

Javier Fernández Aguado: “Hitler no fue un líder, sino un alborotador inmoral”

Acaba de publicar *El management del III Reich* (LID Editorial Empresarial), y ya está trabajando en su siguiente libro. Imparable, Javier Fernández Aguado es uno de los mayores expertos contemporáneos en gobierno de personas y organizaciones, reclamado como conferenciante, asesor y formador a nivel internacional.

Socio director del Grupo MindValue –consultora especializada en servicios profesionales para la Alta Dirección–, Fernández Aguado es el único autor español contemporáneo de *management* sobre el que se han escrito más de 250 libros y ensayos analizando su pensamiento, sobre el que también se están realizando tesis doctorales a ambos lados del Atlántico. Creador de seis modelos de gestión organizativa, su trabajo ha merecido reconocimientos a nivel internacional y nacional. El último, el de Mejor Asesor de Alta Dirección y Conferenciante, otorgado por el Grupo Ejecutivos en mayo de 2014. Su libro anterior fue *Egipto, escuela de directivos* (LID).

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS: Julio Linares nos hablaba de lo importante que fue gestionar por la influencia y el convencimiento durante su etapa como consejero delegado de Telefónica (2007-2012). En su libro, usted destaca la importancia de la persuasión. ¿Hasta qué punto se distorsiona la realidad cuando la capacidad de persuadir de un líder supera a la capacidad de convencer?

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO: Distingo tres capítulos dentro del diccionario de liderazgo. Los tres son tan imprescindibles como complementarios. El primero es el de las habilidades técnicas: se debe saber mucho de lo que se habla y/o se debe decidir; el segundo es el de las habilidades comportamentales; y el tercero, el de la ética, que nos permite distinguir entre el líder y el manipulador. Persuadir tiene mucho que ver con convencer, siempre que la persuasión y el convencimiento caminen en la dirección correcta.

“La ética es el elemento que permite distinguir entre el líder y el manipulador”

Hitler era un persuasor, un seductor pero, como alborotador inmoral, dirigió Alemania hacia el desastre. Es bueno que el líder maneje tanto el convencimiento como la capacidad de persuasión, pero para conducir hacia un lugar mejor.

El líder ha de ser seductor de un buen proyecto en el que merece la pena comprometerse.

F.F.S.: La diversidad dentro de las organizaciones (de género, étnica, cul-

tural...) ha sido uno de los motores de desarrollo dentro de las empresas creadas en las últimas décadas. En cambio, el factor diversidad –y la libre expresión de la misma– destacó por su ausencia durante el III Reich. ¿Fue esta una de las características que lo hizo crecer?

J.F.A.: El talento no se desarrolla en cautividad. Lo que propone el pensamiento único es que solo alguien tiene la razón, únicamente alguien dispone de las soluciones y es quien ofrecerá los senderos para la cima. Eso nunca ha sido así, y mucho menos ahora, cuando cada vez más gente dispone de formación, elementos para la reflexión, pensamiento propio y, por tanto, posibilidad de aportar.

El directivo inseguro teme la diversidad, porque como bien aseguraba Churchill existen dos maneras de gobernar: una es ponerse encima y aplastar a los de abajo para situarse más arriba; la otra es hacer que todos suban para ascender con ellos. A este segundo modo solo se atreve quien no teme, quien no siente miedo a que le muevan la silla.

En el libro pormenorizo cómo Hitler quería a su lado a gente frágil, manipulable. Él sabía que Goering era morfinómano; Goebbels, mujeriego; Ribbentrop, beodo... Se reservaba el conocimiento de lo que para él eran debilidades para emplearlas en su contra en el momento adecuado. Hitler huía de la diversidad. Sus consejeros más cercanos eran sus propias secretarías, incluso su chófer, porque no admitía tener cerca a nadie

“Hitler aseveraba que no era enemigo del marxismo, sino su máximo implantador”

que tuviera pensamiento, ideas. Cuando esto sucedía, sencillamente lo expulsaba, como hizo con Blomberg y Fritsch, su ministro de guerra y su comandante en jefe, acusándoles de diferentes comportamientos, para él irregulares, con el objetivo de quitárselos de en medio, pues no compartían su obsesión por comenzar la II Guerra Mundial. Pronto llamó a su lado a Keitel, a quien los demás militares conocían como el general ‘sí, señor’, por ser esa su respuesta usual al Führer.

