Andrew Roberts, *Hitler y Churchill, los secretos del liderazgo*, 2005, Taurus, México, 309 p.

En este interesante texto, que inspiró la serie de televisión *Secretos del liderazgo* producida por la BBC2, el joven historiador Andrew Roberts (Inglaterra, 1963) traza un interesante paralelo entre los estilos del liderazgo de Hitler y Churchill en dos períodos: uno hasta 1939, época en que ambos personajes pasaron del ostracismo político e incluso de la cárcel al poder en sus respectivas naciones; otro desde 1940 y hasta el final de la Segunda guerra mundial. En esta biografía paralela queda de manifiesto por qué ambos fueron grandes líderes, si bien uno logró conducir a su pueblo a un desastre y el otro a una victoria.

Su objetivo es encontrar respuesta a una pregunta planteada desde su examen de admisión a la universidad: “¿Cómo puede una sola persona liderar a otras cien?” Para ello toma la historia de dos soldados de la Primera guerra mundial que, basados en distintas combinaciones de oratoria, carisma, relaciones públicas, trato personal, creación de símbolos, logotipos y señas de identidad y con diversos grados de delegación de facultades a sus subalternos, fueron líderes que participaron en el desarrollo de un complicado escenario que causó la muerte a millones de personas.

En el libro destacan interesantes fragmentos de textos o discursos de ambos personajes históricos, como los siguientes: “*Todo profeta debe surgir de la civilización, pero debe marchar hacia el desierto. Debe poseer clara conciencia de lo que es una sociedad compleja y lo que ésta debe ofrecer, pero tiene que vivir períodos de aislamiento y meditación. Este es el proceso mediante el que conforman la dinamita psíquica*”, energía concentrada que, según Churchill, es necesaria para mover las voluntades de los individuos a fin de superar obstáculos aparentemente infranqueables. El liderazgo, pues, es una mezcla de trabajo en equipo, capacidad de guiar y motivar, y momentos de reflexión solitaria, pues un buen líder sabe asumir responsabilidades.

Roberts hace un buen trabajo, pues estudiar a un personaje histórico difícil, como lo fue Hitler, tratando de buscar en él rasgos distintivos e incluso positivos, no es tarea fácil. Recuerda que el liderazgo de Hitler se basó, primero, en construir un elemento que integrara al pueblo; en su caso, un enemigo común, histórico, al cual culpó de la derrota en la Primera guerra y de la situación vigente en su país; después, se encargó de crear una imagen de sí mismo fuerte, simbólica, y capaz de encarnar los principios enunciados; así, creó uniformes, medallas y escenarios grandiosos que obligaba a usar a sus altos mandos, en tanto que él salía a escena con retraso, en un uniforme sencillo, y sin más condecoración que la medalla ganada en las trincheras de la Gran guerra. Así, su discurso en que decía encarnar al ‘canciller del pueblo’ adquiría más fuerza: un hombre sencillo, con un mensaje fuerte, que en medio de tales escenarios fastuosos decía a sus oyentes: “es uno como nosotros, y aún así manda sobre todo esto”.

Por el contrario, Churchill tenía, en opinión de Roberts, una apariencia desaliñada artificialmente construida; y aunque alegaba no cuidar los símbolos exteriores, no dejaba de caminar en el Londres bombardeado, con su corbata de moño y camisa a rayas, mostrando la seña de la victoria con total naturalidad y confianza. Decía Lord Bikenhead: “*Winston ha pasado los mejores años de su vida escribiendo discursos improvisados.*” Cuando decía que se podía ganar la guerra, la gente le creía, a pesar de que ni él mismo sabía cuál era el camino para lograrlo. El texto cita a Richard Law, el más joven integrante del gabinete de Churchill: “*el secreto del poder de Hitler estriba en que exige sacrificios. El Primer Ministro lo ha entendido bien, y sus propios discursos son una muestra brillante de ello, pero [el ministro del trabajo Ernest] Bevin, por el contrario, pensó que podría elevar el ánimo de la gente prometiéndoles sueldos más altos y tiempos mejores. Se equivocó*”. Sin embargo, acota, lo único que jamás pidió al pueblo británico que sacrificara fue la esperanza.

