UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

TOMA DE DECISIONES DE GOBERNANTES A LA LUZ DE LOS CONCEPTOS DE JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ: UN PUNTO DE VISTA ENRIQUECEDOR PARA LA DIRECCIÓN

Emilio Casis-Zarzar

Lima, septiembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de las Organizaciones

Casis, E. (2018). *Toma de decisiones de gobernantes a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López: un punto de vista enriquecedor para la dirección* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Repositorio Institucional PIRHUA

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

TOMA DE DECISIONES DE GOBERNANTES A LA LUZ DE LOS CONCEPTOS DE JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ: UN PUNTO DE VISTA ENRIQUECEDOR PARA LA DIRECCIÓN

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

EMILIO ÁLVARO CASIS ZARZAR

Asesor: Manuel Alcázar García

Lima, septiembre de 2018

AGRADECIMIENTO

Especial agradecimiento a mi asesor Manuel Alcázar García por sus sabias recomendaciones y aportes a la presente investigación.

DEDICATORIA

A mis padres Luis Armando y Aída, In Memorian, por su esfuerzo en inculcarme siempre valores y principios.

Álvaro Casis Zarzar

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento ii

Dedicatoria iii

Resumen vii

Abstract vii

Introducción 1

CAPÍTULO 1. Marco metodológico 3

1.1. Hipótesis de la investigación 3

1.2. Propósito de la investigación 3

1.3. Objetivos de la investigación 3

1.3.1. Objetivo general 3

1.3.2. Objetivos específicos de la investigación 3

1.4. Metodología 4

CAPÍTULO 2. Marco conceptual 5

2.1. Gobierno de personas en la empresa según Ferreiro y Alcázar 5

2.2. Amenazas a la calidad motivacional 6

2.3. Mejorar la calidad motivacional 7

2.3.1. Desarrollar valentía 7

2.3.2. Resolución de conflictos motivacionales 8

2.3.3. Rectificación de los propios motivos 8

2.4. Motivación y motivos 8

2.5. Dimensiones del directivo 9

2.6. Perfiles directivos 10

2.6.1. Perfiles de directivo con cualidades de liderazgo 12

2.6.1.1. Bonachón 12

2.6.1.2. Prestigioso 12

2.6.1.3. Persuasivo 13

2.6.1.4. Líder 13

2.7. Autoridad y poder 14

2.7.1. La autoridad 14
2.7.2. El poder 14
2.7.2.1. Utilidad del poder coactivo 15
2.7.2.2. Utilidad del poder persuasivo 15
2.7.2.3. Crecimiento y pérdida de la autoridad 16
2.8. El Octógono de Pablo Ferreiro 17
2.8.1. Introducción 17
2.8.2. El primer nivel 17
2.8.3. El segundo nivel 18
2.8.4. El tercer nivel 20
2.8.5. Dificultad, objetivo y valor diagnóstico 22
2.9. El Octógono según Manuel Alcázar 22
2.9.1. El “Octógono” 22
CAPÍTULO 3. Presentación del instrumento 25
3.1. Primer personaje: Erwin Johannes Eugene Rommel 25
3.1.1. Descripción del personaje 25
3.1.2. Rommel y la segunda guerra mundial 26
3.2. Segundo personaje: Joseph Fouché 27
3.2.1. Descripción del personaje 27
3.2.2. Joseph Fouché y su carrera 28
CAPÍTULO 4. Extracto y análisis de los instrumentos 31
4.1. Extractos de Erwin Rommel del libro: Rommel, zorro del desierto y análisis ... 31
4.1.1. Extracto 1 31
4.1.2. Extracto 2 34
4.1.3. Extracto 3 36
4.1.4. Extracto 4 37
4.1.5. Extracto 5 39
4.1.6. Extracto 6 40
4.1.7. Extracto 7 43
4.1.8. Extracto 8 45

4.1.9. Extracto 9 47
4.1.10. Extracto 10 50
4.2. Extractos de Joseph Fouché del libro: Fouché, retrato de un hombre político y análisis 51
4.2.1. Extracto 1 51
4.2.2. Extracto 2 54
4.2.3. Extracto 3 56
4.2.4. Extracto 4 57
4.2.5. Extracto 5 60
4.2.6. Extracto 6 62
4.2.7. Extracto 7 63
4.2.8. Extracto 8 65
4.2.9. Extracto 9 70
4.2.10. Extracto 10 73
CAPÍTULO 5. Breve análisis complementario de personajes Erwin Rommel y Joseph Fouche a la luz de El Octógono 77
Conclusiones 81
Referencias bibliográficas 83

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto poder analizar los comportamientos, motivaciones y motivos que los gobernantes tienen al momento de tomar decisiones, a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López. Para ello observamos la necesidad de haber planteado desde un principio una hipótesis de la investigación, el propósito y los objetivos separadamente con el fin de tener una idea más clara de lo que se quería alcanzar con el desarrollo de este trabajo. Asimismo, con el fin de mostrar claridad entre el proceso de toma de decisiones de cada gobernante y la aplicación de los conceptos, se utilizó la metodología descriptiva documental y analítica para extraer momentos de la carrera de cada gobernante en el que se demuestra las decisiones de cada uno de ellos e inmediatamente debajo de cada extracto se efectuó el análisis a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López. De esta manera se evitó así yuxtaposiciones en el análisis que puedan confundirnos. Se complementó este análisis con la toma de decisiones de los personajes a la luz del octógono. Finalmente, se logra concluir que sí hay gobernantes que se dan cuenta que deben pasar del poder a la autoridad.

Palabras claves: *gobernantes; poder; autoridad; decisiones; conceptos*

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the behaviors, motivations and motives that governors have when making decisions, in light of the concepts of Juan Antonio Pérez López. For this we observed the need to have raised from the beginning a hypothesis of the research, the purpose and the objectives separately in order to have a clearer idea of what we wanted to achieve with the development of this thesis. Likewise, in order to show clarity between the decision-making process of each ruler and the application of the concepts, the documentary and analytical descriptive methodology was used to extract moments from the career of each ruler in which the decisions of each one of them and immediately below each extract was made the analysis in light of the concepts of Juan Antonio Pérez López. In this way, juxtapositions in the analysis that could confuse us were avoided. This analysis was complemented with the decision making of the characters in the light of the octagon. Finally, it is possible to conclude that there are rulers who realize that they must pass from power to authority.