F.F.S.: En *El management del III Reich* escribe: “Como buen nacionalista, Hitler enredó siempre con el truco del agravio (...). La idea que existe bajo todo esto es terminar con el egoísmo y llevar al ser humano hacia ese sagrado egoísmo colectivo que es la nación”. También destaca que el nacionalismo es, “en fondo y forma, el regreso a la tribu, como explicó Karl Popper. Supone la abdicación de la responsabilidad, de la obligación de vivir uno la propia vida y decidir en función de convicciones propias”. Hay empresas donde este concepto parece ser aplicado, instituciones orientadas hacia la negación del individuo y la predominancia de la cultura única. ¿En qué medida las nuevas tecnologías y la capacidad de comunicación que facilitan están afectando a la viabilidad de esas organizaciones? ¿Desaparecerán los *empesarismos*?

J.F.A.: Es conveniente distinguir entre tres niveles conceptuales. Una cosa son los datos, las referencias que se tienen

de determinada materia. Hoy podemos disponer de más datos en unas horas, que los que nuestros abuelos tuvieron a lo largo de toda su vida. En sí mismos sirven para poco. El segundo es el de la información o datos ordenados, como el diccionario de un idioma o una técnica. El salto verdaderamente relevante es el tercero. La formación es la capacidad de reinterpretar el mundo y de reinterpretarnos nosotros en ese mundo.

Las nuevas tecnologías permiten el acceso a miles de datos, lo cual favorece cierta erudición baldía. Sin embargo, la formación en sentido fuerte no se ha incrementado. Sigue habiendo pocos maestros que sepan desentrañar la realidad.

En muchas empresas se vive ese nacionalismo, ese *empresarismo*. Desde los comienzos, el ser humano ha cambiado poco en lo antropológico. En la tribu –como bien detalló Golding en *El señor de las moscas*–, se tiende a definir, exista o no, un enemigo. Ese deseo de aplastar a la competencia se da en todos ámbitos: religioso, político, empresarial...

En mi opinión, el nacionalismo empresarial, y también el político, está viciado. Promover un proyecto, empresarial o político, es fantástico, pero despreciar al que está procurando otras cosas es abismalmente errado. Apreciar la propia patria o la propia compañía es maravilloso, pero despreciar a otro porque no nació en mi pueblo, o porque es de otro color o pertenece a otra corporación, es abyecto. A nivel empresarial sucede también. Es una perversión del comportamiento humano: el *empresarismo* y el nacional-racismo son graves patologías. Ambas están presentes en el nazismo y en movimientos que parecen incapaces de descubrirlas en su seno a la vez que las denuncian en otros.

F.F.S.: Hablando de patologías, España parece padecer cainismo, porque a la hora de desarrollar proyectos empresariales fuera no siempre cuenta con

“ Muchos comportamientos que son justamente sancionados en Hitler a veces se perdonan, o se soslayan, en otras culturas, ideologías o instituciones ”

sus paisanos, como sí hacen Francia, Estados Unidos e Inglaterra. Desde su experiencia internacional, ¿cree que tiene solución esa falta de capacidad de colaboración entre españoles en el exterior?

