

# LOS ORÍGENES DE LA II GUERRA MUNDIAL VISTOS DESDE EL MANAGEMENT

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

Presidente de MindValue. Premio Mejor Asesor de Alta Dirección y Conferenciante 2014 (Ejecutivos)  
Director de la Cátedra de Management Fundación Bancaria la Caixa en el Instituto de Empresa · @jferagu

Se han cumplido en 2015 setenta años de la conclusión de la II Guerra Mundial. Hace algún tiempo emprendí la búsqueda de la respuesta a una cuestión: ¿cómo fue posible que un individuo convirtiese a un país europeo en una de las mayores máquinas de matar de la historia?

Me pregunté también si merecía la pena dedicar tiempo y esfuerzo a estudiar a Hitler y el estilo de management por él promovido. La respuesta fue positiva por varios motivos. En primer término, porque hay siglos que quedan encuadrados por individuos más que por sucesos. El siglo 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 también en el de las organizaciones públicas y privadas que mimetizan comportamientos de quien, por otra parte, repudian con el calificativo de cruel asesino.

## Hitler fue una nacionalista obsesivo. Sólo por excepción se distancia el nacionalismo del racismo

Plasmé mis investigaciones en el libro *El Management del III Reich* (LID, 2014). Me limito aquí a ofrecer algunas reflexiones remitiendo a ese texto a quienes puedan estar interesados en profundizar en estas cuestiones.

Hitler, al igual que muchas personas –de forma implícita lo pretende 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 econo-

mía, 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 perjudicando gravemente a quienes se vieron sometidos.

Hitler nutrió la mentecata osadía de creer ciegamente en sus disparatadas propuestas, y a la vez la voluntad férrea de hacerlas realidad. 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.

¿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, los cimientos de su visión del mundo.

Hitler fue una nacionalista obsesivo. Sólo por excepción —y éste 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 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 cualquier nacionalista, Hitler enredó siempre con la engañifa del agravio. Suceda lo que suceda y hagan los demás lo que hagan, el nacionalista enarbola la denuncia de supuestos ultrajes. Una retorcida imaginación sabrá encontrar provocación donde hay sentido común o..., nada. 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 al 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 un 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, de forma destacada en la Unión Soviética de Stalin, se manosearon sentimientos y conjeturaron ultrajes para justificar ínfulas.

Hitler lo hizo, como otros muchos, hurgando 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 consi-

deraciones 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».

## Hitler se consideraba el definitivo aplicador del comunismo

El nacionalismo es, en fondo y forma, el regreso a la tribu que 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 desde la pubertad de esas doctrinas envilecidas. 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 raza: *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 relevante 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.

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 propo-



nía ni la potencialidad de sus mensajes. En 1932, Harold Laski, académico 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?

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 caldos de cultivo ideológicos cegó a millones. Igual sucede, en otras proporciones con directivos en el ámbito público o privado en los que el sentido común se ha ausentado.

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

Los desmanes en el III Reich, al igual que en muchas otras organizaciones, no fueron obra de una sola persona. La consideración de una estructura rígida y jerárquicamente sistematizada 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. Muchos directivos de entidades mercantiles y financieras siguen plasmando ese modo de actuar. [te](#)