Keywords: *governors; power; authority; decisions; concepts*

INTRODUCCIÓN

Después que me gradué como administrador de empresas y desde que empecé a trabajar en el mundo empresarial me sentía inquieto por averiguar por qué quienes tenían tanta experiencia y ocupaban los cargos altos y tenían la responsabilidad de tomar las decisiones en la empresa, lo hacían pensando solo en los resultados y no se daban cuenta, además, que al hacerlo de esa forma tenían consecuencias que complicaba aún más la situación de la organización y la posición de quien tomaba la decisión, ya que la consecuencia de tomar ese tipo de decisiones pensando solo en los resultados terminaba siendo peor que el problema en el que la organización se encontraba antes de tomarse la decisión. Yo quería estudiar algo sobre esto, quería aprender sobre este tema, pero no sabía dónde y que era lo que debía estudiar al respecto, y siempre me encontraba con estos vacíos en las organizaciones y me preguntaba a cada momento que es lo que debo estudiar que a mí me ayude a no cometer los mismos errores en el futuro, cuando me toque a mi estar a la cabeza de una organización. Cuando llego el día que me tocó estar a la cabeza de una empresa y que ya fueron 2 veces, si bien no había logrado encontrar donde estudiar sobre este tema que tanto me inquietaba, al menos me preocupé de no tomar decisiones pensando solo en los resultados y aunque lo hice empíricamente porque no lo había estudiado, me sentí al menos tranquilo de haber tomado buenas decisiones para la organización y las personas.

Después pude encontrar esta Maestría en Gobierno de las Organizaciones que me ha proporcionado muchas respuestas a mis preguntas y por todo esto me sentí motivado en continuar mi aprendizaje desarrollando el siguiente trabajo que me permitirá conocer más sobre que es la persona y como son las organizaciones de manera real, y no solo de manera aparente, pues en cada empresa que trabajé, la alta dirección se decía comprometida con las personas y con la organización, pero lo cierto es que estas personas que se hacían llamar líderes estaban comprometidos con los resultados de la empresa que era lo único que les importaba porque los resultados de la empresa estaban conectados con los resultados que querían alcanzar para ellos mismos. He trabajado bastante tiempo en el campo empresarial y aun lo hago, es decir vengo del terreno mismo de la empresa y no vengo de la academia. Lo cierto es que cuando en dos de las últimas empresas que trabaje llegue a la gerencia general demostré al Directorio y propietarios que el hecho de buscar alcanzar los resultados no excluía el hecho de conocer bien a las personas y a las organizaciones para tomar las mejores decisiones para la empresa que incluya los resultados, las personas y la organización.

Y es que muchos se hacen llamar líderes, pero he podido ver todos los tipos de máscaras posibles que utilizan por las cuales quienes tomaban las decisiones seducían a la gente

para que hagan lo que ellos querían y de allí después deshacerse de las personas o manipularlas, lo cual parecía ser aplaudido y alabado por las mayorías.

CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO

1.1. Hipótesis de la investigación

Los Gobernantes tienden a concentrarse más en el Poder (*Potestas*) que en la Autoridad (*Auctoritas*), a excepción de aquellos que se dan cuenta que la Autoridad es más importante que el Poder.

1.2. Propósito de la investigación

Aprender aplicando los conceptos de Juan Antonio Pérez López a la toma de decisiones de personas que han ejercido acciones de gobierno.

Como consulta y aplicación para las personas que deben tomar decisiones en el mundo empresarial y para los profesores en sus procesos de enseñanzas y prácticas.

Que este trabajo sirva para otras personas que puedan continuar este tipo de investigaciones.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Conocer las motivaciones y motivos que los gobernantes consideran al momento de tomar decisiones.

1.3.2. Objetivos específicos de la investigación

a. Conocer porque algunos gobernantes cuando ejercen la acción de gobernar se quedan solo ejerciendo el poder y no se ganan la autoridad o liderazgo.
b. Saber cómo un inadecuado o adecuado uso de la libertad de un gobernante puede influir en el proceso de toma de decisiones, impactando, positiva o negativamente en la sociedad.
c. Saber los motivos por los cuales un Gobernante, si bien se sabe libre, olvida o confunde la responsabilidad que tiene cuando es elegido para una tarea de Gobierno.

1.4. Metodología

Preseleccionar personajes que puedan proporcionarnos información acerca de sus acciones de gobierno, la toma de decisiones y las consecuencias de sus acciones y decisiones que generaron sus tareas de Gobierno.

Preseleccionar 2 tipos de Gobernantes: Por un lado, un tipo de Gobernante que llegó a tener Autoridad y Liderazgo e hizo un adecuado uso de su libertad. Por otro lado, un segundo tipo de Gobernante que ejerció el Poder de manera inadecuada haciendo uso y abuso del Poder. A la luz de este tipo de Perfiles se ha considerado para el primer tipo, las opciones de: Mariscal Rommel, General Patton y el Conquistador Hernán Cortes y para el segundo tipo, las opciones de Napoleón Bonaparte, Joseph Fouché y Adolf Hitler.

Luego de una evaluación considerando características del perfil de cada una de las alternativas propuestas, la información obtenida de los personajes y el análisis a realizar a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López, se han elegido los siguientes personajes: Erwin Rommel y Joseph Fouché.

Se ha elegido como libros principales el de David Frase para Erwin Rommel; y el de Stephan Zweig para Joseph Fouché.

La investigación se desarrollará extrayendo textos literales de los libros, con un criterio de selección considerando cierto grado de relevancia a la luz de las acciones y toma de decisiones que el personaje tuvo que realizar e inmediatamente después de elegir el extracto se procederá analizar cada extracto a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Gobierno de personas en la empresa según Ferreiro y Alcázar

Una vez elegidos los dos Gobernantes, a continuación, se lista los conceptos y el significado de los mismos que se aplicarán a los personajes elegidos para realizar el análisis correspondiente.

Todos los conceptos considerados tienen una utilidad en el análisis como por ejemplo los conceptos de motivación y motivos en sus diferentes vertientes buscan alcanzar satisfacciones a los objetivos de aquellas personas que ejercen acciones de gobierno en cualquier tipo de organización. Y esto se demuestra en la forma como cada uno toma sus decisiones al cual se cita a:

Ferreiro y Alcázar (2014) quienes afirman sobre la Motivación: **"**Como el impulso a actuar para lograr satisfacciones". (p. 54). Y es que, sin impulso alguno difícilmente, se puede generar movimiento o acción para alcanzar algo. Seguidamente, el mismo autor señala como dimensión al motivo al describir que:

> Es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor es lo mismo: consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, en cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo. (p. 55).

Y de esta manera la dimensión motivo tiene diversidad de enfoques que logran influir en las personas, según las circunstancias que ameriten como lo describe el mismo autor al señalar a los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes como los activantes en la psicología del ser y otro en el "Yo" y como ocurre ambos ante los demás. (p. 60-62).

Consecutivamente, se tienen otros contextos dentro de las motivaciones que son dos: (1) La Espontánea y (2) La racional. El primero refiere como consecuencia de la experiencia como generador del impulso y el segundo el racional como consecuencia dl conocimiento adquirido y la inteligencia a partir de los datos abstractos que se procesa para tomas decisiones. (p. 83).