Afirma que ambos compartían defectos: la *Blitzkrieg* o guerra relámpago fue posible porque al inicio de la guerra el ejército alemán tomaba decisiones descentralizadas basadas en el principio de que el mando daba instrucciones genéricas y el personal en el campo debía ejecutarlas de la manera que considerara más conveniente, a condición de lograr el objetivo planteado. De esta manera pudieron someter a Polonia, Hungría, Bulgaria y Francia en cuestión de pocas semanas. Cuando Hitler se percató de este éxito, trató de apropiárselo, exigiendo que todas las instrucciones, en adelante, pasaran por

su escritorio. Así, sólo el *Führer* tenía el panorama completo de la guerra, al tiempo que generaba descontrol, desconcierto y rivalidad entre sus mandos. Porque, para añadir control, distaba mucho de dar instrucciones precisas y por escrito; así, no era posible culparlo de las cosas que salían mal pero tampoco era posible coordinar finalmente los esfuerzos de un equipo enfrentado. Por su parte, Churchill también se entremetía hasta detalles nimios: no faltó el momento en que antes del desayuno daba lo mismo instrucciones para movilizar tropas, desarrollar armamentos, e incluso evacuar ocas de jardines públicos. Sin embargo, conforme la guerra fue avanzando, Hitler concentró cada vez más poder y decisiones al tiempo que Churchill fue reconociendo una autonomía creciente a su personal.

Entre las diferencias de ambos personajes destaca una: el líder alemán no permitía que se le llevara la contraria, le enfurecía; en tanto que para el inglés era imprescindible contar con una voz en contra. Hitler alentaba el debate entre sus subordinados a ver quien le complacía mejor; Churchill estimulaba al Mariscal de campo Alanbrooke a que criticara sus ideas, incluso obligándole a discutir las mientras el primer ministro tomaba baños de tina. Así, fue desechada la propuesta de fabricar portaaviones iceberg, y la de crear puertos desplegables para el desembarco, pulida, mejorada y adoptada, garantizando un apoyo útil tras el Día D.

Dice Roberts: *“La potencia que impulsara el carismático liderazgo de Hitler era la ambición de poder. Churchill, sin embargo, sabía que los líderes no necesitan carisma o poderes dictatoriales para inspirar a otros. Tras conocer a Hitler, la gente se quedaba con la sensación de que él, el Führer, podría lograr cualquier cosa. Cuando alguien conocía a Churchill sentía que era uno mismo quien era capaz de todo. La inspiración genuina es más poderosa que el carisma creado artificialmente.”*

Cabe realizar este ejercicio de repaso histórico por dos razones: por un lado, este texto puede ser útil para administradores de empresas y personas interesadas en guiar equipos de trabajo bajo circunstancias difíciles como las que padecen algunas empresas; encontrar antecedentes de ideas como *empowerment*, control de calidad, equipos de trabajo, producción esbelta, o entregas justo-a-tiempo en un contexto de guerra puede sonar excesivo, sin embargo, están presentes con mayor o menor desarrollo tanto en el grave contexto analizado por Roberts como en la empresa actual. Por otro lado, en un momento en que el país se apresta a ir a las urnas, es conveniente evaluar las diversas candidaturas que se ofrecen usando ambas medidas tomadas de

RESEÑAS

la historia: un líder carismático puede ser contraproducente si no está basado en razones y motivos correctos. *“Los líderes asumen responsabilidades... los líderes que triunfan se rodean de críticos constructivos... parte del arte de gobernar consiste en saber cuándo hay que dejarlo... los líderes de éxito no juegan a los dados, asumen riesgos calculados... la única guía de un hombre es su conciencia; el único escudo de su recuerdo está en la rectitud y honradez de sus acciones...”*, consejos extraídos de diversos pasajes del texto, que deben estar presentes en el momento de escoger a nuestro siguiente líder, a riesgo de equivocarnos, influenciados por percepciones mediáticas. Porque *“la inspiración genuina es más poderosa que el carisma creado artificialmente.”*

GONZALO SUÁREZ PRADO

Departamento Académico de
Estudios Generales, ITAM