J.F.A.: Cada país cuenta con su propia idiosincrasia. Una de las peculiaridades del espíritu español es la envidia. Durante los años que trabajé en Europa del Este, observé algo que sucede en Ucrania, en Polonia, en la República

“ Existe una incomprendible e irracional superioridad moral de la izquierda que lleva a olvidar que tanto Hitler como Stalin, Lenin y Mao fueron asesinos en serie ”

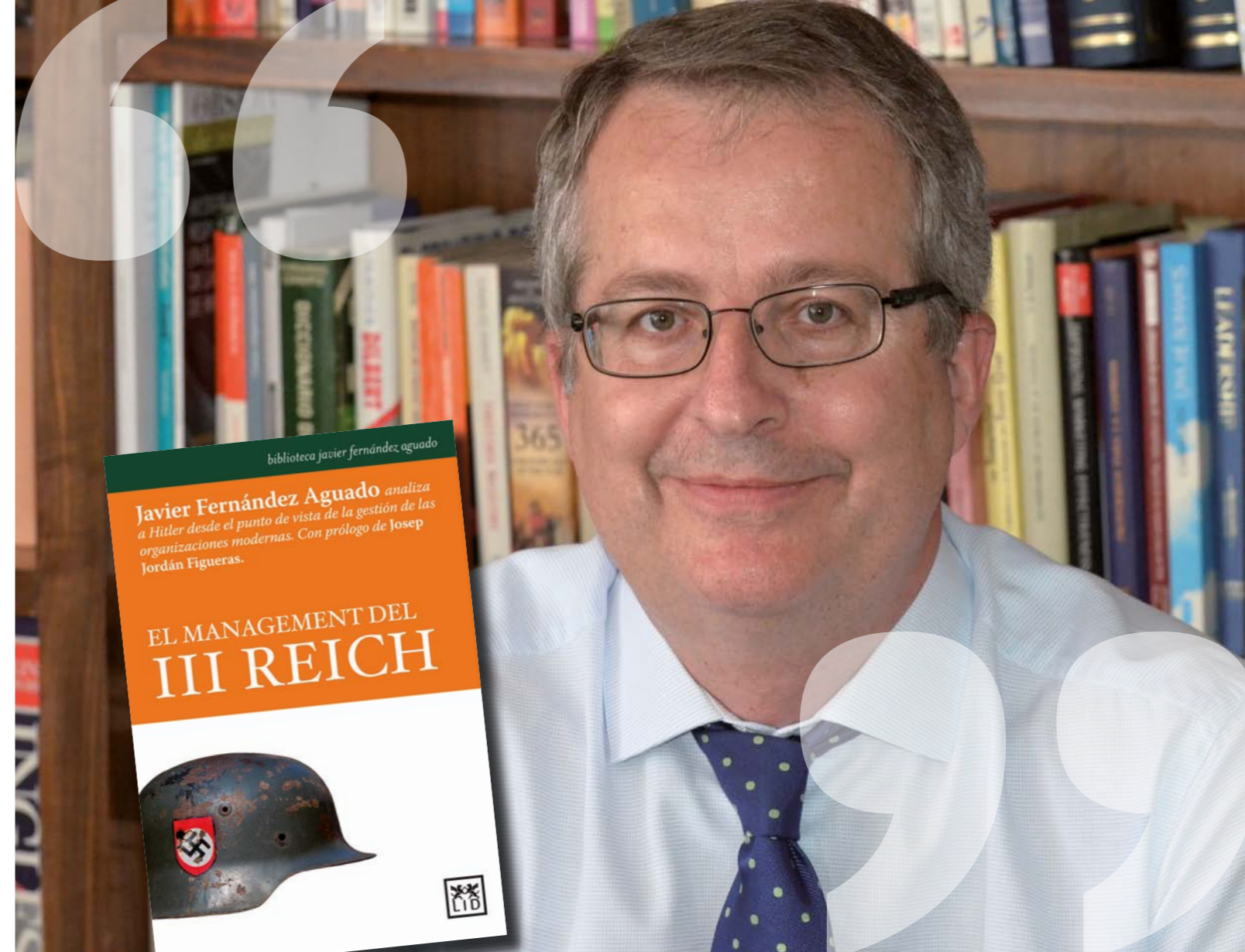
Checa (antes Checoslovaquia), etc. Una característica de su modo de ser en el mundo es la de la desesperanza: son colectivamente pesimistas. Me contaban en Praga la chanza de que la República Checa se presentó a un concurso de países con mala la suerte. ¡Quedaron segundos!, porque ni en eso podían ser los mejores. Junto a esta tendencia cada uno de esos países cuenta con virtudes espléndidas de las que muchísimo pude aprender.