Otros conceptos del mismo autor refieren a la eficacia (validez, operatividad e instrumentalidad), eficiencia y consistencia. El primero relaciona a la acción con los resultados externos, la Eficiencia es el valor como resultado interno de la acción que se produce en la persona. Y finalmente, la consistencia, hace mención para la persona que realiza la acción, el cual redunda en el valor que tienen los resultados positivos que se producirán en la otra persona: el cambio previsible de "Otro" a "otro". (p. 72-74).

Analizando otros aspectos importantes entorno a la persona se observa a la racionalidad y a la virtualidad como ejes determinantes para poder utilizar bien los conceptos abstractos y aplicarlos como debe de ser pensando en el bien común. Ambos son generadores del autocontrol como forma de establecer un equilibrio y sea de utilidad al momento de tomar las decisiones. (p. 82-84).

Ferreiro y Alcázar (2014) explican sobre el autocontrol lo siguiente:

> A mayor autocontrol, la persona es más libre, es decir, más dueña de su comportamiento. En cambio, a menor autocontrol menor libertad, pues su comportamiento estará más condicionado por las circunstancias externas en las que se halle, así como por el impulso de respuesta espontáneo ante dichas circunstancias. (p. 88-89).

2.2. Amenazas a la calidad motivacional

Fundamentalmente son dos: la cobardía y la racionalización.

Durante el proceso de la dirección, un gobernante puede enfrentar escenarios críticos en los que debe demostrar su racionalidad y virtualidad, pero no todos llegan a tener estos componentes de modo que puede recaer en la cobardía y la racionalización al momento de enfrentar dichos escenarios.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> La cobardía consiste en la falta de capacidad para asumir el "costo de oportunidad" que significa realizar la alternativa consistente pero no atractiva. Es falta de estatura moral para actuar según lo conveniente. Igual que para el desarrollo físico, la manera de desarrollar la virtualidad —aprendizaje positivo— consiste en realizar un esfuerzo repetido, aunque sea pequeño, de modo que poco a poco la persona sea capaz de realizar esfuerzos mayores. Más adelante, en el acápite de Cómo mejorar la calidad motivacional, veremos qué se puede hacer para enfrentar la cobardía. (p. 89).

Sobre la racionalización, el psiquiatra Vallejo Nájera la describió como un proceso psicológico que consiste en deformar la realidad para hacerla "razonable" y acorde con nuestras pasiones o intereses. Un ejemplo típico es el del directivo que no se cuestiona el mal trato que da a su gente, pues lo ve como "conveniente" o "necesario". Todos poseemos este mecanismo de adaptación, pero aumenta patológicamente en ciertas anomalías psíquicas del círculo de las psicosis paranoicas. Es un peligro del que nadie está a salvo y, por tanto, hay que cuidarse de caer en él.

2.3. Mejorar la calidad motivacional

Fundamentalmente son tres: desarrollar valentía, resolución de conflictos motivacionales y rectificación de los propios motivos.

Durante el proceso de la dirección un gobernante puede enfrentar escenarios que le exijan mejorar su calidad motivacional para lo cual según las circunstancias en que se encuentre deberá aplicar alguno de los tres aspectos que necesiten para dicha circunstancia.

2.3.1. Desarrollar valentía

La valentía es una dimensión importante que se forja por efecto de la virtualidad y a esto lo denomina J.A. Pérez López como “Agallas” y que ayuda en gran manera a la racionalidad.

Según Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> Sin restarle importancia a la racionalidad, nos parece más importante todavía desarrollar la virtualidad, aquello que coloquialmente llamaba J.A. Pérez López "agallas" o valentía. La virtualidad ayuda a la racionalidad a pensar, porque sólo se piensa, y se piensa bien, si la persona se esfuerza en ello. La motivación para pensar –en el sentido que hemos expuesto de detectar y solucionar problemas reales– nunca es espontánea. La precipitación, la falta de tiempo, la comodidad, el activismo, etc., suelen ser atractivas coartadas para no pensar. Por lo tanto, es preciso crecer en virtualidad, condición necesaria de la calidad motivacional. (p. 100).

La virtualidad y racionalidad, tienen una característica muy importante y es que se apoyan mutuamente, pero también tiende a deteriorarse una por influencia de la otra. La racionalidad también puede ayudar a la virtualidad al presentar alternativas que representen un menor esfuerzo, respecto a otra más exigente, y que merece la pena dada la conveniencia de la acción. En la medida que se incremente la virtualidad se aprende a pagar lo que en economía se le denomina “costo de oportunidad", y esto sólo se puede hacer de forma permanente por motivos trascendentes, pues son la única razón para elegir de modo reiterado una acción menos atractiva. Las organizaciones progresan en la medida que logran incluir en sus recursos humanos a personas que inducen cambios para mejorar de modo continuado, y esto no necesariamente implica una gran inteligencia. Como todo cambio exige esfuerzo, y para ello es imprescindible una buena dosis de virtualidad. (p. 101).

2.3.2. Resolución de conflictos motivacionales

> Sabemos que la mayor o menor calidad del perfil motivacional de una persona consiste en el peso que tienen los motivos trascendentes en sus decisiones. Veamos ahora qué sucede si una persona se halla ante un conflicto motivacional y se le presentan dos o más alternativas entre las que tiene que elegir, y cada una de ellas muestra valores diferentes. Como señala Juan Antonio Pérez López, pueden darse dos tipos de conflicto motivacional: el intramotivacional y el intermotivacional. (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 101).

2.3.3. Rectificación de los propios motivos

Rectificar los propios motivos "es un modo de ir mejorando la calidad de la motivación. Es algo tan simple como la realización de un acto interno por el cual uno cambia voluntariamente la intención de lo que va a hacer" (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 104). Tan simple y tan sencillo, porque no tiene necesariamente ninguna manifestación externa.

2.4. Motivación y motivos

Para conocer la motivación y los motivos por los cuales un gobernante toma decisiones, es importante tener en cuenta sus momentos más críticos pues ahí se notará claramente su motivación y su motivo predominante.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que.

a. **Motivación espontánea por motivos extrínsecos**. Un directivo que asiste a una conferencia porque todo el mundo va a asistir o para que lo vean.
b. **Motivación racional por motivos extrínsecos**. La que busca el aprendizaje operativo. Un directivo que decide asistir a un programa de actualización empresarial para mejorar su eficacia.
c. **Motivación racional por motivos trascendentes**. Un directivo muy ocupado que decide dedicar un tiempo para escuchar a un colaborador que parece estar en problemas. (p. 108).

