los años. Se limitaba a interactuar con un grupo estrecho de colaboradores, procurando evitar, sobre todo a partir del estallido de la conflagración, el contacto con niveles inferiores. Frente a esa actitud, Montgomery amaba la comunicación (o al menos así lo aseguraba):

«Antes de que comience la batalla, un comandante del ejército debe reunir a todos los mandos hasta el rango de teniente coronel para explicarles la situación, sus intenciones, su plan y, de forma general, cómo va a librar la batalla y a hacer que discurra por el cauce que quiere. Esta práctica es imprescindible; si todos los comandantes de unidad de un ejército saben lo que se pretende conseguir, lucharán con más inteligencia y se ganará en cohesión. Los comandantes de unidad deben transmitir toda la información relevante a los oficiales de regimiento y los soldados rasos, en el momento oportuno y sin faltar a la discreción necesaria. Cada soldado debe saber, antes de entrar en acción, cómo encaja la pequeña batalla que va a librar en el marco general, y cómo influirá el éxito de su lucha en la batalla en su conjunto».

Hitler perdió su capacidad de motivación que Churchill, por el contrario, siempre mantuvo. En un discurso a oficiales y tropa en África, les transmitía –rememorando el famoso discurso de Enrique IV por San Crispín– que:

«Desde vuestra victoria en El Alamein, cada noche, al montar vuestras tiendas tras una jornada de marcha, las habéis armado un día más cerca de casa. En tiempos venideros, cuando la gente os pregunte qué hicisteis en la Segunda Guerra Mundial, bastará con que digáis: “yo marché con el VIII Ejército”».

Hitler era consciente de que los cambios han de surgir desde dentro afuera.

«No somos las víctimas de los acuerdos –explicitaba–, sino que los tratados son las consecuencias de nuestros propios errores. Si en todo caso deseo que la situación mejore, debo, en primer término,

cambiar los valores de la nación; debo, sobre todo, reconocer que no es la primacía de la política exterior la que puede determinar nuestra acción en la esfera doméstica, sino más bien que el carácter de nuestra actividad en la esfera doméstica decide el carácter del éxito de nuestra política exterior».

Su temperamento no era el más adecuado para un alto directivo. Se airaba con facilidad, se dejaba arrastrar por su propia verborrea, nunca reconocía errores, sino que los achacaba a los demás. Se obsesionaba con objetivos que distraían de la meta principal. Impresionaba en un primer momento por su memoria y su aparente preparación técnica, pero pronto se descubría que era mera fachada.

Era jactancioso y charlatán. El 3 de octubre de 1941, en la vigilia del contraataque ruso, proclamaba en Berlín: «a espaldas de nuestras tropas queda un territorio de una superficie doble de la del Reich alemán cuando yo subí al poder en 1933. Hoy declaro sin reservas que el enemigo ha sido derrotado en el Este y que nunca más volverá a levantarse».

Al principio de su ascenso, y hasta el comienzo de la Operación Barbarroja, Hitler manejó aceptablemente los aspectos emocionales de la política, percibiendo las debilidades tanto de sus oponentes como de sus subordinados, simplificando la descripción de los obstáculos y hallando vías de salida.

Asumía grandes riesgos, apostaba al todo o nada, sobre todo en lo referente a los principios. Paralelamente, era un oportunista sin escrúpulos. Contaba con una fuerza de voluntad notable para comunicar sus metas, a la vez que manifestaba una molicie excelsa en el día a día. Ni escuchaba ni deseaba aprender. Era cínico y calculador. Tenía, esto sí, dotes de actor. Supo también superar contratiempos y contradicciones que él calificaba como latigazos que le habían espoleado a ir adelante.