No hay ningún colectivo que no acumule aspectos frágiles. La visión empuñada de la realidad se va compensando a medida que uno viaja. Las malas prácticas se mitigan conforme se conocen nuevas realidades, siempre que se vaya como aventurero, no como turista. El turista acude a ver lo que había decidido contemplar, mientras que el aventurero se mueve con los ojos abiertos para descubrir nuevas esquivas de verdad. Ojalá los directivos y, en general, los españoles que en estos años están emigrando lo hagan como aventureros.

F.F.S.: En el capítulo titulado “El éxito lo cubre todo”, parafrasea a Hitler cuando dice: “El éxito es el único juez terrenal del bien y del mal”. Esta afirmación, aun viniendo de quien viene, no deja de ser aceptada y vigente. Todos conocemos estilos de gestión cuya única justificación es el resultado final, esencialmente ante los stakeholders, al margen de los que caigan por el camino. ¿Es esta una realidad ineludible en el entorno empresarial? ¿El éxito justifica todo?

J.F.A.: El éxito lo cubre todo hasta el momento en el que aparece el fracaso. Entonces, los profetas *a posteriori* vocean que lo que sucedió anteriormente estaba mal hecho, que se veía venir el desastre, etc.

Hitler lo tenía clarísimo, y también sus competidores. Cuando se pronuncian las sentencias de Nuremberg, Churchill confió con alivio a su mano derecha, Alan Brooke: “Menos mal que hemos ganado la guerra, porque de lo contrario estaríamos condenados por los mismos crímenes que esos hombres”.



No hay que olvidar que Hitler contemplaba a Gran Bretaña y a Estados Unidos como modelo, y lo manifestaba abiertamente. Explicitaba su anhelo de que Europa consiguiese algo similar al control británico en la India logrado con unos pocos miles de soldados. Él también ansiaba que unos miles de militares alemanes en cada país controlasen. Hitler fue un asesino y su equipo fue criminal, pero muchos comportamientos que son justamente sancionados en Hitler a veces se perdonan, o se soslayan, en otras culturas, ideologías o instituciones.

Este libro, aparte de ser una reflexión sobre el *management* del III Reich, plantea negro sobre blanco que muchas personas que condenan, con razón, el proceder de este grupo asesino, actúan exactamente igual que ellos a la hora de tomar decisiones. Buscan a gente mediocre, a personas que no aportan, pretenden adoctrinamiento...; es decir, exactamente lo que hizo Hitler, y también Lenin o Stalin.

Estoy preparando la documentación para mi próximo libro –que llevará por título *El management de la revolución*

bolchevique– y voy redescubriendo aspectos muy relevantes. Del mismo modo que en *El management del III Reich* recojo textos de Goebbels describiendo el marxismo, que si uno no supiera de qué está hablando servirían para describir el nazismo, también dispongo de numerosas expresiones de Lenin y de Stalin retratando el nazismo, que en realidad están fotografiando el comunismo. En el fondo, ambos movimientos era semejantes e igualmente perversos. Sin embargo, resulta curioso que hoy calificar a alguien como nazi se considere –con todo fundamento– un insulto, mientras que denominarle comunista supone casi una alabanza. No es bueno olvidar que en el *ranking* de mayores asesinos, encabeza la lista Mao, con 70 millones; seguido por Stalin, con 60; el tercero Hitler, con 50. Algunos señalan que en realidad aquello sucedió en Rusia o China, porque no se implantó bien el comunismo. ¿No podrían defender lo mismo los nacionalsocialistas? Existe una incomprendible e irracional superioridad moral de la izquierda que lleva a olvidar que Hitler, Stalin,

“ El modelo nazi, lo mismo que el bolchevique-comunista, cumple con el principio de que la técnica sin ética siempre se torna perversa ”

Lenin y Mao fueron asesinos en serie, personajes inicuos que con excusas más o menos plausibles condujeron el mundo al desastre.