El sentimentalismo, que según Pérez López es una motivación espontánea por motivos trascendentes, conviene no confundirlo con la motivación racional por motivos trascendentes. El sentimentalismo, al ser espontáneo, se parece más a la motivación extrínseca que a la trascendente.

"Los sentimientos son la dotación de resguardo que tenemos en nuestra naturaleza para sentir como propias las necesidades de los demás. Es una cierta manifestación instintiva del carácter social de la persona", similar al impulso de alimentarnos para preservar la vida.

Cuando una persona es conscientemente egoísta, actúa por una motivación racional por motivos extrínsecos. Dicha persona puede cambiar si reconoce su sesgada y limitada visión del resultado completo de sus acciones. En cambio, la persona sentimental, es decir, la que se mueve espontáneamente por motivos trascendentes, tiene en cuenta lo que les ocurre a las otras personas solo en la medida en que ella lo siente o lo ve.

Se explica también el caso de las personas que pueden tener alguno de estos dos tipos de egoísmo:

> (1) El Espontáneo o sentimental y (2) El racional. El racional, como piensa, puede terminar dándose cuenta de su planteamiento sesgado. El sentimental, en cambio, es más difícil de corregir, pues excluye la reflexión autocrítica y tiende a camuflarse bajo la apariencia de motivación racional por motivos trascendentes. Es sentimental el directivo paternalista que da a la gente lo que no le piden, a la vez que les niega lo que necesitan. (p. 109).

Ofrecerá, por ejemplo, fiestas o viajes con gastos desproporcionados, mientras se niega a atender una necesidad concreta con la excusa de no sentar un precedente; o rehúsa conversar con un empleado al que hay que despedir para evitar pasar un mal rato, y ordena a otro directivo que sea él quien lo despida; o ante una llamada incómoda prefiere que su secretaria diga que no se encuentra y que devolverá la llamada, promesa que obviamente nunca cumplirá. (p. 109).

2.5. Dimensiones del directivo

En la tarea de gobierno, un gobernante puede estar en alguna de estas tres dimensiones o en dos de ellas o en las tres, dependiendo del desarrollo del mismo.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

1. **Dimensión estratégica**: es la capacidad para aumentar la eficacia, es decir, incrementar el valor económico producido por la organización. Un directivo es buen estratega si logra mejorar la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva. (p. 152).
2. **Dimensión ejecutiva:** es la capacidad para mejorar la atractividad de la organización; es la aptitud para adaptar las operaciones a aquellos trabajos o tareas que las personas que tienen mayor talento están inclinadas a realizar por motivos intrínsecos. Un directivo es un buen ejecutivo si logra buenos niveles de atractividad sin deteriorar la eficacia y la unidad al hacerlo. (p. 152).
3. **Dimensión de liderazgo**: es la capacidad para acrecentar la unidad, es el saber impulsar a las personas para que actúen movidas por motivos trascendentes.

> Un directivo es líder si logra unidad, confianza mutua e identificación con la organización, a la vez que consigue eficacia y atractividad. (p. 152).
>
> Para que un directivo pueda hacer crecer la organización hacia los fines señalados debe tener, al menos en un nivel mínimo, las tres dimensiones o competencias antedichas. No es cuestión de grados. No basta con ser un estratega genial para lograr automáticamente la atractividad ni la unidad. Logrará atractividad si, además de estratega, es ejecutivo. Y logrará la unidad, si, además de estratega y ejecutivo, es también líder. Las tres dimensiones son-diferentes e irreductibles entre sí: tener una de ellas no significa tener automáticamente las otras. (p. 152).

El estratega. Cuando los demás sólo ven problemas, el estratega descubre oportunidades en el entorno. No sólo encuentra ocasiones de negocio, sino que las aprovecha, ofrece soluciones, es emprendedor, toma la iniciativa. Desarrolla estrategias que aumentan el rendimiento o reducen los costos, es decir, mejora la eficacia. (p. 152).

El ejecutivo. Es quien sabe descubrir capacidades y oportunidades en las personas y sabe también aprovechar sus talentos y habilidades para conseguir aumentar la competencia distintiva de la empresa: el saber hacer coordinado y diferencial que contribuye a la eficacia. Es un experto en temas de estructura y organización, delegación, comunicación, etc. (p. 155).

El líder. Entendemos por líder aquella persona que, además de tener cualidades estratégicas y ejecutivas por encima del mínimo, se preocupa de que su gente desarrolle el sentido del deber y aprenda a valorar sus acciones en tanto que éstas afectan a otros. Busca mejorara las personas y satisfacer en lo posible todo el espectro de sus necesidades, especialmente, las afectivas, fomentando su motivación racional por motivos trascendentes. (p. 156).

A diferencia de la cualidad estratégica o ejecutiva,

> los líderes no nacen, se hacen ellos mismos con su esfuerzo perseverante por mejorar su racionalidad y virtualidad. Actúan movidos por las necesidades de los demás (motivo trascendente) pagando el costo de oportunidad en el que conscientemente incurren. Son ejemplares en toda su actuación personal. Son maestros y formadores de otros líderes. (p. 156).

2.6. Perfiles directivos

Teniendo en cuenta las dimensiones del directivo estos pueden ser diferentes perfiles en función a su factor más predominante. “Los perfiles de directivos que no son líderes Los

primeros cuatro perfiles corresponden a directivos insuficientes. La característica común es su deficiencia en la dimensión de liderazgo". (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 159).

Ferreiro y Alcázar (2014) afirma que:

> **Mediocre** (s, e, l) Deficiente en las tres dimensiones y no ha adquirido virtudes humanas (racionalidad y virtualidad). No se preocupa por los demás, salvo por sentimentalismo. Cae en la mediocridad en cualquier puesto donde se desempeñe, pues no consigue ningún logro. (p. 159).
>
> **Tirano** (S, e, l) Alta capacidad estratégica pero deficiente talante ejecutivo y de líder. Tiene fuerza y empuje, pero no tiene principios y cae en lo que hemos denominado racionalización. Tiene motivación racional y astucia orientada principalmente a motivos extrínsecos. (p. 159). No sabe organizar ni delegar, todo lo hace él con el propósito de satisfacer su ambición de poder, pues su única preocupación es el provecho personal y el éxito material. Su autoritarismo y falta de escrúpulos van destruyendo la confianza mutua, y, como consecuencia de ello, la eficacia que logra es sólo a corto plazo. En el mediano plazo deteriora la viabilidad de la empresa en todos los órdenes, la depreda. (p. 160).
>
> **Demagogo** (s, E, l) Alta capacidad ejecutiva pero baja capacidad estratégica y de liderazgo. Es el típico "vendedor" en el mal sentido de la palabra, aquél que, como suele decirse, es capaz de vender refrigeradoras a los esquimales. Su fuerza es el poder persuasivo, pues manipula a las personas, pero lo hace de modo diferente al explotador. Para el demagogo las personas son "juguetes", "casos para estudiar y analizar", "organismos vivos" poco diferentes de los animales. (p. 160). Por todo esto, sólo logra la atractividad a corto plazo. También en este caso la confianza mutua se va deteriorando, y lo mismo sucede con la organización. Es un demagogo de pura fachada engañosa sin fundamentos sólidos. (p. 160).
>
> **Manipulador** (S, E, l) Tiene una alta capacidad estratégica y ejecutiva, pero una deficiente cualidad de líder. Muestra mayor fuerza que los perfiles anteriores, pues a su poder coactivo se le une un poder persuasivo, pero le faltan principios porque también ha caído en racionalizaciones. Logra la eficacia a corto plazo, y la atractividad a un plazo mayor que el ineficaz "demagogo", pero destruye rápidamente la confianza mutua porque su carácter desaprensivo hace que la viabilidad de la empresa penda de un hilo. La solución pasa por una tutoría de alto nivel personalizada que lo ayude a salir de sí mismo y a preocuparse sinceramente por servir a los demás. Un buen ejemplo de manipulador sería Fouché, el genio tenebroso,