Escribió Montgomery en sus memorias que:

«Es absolutamente vital que un comandante de alta graduación evite quedar inmerso en los detalles, y yo siempre lo remediaba. Pasaba muchas horas reflexionando en silencio, intentando resolver los problemas de mayor calado. En una batalla, un comandante debe analizar cómo derrotar al enemigo. Pero no podrá hacerlo si se enfrasca en

pormenores, porque perderá de vista lo esencial, se dejará distraer por asuntos secundarios que tienen escasa influencia en la batalla y dejará de ser esa roca sólida en la que puede apoyarse su Estado Mayor, cuya competencia son los detalles. Ningún comandante que se pase el día pensando en detalles y no dedique tiempo a meditar con calma puede idear un buen plan de batalla al más alto nivel o dirigir con eficacia operaciones a gran escala. [...] Lo primero que debe hacer un joven oficial cuando ingresa en el ejército es librar una batalla, y es la de los corazones de sus hombres. Si gana esta y las siguientes que se le parezcan, sus hombres le seguirán a cualquier parte».

De haber escrito Hitler las suyas, hubiera podido formular reflexiones semejantes en sus inicios. Sin embargo, el Führer pronto perdió el contacto con la realidad, limitándose a describir ensueños. Dictaminaba con la seguridad de un oráculo. En el fondo, y aunque fuera agnóstico, se consideró siempre un elegido de la providencia (fuese esto lo que fuese para él) y con una capacidad infinitamente superior a la de sus colaboradores y por supuesto a la de sus enemigos. Su soberbia contribuyó decisivamente a perderle.

El liderazgo, al igual que palabras, tiene antipalabras, expresiones que, de emplearse, hacen perder el ineludible sentido holístico. He aquí una muestra muy relevante. Hitler consideraba que la guerra no podría ser llevada a cabo en forma caballeresca. Particularmente el frente oriental era para él de diferencias ideológicas y raciales y habría de ser conducido con crueldad sin precedentes. A todos los oficiales se les exigió que prescindiesen de lo que denominó ideologías anticuadas (que bien podría traducirse por decencia). Hitler exigió que sus inhumanas órdenes fuesen ejecutadas sin objeciones. Los comisarios rusos eran –para él– los portadores de una ideología diametralmente opuesta al nacionalsocialismo y por eso debían ser liquidados sin contemplaciones.

Hay que aclarar que en muchos momentos sus opositores no quedaron atrás en cuanto a carencia de ética. El almirante William E. Hasley, por ejemplo, felicitó a las tropas que tomaron la isla de Peleliu en octubre de 1944: «tenéis la sincera admiración de la tercera flota –les dijo– por la voladura del castillo y por la exterminación de esos 11.000 memos de ojos oblicuos. Ha sido un duro trabajo admirablemente realizado». No hay que olvidar que a los soldados aliados se les llamaba los desrratizadores.

¿Qué decir, en fin, de la actitud de Hitler ante determinados colectivos como los judíos, los homosexuales, los testigos de Jehová, los católicos o cualquier otro grupo que se opusiera a su siniestra doctrina? Gracias precisamente a sus dotes oratorias, a su disposición para comprometer con promesas o temor a otros, a su habilidad para embelesar a las masas, se convirtió en uno de los mayores manipuladores asesinos de la historia.

Hitler –concluyo este capítulo– poseía características del liderazgo, pero –por mencionar más carencias– era indiferente al sufrimiento de los demás, ignoraba qué fuese la piedad, era intransigente y despreciaba todo lo que a él no se le hubiera ocurrido o hubiese asumido como propio. Siguiendo a Nietzsche, juzgaba que perdonar o mostrar piedad eran muestras de debilidad. La única virtud que él alababa era la fortaleza, que más bien podría definirse como una actitud implacable ante los demás.

Si su capacidad de comunicación y el resto de habilidades directivas hubieran tenido ética –¡decencia!–, podría haber pasado a la historia no como un Genghis Khan moderno, sino como un líder. Sin embargo, su ausencia radical de valores llevó a Alemania a provocar un cataclismo infernal que se llevó por delante la vida de 50 millones de inocentes; de ellos, unos seis millones en campos de exterminio o de concentración.

En las siguientes páginas mostraré qué y cómo lo hizo desde el punto de vista de sus capacidades de gobierno, enunciadas aquí a vuelapluma.