F.F.S.: Y además todos de izquierdas...

J.F.A.: Todos de izquierdas, o de extrema derecha, que en el fondo es lo mismo. Hitler –y es algo que recojo en el libro de forma literal– aseveraba que no era enemigo del marxismo, sino su máximo implantador. Hitler no deseaba estatizar la propiedad, sino a las personas, ser propietario de todo, independientemente de que permitiese que alguien poseyera algo. Esos pensamientos totalitarios son exactamente iguales en los personajes citados, por más que a nivel superficial sus teorías parezcan diversas.

F.F.S.: Es una lástima que la historia la escriban los vencedores, porque hace que perdamos parte de la realidad. ¿Qué aspecto destacaría del milagro industrial alemán entre el 41 y el 44?

J.F.A.: El denominado milagro alemán arranca un poco antes, en torno al 34. Es más militar que industrial. Desde el punto de vista numérico-estadístico, es evidente que la construcción de las autopistas o la erección de las grandes industrias supusieron un descenso significativo del desempleo, y brotó un entusiasmo colectivo. Sin embargo –y esto a veces se omite–, aquella dinámica era insostenible, porque se hacía con deuda que no se pensaba pagar. Todo se centró en el esfuerzo armamentístico. Desde un punto de vista económico, el desarrollismo hitleriano, al igual que los planes bolcheviques, era insostenible. Lo único que lo mantuvo fue el expolio de los pueblos invadidos. En gran medida, la justificación de la guerra, además de por el nacionalismo, racismo, etc., viene generada por la necesidad de mantener una *bicicleta* económica en marcha, que si se paraba caía rota en pedazos.

Ya en la conflagración, todo soldado alemán tenía derecho a robar lo que le pareciera oportuno. Continuamente partían trenes remitiendo lo expoliado a sus casas en Alemania. Más importante aun fue el juego que se planteó

con la implantación de la nueva moneda que Alemania iba imponiendo en cada país, que consentía saquear de manera “legal”. Sin el desfalco sistemático de toda Europa, Alemania no hubiera tenido ese *flash* de milagro industrial que algunos alaban en Hitler.

Entre los múltiples ejemplos que presento sobre estos temas, recojo cómo empresas fabricantes de hornos se ofrecían como las que más cuerpos quemaban de manera más eficaz en menos tiempo. El modelo nazi, lo mismo que el bolchevique-comunista, repito, cumple estrictamente con el principio de que la técnica sin ética siempre se torna perversa. Pocas veces se ha asesinado de manera tan intensa y tan profesional como en la época nazi o en la bolchevique, con unas técnicas tan depuradas.

“ Hitler fue un catalizador de perversidades, algunas creadas por él y otras flotaban en el ambiente ”

F.F.S.: La discusión sobre el concepto de liderazgo siempre presenta facetas controvertidas. ¿Fueron líderes Stalin, Mao, Atila o Hitler?

J.F.A.: Para mí fueron alborotadores, lo mismo que Castro, Chávez, u otros contemporáneos más cercanos.

La gran diferencia entre un líder y un alborotador es que el líder es una persona que llega a un grupo, independientemente del número de miembros del mismo, lo convierte en un equipo y lo traslada a un lugar mejor de aquel en el que se encontraba cuando él llegó. Un manipulador es una persona que llega a un grupo o a un equipo, en cualquier caso lo convierte en grupo, y lo traslada a una posición peor de aquella en la que estaba cuando apareció por allí.

El término líder tiene algo de sagrado. En sus memorias, Goebbels explica pormenorizadamente cómo su objetivo

era controlar la prensa, bien creando sus propios periódicos, bien comprando los existentes, o bien, obligando a publicar lo que él quería. Exactamente igual que sucede hoy en Venezuela, Cuba, y otros territorios no tan distantes.

Hitler se centró en el enriquecimiento personal y en el de todo su equipo. En el libro narro cómo iba comprando militares –o civiles– a base de dinero. Para eso, contaba con un secretario, Lammers, encargado de la caja B.