> quien supo cómo nadie poner arteramente en práctica el consejo de ese gran teórico en el arte de la manipulación hipócrita, Maquiavelo. (p. 161).

2.6.1. Perfiles de directivo con cualidades de liderazgo

Sobre los perfiles de Directivo con cualidades de liderazgo son detalles de gran importancia donde los requisitos se confrontan para poder determinar el nivel de eficacia, atractividad y unidad que el directivo puede llegar a poseer como estilo de dirección. Siendo los perfiles siguientes los que cuentan con estas características.

2.6.1.1. Bonachón

Es una característica con bajo nivel de responsabilidad y si bien tiene cualidades de liderazgo no tiene cualidades de directivo que tenga la capacidad de lograr objetivos, siendo un riesgo para la empresa u organización.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> En realidad, no es un directivo, pues no cumple los requisitos imprescindibles para. serlo, es decir, mantener la eficacia, atractividad y unidad por encima del mínimo. Ocupa una posición directiva por casualidad, por razones políticas, de herencia, etc. Es una persona bondadosa pero inútil para la empresa, pues carece de una mínima capacidad estratégica o ejecutiva. No tiene las cualidades necesarias para desarrollar un trabajo bien hecho que produzca resultados a la organización. (p. 163).

2.6.1.2. Prestigioso

Esta cualidad reúne dos cualidades naturales cuales son ser estratega y líder, no es ejecutivo y son personas eficaces, muy orientado a los negocios buscando siempre la eficacia de la organización.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> Procede de saber cómo se logran grandes resultados externos, así como de su preocupación por servir a los demás. Sus motivos trascendentes lo llevan a ayudar a los miembros de la organización a mejorar como personas y como técnicos, siempre atento a que las personas sean más eficaces y desarrollen sus habilidades estratégicas. Es un verdadero hombre de negocios, visionario, rompedor de enfoques anticuados que traban la eficacia de la organización. Busca lograr la eficacia en el corto plazo, sin hipotecar el largo plazo, pues está dispuesto a sacrificar la eficacia inmediata para edificar la viabilidad futura de la empresa. Y lo hace sin maltratar a las personas, aunque sea muy exigente. El peligro que

> podría amenazarlo es caer en el "exhibicionismo", si su motivación es predominantemente espontánea, es decir, si sirve a los demás sólo porque se siente a gusto, porque "le nace", y no como consecuencia del desarrollo de virtudes (motivación racional). (p. 163).

2.6.1.3. Persuasivo

Son ejecutivos y líderes, no son estrategas se comunican muy bien por su capacidad de liderazgo, no son buenos para iniciar negocios, buscan consenso y tienen la actitud de servicio.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> Es un gran conciliador de empresas en funcionamiento. Si bien no es tan buen estratega y no sabe iniciar tan buenos negocios, sabe descubrir a quienes tienen esas cualidades que a él le faltan. Le entusiasma reorganizar, facilitar el consenso y mejorar la integración de las personas en el funcionamiento de la organización, Comunica muy bien, sin palabreos manipuladores. Los demás creen en lo que dice, pues cumple su palabra y no miente. Toma en consideración las cualidades profesionales de cada uno, a la vez que se preocupa de su superación como persona. Disfruta con lo que hace y facilita la participación de los otros para que les resulte atractivo su trabajo; es hábil logrando consensos. Ayuda a que los demás salgan de sí mismos y se pongan a pensar en los otros con una actitud de servicio. Usa muy bien su poder persuasivo y así va ganando autoridad y la amistad de las personas. Consigue atractividad en el largo plazo y ayuda mucho al fortalecimiento de la unidad y confianza mutua. (p. 165).

2.6.1.4. Líder

Es el más completo, porque tiene las tres cualidades es estratega, ejecutivo y líder, no es fácil de encontrar este tipo de perfil de directivo, pero son los que crean valor dentro de la organización y hacen crecer a las empresas y personas.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> Es excelente en todos los planos y, por eso mismo, no se le encuentra con facilidad. Con sus acciones logra crear valores auténticos y profundos en los demás. Logra la eficacia, la atractividad y la unidad a largo plazo. Convierte las organizaciones en auténticas instituciones al servicio de la satisfacción de las necesidades reales del entorno interno o externo que se presente en cada escenario. Es óptimo en el logro de resultados y desarrollo de culturas empresariales. Es un líder en el pleno sentido de la palabra. Arrastra a los demás con la autoridad de su

> ejemplo, tanto personal como profesional, y los que confían plenamente en él nunca se ven defraudados. Busca la unión entre todos y la identificación con la organización, preocupado, además, de que todos se desarrollen como personas; es un formador de líderes. (p. 165-166).

2.7. Autoridad y poder

2.7.1. La autoridad

El concepto de autoridad de acuerdo a la antigua Roma es el saber a ser socialmente reconocido. Se refiere a cuando una persona es una autoridad en algo y se le llama para que ayude a resolver problemas que los que tienen el poder no pueden resolverlo. La autoridad sobrepasa al poder.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> Cuando un jefe goza de autoridad ante sus subordinados influye en su comportamiento por el ascendiente que tiene sobre ellos, por el respeto que infunde como persona y como profesional. Sus subordinados confían en la rectitud de los motivos que lo mueven a pedir algo de ellos (confían en su intención) y en la claridad de su competencia (confían en su conocimiento). En otras palabras, saben que están incluidos entre los motivos que persigue su jefe y eso les infunde seguridad. Como hemos visto anteriormente, la autoridad es la característica del líder. Se trata de una cualidad que va asociada a la persona, con independencia de la posición jerárquica que ocupe y del poder de que disponga. Límite de la autoridad El límite de la autoridad es la libertad de los subordinados, puesto que nadie puede determinar totalmente el comportamiento de otra persona. El líder sabe influir a través de los motivos trascendentes y del conocimiento de sus subordinados, por lo tanto, esta influencia estará limitada por la importancia que esos motivos tengan en ellos, así como por su nivel cognoscitivo. (p. 172-173).

