



## Lo que el führer quiere oír

—Los cientos de horas empleadas para escribir el libro “El Management del III Reich” han sido altamente fructíferas por la cantidad de paralelismos encontrados con la manera en la que funcionan muchas organizaciones contemporáneas. Espigo aquí unas reflexiones de las muchas que pueden encontrarse en esa obra. Ojalá sirva esa investigación para que numerosas personas decidan modificar comportamientos.

Quienes han desarrollado liderazgo desean contar con personas que les adviertan sobre realidades de las que no son conscientes. Los alborotadores, por el contrario, anhelan tener cerca a quienes les alegren el oído con afirmaciones que ratifiquen sus proclamas. El virus de buscar quien pregone lo que el superior desea escuchar fue extendiéndose por la Alemania nazi.

Cuando en una organización se mira únicamente hacia las alturas —esencialmente a los caprichos y en-telequias de quien dirige—, las consecuencias son nefastas. Goering, buen conocedor de las fragilidades del Führer, se aprovechó de esa limitación, ofreciéndose a librar las batallas como las de Dunquerque solo con la Luftwaffe. Se eliminaría así el riesgo de emplear las formaciones blindadas. En realidad, aspiraba a asegurar para la aviación el papel de factor decisivo y atribuirse el éxito.

El 9 de septiembre de 1942, coincidiendo con los duros momentos

por los que atravesaban los ejércitos desplazados a Rusia, Keitel filtró a Halder su desgracia, pues el Führer consideraba que Halder (por haberle llevado la contraria) no estaba “psíquicamente a la altura de las exigencias de su tarea”. Más adelante, el brillante estratega acabaría preso en Dachau.

Kurt Zeitzler, sustituto de Halder, dejó clara su sumisión: “Lo que requiero de cualquier oficial del Estado Mayor: debe creer en el Führer y en su método de mando. Debe transmitir esta confianza en todo momento a sus subordinados y a quienes les rodean”. Cuando le informaron del desastre en el

frente oriental, Hitler enfureció: “¡Me va usted a dar lecciones! Conduzco desde hace cinco años al pueblo alemán en campaña y he reunido en este tiempo tantas enseñanzas prácticas, como nunca hubieran podido reunirlos los señores del Estado Mayor General”. Y añadió, fruto de la contumacia: “No creo que los rusos ataquen. Esto es solo un cuento. Las cifras de su Sección de Información en el Este se han exagerado”.

La valentía para replicar al Führer reclamaba aplomo. Rommel, el 15 de julio de 1944, borroneó para Hitler: “la situación en el Frente de Norman-

día se agrava día a día y se acerca una seria crisis. Dada la dureza de la lucha, el extraordinariamente poderoso material de guerra del enemigo y la eficacia con que la fuerza aérea adversaria domina sin dificultad el campo de batalla, nuestras pérdidas son tan elevadas que la capacidad combativa de las divisiones decrece con rapidez”.

**En demasiadas organizaciones sigue viviéndose como si solo el jefe tuviese la razón. Quienes así no lo consideran y se atreven a formularlo, serán pronto condenados al ostracismo.**

Concluía solicitando que el Führer rectificase decisiones ya tomadas. Al cabo, y mientras se restituía del ametrallamiento de un avión aliado, fue destituido.

El engaño de Hitler, como el de tantos directivos que conducen a sus organizaciones al

fiasco, se prolongó hasta el final. Mientras los rusos bombardeaban Berlín, él se entretenía con las maquetas de la ampliación de Linz.

En demasiadas organizaciones sigue viviéndose como si solo el jefe tuviese la razón. Quienes así no lo consideran y se atreven a formularlo, serán pronto condenados al ostracismo.

Innovar y poder hablar resulta esencial para que una institución sea sostenible.