En los regímenes totalitarios falta cualquier atisbo de ética: sustituyen una nomenclatura por otra, una burocracia por otra. Lenin, Stalin, Mao y Hitler vivieron como reyes. Alegaban que habían desbancado a los anteriores porque habían abusado de su puesto, pero cuando ellos ocuparon sus posiciones vivieron como sátrapas caprichosos, ocultando sus comportamientos y presentándose como héroes, cuando eran sinvergüenzas.

F.F.S.: ¿Qué destacaría de todo lo leído durante el período de investigación y documentación para escribir *El management del III Reich*?

J.F.A.: Hitler no era un dictador en sentido estricto, sino más bien un monarca feudal. La gente se acercaba a él, intentaba arrancarle unas palabras para, a partir de ese momento, obrar como les diera la gana.

Durante el régimen nazi se perpetraron determinadas barbaridades que Hitler no hubiera condenado, pero que tampoco hubiera impulsado.

Curiosamente, los esquemas comportamentales (en lo que se refiere al ostracismo, a la selección de los mediocres, a la búsqueda de gente sumisa, etc.) son exactamente iguales en muchas organizaciones contemporáneas.

Esto no debe conducir al pesimismo, porque en diversos aspectos hemos mejorado con respecto a otras civilizaciones, pero sí debe llevar a reflexionar, especialmente cuando surgen personajes como algunos directivos y/o políticos contemporáneos.

El maniqueísmo es un error, nadie es absolutamente bueno ni malo; hay gente que procura hacer cosas buenas y otra, malas. En las empresas, al igual que en lo personal, debemos proponernos que salga más veces el ángel *bueno*, y no

tantas el *demonio*. Incluso en sus primeras presunciones, la organización nazi – en el año 1919– no tenía en su ideología todo lo que luego fue apareciendo, sino que defendía un resurgimiento de Alemania. El problema es que eso, llevado al extremo y con una carencia absoluta de ética, desembocó donde sabemos.

Hay datos que me han impresionado especialmente. En los campos de concentración de Auschwitz y Treblinka se produjeron levantamientos. El del primero fue aplastado, pero en el de Treblinka consiguieron escapar unas docenas de judíos polacos. Bastantes tropezaron con una partida de partisanos que luchaba contra los nazis. ¡En cuanto se identificaron fueron fusilados!

El antisemitismo de Hitler se encontraba extendido por Europa, y el Führer lo llevó hasta el paroxismo. Muchos denunciaban a los judíos por odio, por la necesidad de buscar un enemigo o... por intereses económicos. Buena parte de las grandes fortunas que fueron haciendo los arios las lograron a base de expropiar al 1%, que era el porcentaje de población que los judíos representaban en Alemania (había 60 millones de alemanes y solo 600.000 eran judíos, de los cuales unos pocos miles disponían de grandes fortunas).

Hitler fue un catalizador de perversidades, algunas creadas por él y otras flotaban en el ambiente. No hay que olvidar que el período de entreguerras es uno de los de mayor inmoralidad en la historia. El nazismo no surge por casualidad, ni tampoco el comunismo. En el caso de Alemania, surgió también porque los gobernantes precedentes fueron patanes. Más que una revolución, se produjo una evolución que llevó a comportamientos abyectos, predisuestos por decisiones erradas.

Lectores del *El management del III Reich* me han expresado que han descubierto nuevos mundos, porque su idea de los nazis, de su proceder y modo de obrar, era distinta. Creo que con el siguiente libro sobre la revolución bolchevique habrá más lectores aún que se sorprenderán. Frases de Lenin como: “Hay que matar, asesinar, fusilar, ahorcar, y además hacerlo públicamente, para que nadie se atreva a llevar la contraria al partido”, no deberían dejar impasible a nadie ■



“ Appreciar la propia patria o la propia compañía es maravilloso, pero despreciar a otro porque no nació en mi pueblo, o porque pertenece a otra corporación, es abyecto ”