2.7.2. El poder

Se refiere a la parte formal, es decir al empoderamiento coactivo dentro de un sistema formal. Una persona que tiene el poder puede no tener autoridad y tendrá que ganársela.

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> Se puede ver más claramente en qué consiste el poder si lo separamos de la autoridad. Si un superior no goza de autoridad (respeto, ascendencia, prestigio, estima) de parte de sus subordinados, sólo podrá usar su poder, ya sea coactivo y/o persuasivo, para influir en su conducta. Ejerce el poder coactivo cuando, por ejemplo, ofrece un premio a cambio de un determinado comportamiento o

amenaza con una sanción si ese comportamiento no se da. En cambio, usa su poder persuasivo cuando aduce razones atractivas para el comportamiento, con independencia de los motivos trascendentes del subordinado. Por ejemplo, cuando lo invita al diálogo y a la participación antes de tomar una decisión que lo involucra. Límites al poder Repetimos que nadie puede determinar por completo el comportamiento de otra persona; recordemos para ello lo que contaba el psiquiatra Víctor Frankl acerca de la conducta de algunos reclusos en el campo de concentración nazi. Los límites al poder van unidos de la mano a los límites que tiene todo sistema formal. Y esta se compone en dos subsistemas: Operativo y distributivo. (p. 173-174).

El sistema formal es necesario en cualquier organización, pero no garantiza que se realicen todas las acciones que deben hacerse para el bien de la empresa. (p.174). El sistema espontáneo es el conjunto de acciones e interacciones no previstas que se dan entre las personas de la organización. (p. 176-177).

2.7.2.1. Utilidad del poder coactivo

Ya hemos dicho que el poder coactivo es la capacidad de influir en la conducta de otros apelando a sus motivos extrínsecos. Para eso sirve. Y su influencia es mayor cuanto mayor sea el peso de esos motivos en la persona sobre la que se ejerce el poder. Ahora bien, su uso no es malo en sí mismo, por lo que también puede ser señal de incompetencia el no usarlo cuando se debe, como veremos más adelante. El poder es para usarlo, pero para usarlo bien, es decir, para contribuir a los fines de la organización.

El poder coactivo sirve para eso, pero para nada más. Resulta tanto más ineficaz para influir en el comportamiento de una persona cuanto más pesen en ella motivos de mayor calidad. Un empleado soportará un mal trato hasta donde llegue su dignidad, o su necesidad. (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 177).

2.7.2.2. Utilidad del poder persuasivo

Sirve para influir en el comportamiento de otras personas a través de los motivos intrínsecos de éstas. Influye a través del sistema espontáneo y también va asociado a la persona y no al cargo. Con estas salvedades, de su uso se puede decir lo mismo que hemos dicho sobre el poder coactivo. A veces se incluye en la autoridad –en la medida que ésta va asociada también a la persona y no al puesto ocupado–, pero cuando está desligado del respeto a la otra persona, su uso se convierte en manipulación y quien así actúa es un demagogo. Recordemos el mal uso que hizo Hitler de su gran poder de persuasión. (Ferreiro y Alcázar, 2014, p. 178).

2.7.2.3. Crecimiento y pérdida de la autoridad

Ferreiro y Alcázar (2014) afirman que:

> La autoridad crece cuando el poder se trata de un medio y no un fin en sí mismo, esta se utiliza para el bien común, para todos los que, de una forma u otra forma parte, están implicados o afectados por la organización. Asimismo, se pierde autoridad en la medida en que se usa mal el poder de que se dispone. Esto ocurre cuando sólo se usa para la eficacia propia o para lograr la eficacia de la empresa, pero fuera del cauce que señalan la atractividad y la unidad. Existe una gran variedad y casuística de malos usos del poder. Pérez López ha esquematizado dichos malos usos por el modo como se relacionan con los fines de la organización, y los ha clasificado en los siguientes tres tipos:

a. No usar el poder cuando debe usarse Ya dijimos que el poder es para usarlo cuando se debe. Un directivo mediocre y pasivo, que no actúa pertinentemente, genera a su alrededor lo que se denomina vacío de poder: indefinición, silencios, abdicación, ambigüedad, etc. Produce desaliento y desorientación en sus subordinados. Este no uso conlleva una pérdida de eficacia que, en el extremo, hace inoperativa a la empresa y la saca del mercado. Este no uso del poder debido es grave, pero no afecta con mucha rapidez a la eficacia y la autoridad del directivo que incurre en él, salvo que se trate de una omisión consciente e injusta, como veremos. Por ello, podríamos comparar esta enfermedad a la anemia: si no se detecta a tiempo termina con la existencia, pues lentamente lleva la empresa por debajo del punto de equilibrio. Si este comportamiento es inconsciente, es señal de incompetencia profesional que, si era debida, constituye una falta de ética. Cuando es consciente, si el motivo es extrínseco o intrínseco, constituye también una falta de ética por omisión, que puede llegar a ser grave dependiendo de lo que esté en juego. Cuando el motivo por el que no se hace es transcendente, probablemente se trata de sentimentalismo: motivación espontánea por motivos trascendentes, lo que también es una falta de ética, pero más difícil de descubrir pues el corazón es ciego. (p. 179).
b. Uso inútil del poder Se usa mayor cantidad de poder de la estrictamente necesaria para que se den comportamientos exigibles para la eficacia, o bien, se usa el poder para exigir comportamientos que no son necesarios para el logro de la eficacia. Implica una innecesaria restricción de los grados de libertad de las personas en la organización, reduciendo directamente el grado de la atractividad de ésta. Indirectamente, esta merma de atractividad suele terminar afectando también a la eficacia: estamos ante la burocracia. (p. 180).
c. Uso injusto o abuso del poder: Ocurre cuando se afecta conscientemente los derechos de otras personas. Puede ser un no uso cuando existe una obligación grave de evitar una injusticia que puede ser evitada por quien ostenta el poder. O también puede ser una acción positiva de uso no debido (inútil) del poder, que provoca la injusticia. (p. 180).

Acción Conveniente. Las acciones convenientes, al hacer crecer la instrumentalidad (operatividad para el otro), siembran confianza en las personas con las que se interactúa. (p.86).

Acción Atractiva. Las acciones inconvenientes tienden a destruir la confianza y, a mediano plazo, también la atractividad en las interacciones con otras personas. (p. 86).

2.8. El Octógono de Pablo Ferreiro

2.8.1. Introducción

En esta parte se tratará y analizará el Octógono en sus tres niveles: (1) Eficacia, (2) atractividad y (3) Unidad que también son llamados como (1) modelo mecanicista, (2) modelo psicosociológico y (3) Modelo antropológico. Los modelos sirven para estudiar la realidad y se diferencian unos de otros por su fidelidad a esta y por su operatividad. Y esto se logra denotar en lo que afirma Llano (1999), al afirmar que: “la realidad humana excede a cualquier "modelo", y el recurso a los modelos tiene un "tufillo" racionalista que "sofoca la libre emergencia de las vitalidades personales y comunitarias”.

2.8.2. El primer nivel

El primer nivel del Octógono de Ferreiro (2013) corresponde al modelo mecanicista (siguiendo la nomenclatura establecida por Juan Antonio Pérez López) y en él se analizan los datos que el coso contiene sobre su accionar frente al entorno externo.

Al Entorno Externo se le dedica el casillero que encabeza el Octógono. En ese lugar se incluyen los datos de cierta relevancia que el coso proporciona sobre aspectos de la realidad que no son influidos por la empresa de manera significativa, como, por ejemplo, el comportamiento de la competencia, cambios en el mercado, regulaciones oficiales, etc.

Denominamos a este plano estratégico o formal, porque trata de explicar cómo opera la empresa desde un punto de vista simple o inmediato. El primer nivel es el que más se estudia en los programas de formación empresarial. Muchos casos, por no decir la mayoría, están escritos para analizar solo lo que ocurre en este nivel estratégico y, por lo tanto, abundan en datos significativos respecto de las características del entorno, del mercado, de la competencia, de los productos y servicios que proporciona, de sus sustitutos, etc. (p. 67).

En este primer nivel también se incluyen, bajo el título de Estructura Formal, datos sobre las personas que componen la organización, pero consideradas solo como componentes manuales, manipulables, como meros peones que cumplen su rol material para satisfacer

sus necesidades. No nos extendemos más en este tema porque ya ha sido tratado con suficiente extensión en el libro que publicáramos anteriormente.

Por último, pertenece a este plano el Sistema de Control (Sistema formal de Dirección), donde se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la Estrategia definida. El primero y más evidente sistema de control que funciona a este nivel está relacionado con el sistema de remuneraciones y las políticas de incentivos basadas en resultados. (p. 68).

Debemos señalar que algunos profesores, al explicar qué es y cómo funciona el Octógono, suelen decir que el primer nivel recoge la información que proporciona el caso —sin contar con las personas—, y que el segundo nivel recoge cómo realmente actúan las personas al cumplir el Sistema Formal.

Los problemas no se terminan cuando cuadran las cifras y se programa el sistema: luego hay que ponerlo en marcha y debe proseguir de forma continua y, de ser posible, ascendente (mejores resultados). El objetivo se verá comprometido pronto, precisamente a causa de las personas, porque estas no han previsto algunas circunstancias, porque no se satisfacen sus expectativas de manera suficiente, o, en definitiva, porque se da por supuesto que la coordinación ocurrirá por generación espontánea, etc. (p. 68).

Pero, ¿por qué no funciona lo que ha sido —en el mejor de los casos— minuciosamente descrito? Sencillamente porque los Sistemas Formales son tan imprescindibles como insuficientes, como veremos en la Tercera Parte de este libro. Por ejemplo, la coordinación mencionada hace un momento requiere una voluntad cooperativa que no es posible garantizar desde este plano, porque sobrepasa su capacidad medible o cuantificadora: definitivamente, la buena voluntad no es mensurable —ni, por lo tanto, controlable—, aunque sí, desde luego, deseable. Además, este plano o nivel es estático por definición (toda variación debe ser previamente introducida), y sin embargo la gente no lo es: las personas cambian, aprenden positiva o negativamente, y adquieren vicios o virtudes (mañas o habilidades) que tampoco son estables, ya que crecen o disminuyen según el uso que de ellos se haga. (p.69).

2.8.3. El segundo nivel

El segundo nivel del Octógono recoge otro tipo de datos; siguiendo a Pérez López lo llamaremos modelo psicosociológico. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cada nivel o modelo incluye al anterior.

Algunos casos traen información acerca de las relaciones entre los participantes en la organización, tales como nivel y calidad de la comunicación, delegación, evaluación, motivación, etc., pero su descripción ya no será tan precisa. Tendremos, así, los casos

difíciles que no se resuelven con computadoras, sino que requieren dotes especiales de liderazgo, de facilitador y otras cualidades. En el libro "Gobierno de personas en la empresa" de Ferreiro y Alcázar (2014), se desarrolla el tema con amplitud. Este aspecto ha dado lugar a una profusa bibliografía, aunque muy desigual en cuanto a profundidad y uso de la terminología (con frecuencia inédita y repleta de ambigüedades), y que por tanto escapa a un tratamiento dotado de cierto rigor.

Se incluye en este segundo nivel un apartado que al que denominamos Competencia Diferencial o Saber Distintivo, el cual no requiere mayor explicación porque el sintagma es de por sí muy gráfico (Juan Antonio Pérez López lo llamaba objeto). Todo este segundo nivel tiene mucho que ver con la satisfacción de las necesidades cognoscitivas de los participantes. Básicamente se trata de saber cómo funciona la comunicación y la participación en la organización empresarial. Aquí se dan los aprendizajes (concretamente los operativos) que configuran las capacidades específicas, de tipo técnico o administrativo, desarrollados en las empresas. (p. 69).

Otro apartado a considerar está constituido por los Estilos Directivos, donde se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de las dos competencias-síntesis que acabamos de señalar: comunicación y participación.

Por último, se sitúa el casillero Estructura Real, donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Aquí se ubica, por ejemplo, si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas (miedo, fastidio, ilusión, etc.). Según Ferreiro y Alcázar (2014) nos dice que: "También en este segundo nivel tiene que haber una lógica, y su falta será un problema tal como lo hemos definido". (p. 70).

Pero aún hay más, y aquí ya no hay muchos antecedentes escritos serios, sino tan solo percepciones que proceden del sentido común pero que no han acuñado todavía un lenguaje suficientemente homogéneo y aceptado. Nos referimos al campo de la ética en sentido fuerte (trataremos este sentido cuando entremos en el tercer nivel).

Si se acepta que siempre que actúan personas en una organización se establece un entramado de derechos y deberes naturales, entonces será fácil concluir que el comportamiento ético es intrínseco al obrar humano, puesto que la ética trata precisamente acerca de lo que es propio, o no, de la naturaleza humana, de dónde se deriva, en primera instancia, lo que es correcto o no (lo bueno y lo malo lo son primariamente por eso).

Hay casos que describen sentimientos de frustración, solidaridad, impotencia, etc., pero suele ser en un contexto psicológico que solo es capaz de manejar —y hasta cierto límite— una persona con notables dotes de persuasión, e incluso de demagogia. Son los

especialistas en el tan manoseado liderazgo, en el manejo del cambio, en la dirección de equipos altamente eficientes. Es decir, los típicos gurús que han impuesto una terminología que deja fuera a los no iniciados. Pero casos que aporten suficientes hechos como para poder concluir que estamos ante una injusticia, una falta de uso del poder debido (abdicación), una falta de valentía para denunciar un abuso, etc., definitivamente hay pocos. Sin embargo, como decimos, el comportamiento humano es sujeto permanente de calificación ética. (p. 70).

2.8.4. El tercer nivel

El tercer nivel del Octógono presenta el modelo completo o modelo antropológico, que interpela al lector del caso haciéndole tomar conciencia de la necesidad de analizar los hechos en su vertiente más profunda. Como ya se ha señalado, este nivel también incluye los dos anteriores. En este plano se realiza la satisfacción de las necesidades afectivas de los partícipes de la organización. También forman parte de este nivel las misiones interna y externa, así como los valores. Llamamos Misión Externa a las necesidades reales de los consumidores que la empresa desea atender. Está claro que en este apartado no pondremos los deseos o declaraciones que se hagan, sino tan solo la realidad, lo que de hecho ocurre y que sea expresamente buscado por los directivos de la organización. (p. 71).

Esta disposición o actitud de la empresa debe ser deducible de los datos concretos que se incluyan en el caso. Lamentablemente, son pocas las ocasiones en que tenemos la oportunidad de encontrarnos con un caso de este calibre: son los clásicos, a los que los profesores recurrimos una y otra vez, sin importarnos que los alumnos conozcan de antemano las "soluciones" (porque no las hay o hay muchas). Como ya hemos dicho, lo importante es -el proceso de la toma de decisión que cada alumno debe explicitar ante el auditorio.

De forma semejante, denominamos Misión Interna al mismo propósito de la empresa, pero ahora referido al personal interno (clientes internos los hemos denominado hace ya más de treinta años, y de hecho esta frase ha cundido en la literatura académica).

Como ya advertimos antes, tampoco se incluyen acá las buenas intenciones ni las actitudes efectistas, sino tan solo los hechos constatables. La "prueba ácida" de la autenticidad de una misión interna de calidad, solía comentar Pérez López, consiste en ver cómo se trata a los débiles de la empresa, esto es, los mayores próximos a la jubilación y los enfermos, es decir, a la gente "marginal" de la que aparentemente poco se puede esperar en términos del primer nivel. Lo que sucede es que estas personas están en el "escaparate", y el personal se ve reflejado en ellos y deduce lo que les va a ocurrir en algún momento.

Solo nos falta tratar acerca del espacio destinado a introducir los datos que el caso pueda contener acerca de los Valores. ¿Qué entendemos por valores? Pues, de un modo sencillo, podríamos responder: lo que la empresa entiende por persona, que se deducirá de la manera concreta como trate a sus componentes. En definitiva, para que este casillero sea útil, hay que ver si las personas son fines o medios. Aunque esta (p. 71) manera de definir los valores pueda tildarse de superficial, es, al igual que ocurre con los restantes apartados del Octógono, tremendamente clarificadora.

Propongo al lector dejar de lado, por un momento, las especulaciones teóricas que el tema le sugiera y abocarse a llenar los casilleros de los Octógonos de los cosos que se incluyen en la Segunda Parte del libro. Seguramente esta práctica le ahorrará bastantes quebraderos de cabeza y le proporcionará un modo suave de penetrar en una cuestión tan difícil como es entender el comportamiento de las personas en la organización. (p. 72).

Suele ocurrir, en muchos de los cosos que trabajamos, que lo único que está explícitamente manifiesto es la Misión Externa de la empresa, y esto de manera formal e incluso escrita, pero nada se dice de la Misión Interna ni de los Valores. Como decíamos en párrafos anteriores, la misión interna y los valores hay que deducirlos de los hechos narrados en el coso y, si no hay forma de hacerlo, quiere decir que el caso está "mal escrito", es incompleto o pobre y no sirve para ilustrar cómo actúan las personas en la organización. Todo este proceso de análisis podemos denominarlo, con todo rigor, pensar.

En otras ocasiones, lo que encontramos al tratar de escribir el tercer nivel del Octógono es un conjunto de contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, y ello constituye el problema. Entonces, lo que se debe concluir es que no existe este tercer nivel y lo mejor es dejarlo en blanco.

Este tercer nivel del Octógono solemos denominarlo de la unidad. Los dos anteriores los llamamos de la eficacia y de la atractividad, respectivamente. No es recomendable iniciar el estudio de un caso determinado llenando el tercer nivel del Octógono. (p. 72).

Una vez hecha esta evaluación, ya es fácil elegir la mejor alternativa, aunque solo sea la menos mala, e implementarla hasta en sus menores detalles (antes aludimos a ellos cuando señalábamos que hay que estudiar quién debe hacer qué, cuándo, dónde, con quién, por qué, etc.). Solo después de este largo proceso podemos decir que un caso ha sido "resuelto". (p. 73).

En el método del caso, la factibilidad de las decisiones que tomamos se hace evidente al tratar de implementarlas (el test de la "realidad" es insobornable, aunque se trate de una realidad ajena, pero no ficticia). Por último, hay un apartado que denominamos Entorno Interno, que recoge aquellos aspectos comunes que tienen las personas del caso y que la

empresa no maneja directamente. Por ejemplo, si hay o no sindicato, cómo se ven afectadas las familias, si hay consultores implicados, etc. (p. 73).

Como se ve, hemos repetido algunas de las cuestiones ya tratadas en el capítulo anterior, pero dirigidas a mostrar el tipo de ayuda que el Octógono proporciona para el estudio de los casos empresariales. El Octógono no evita ni suple el hecho de pensar: solo hace preguntas (las casillas) que no se pueden responder sin un mínimo de procesamiento mental. De esta manera se facilita que el lector —mejor llamarlo actor— del caso se implique en los hechos y situaciones para obligarse a diagnosticar la índole de la problemática con la que se enfrenta. Resulta oportuno referirse brevemente al sentido que tiene definir problemas en cada nivel. ¿Son problemas distintos? La respuesta es no: se trata del o de los mismos problemas diagnosticados en el primer nivel (económico u organizativo), pero enfocados con distinto nivel de profundidad. En el primer nivel son problemas cuantitativos, en el segundo de conocimiento, y en el tercero de ética. Quizá ya resulta evidente para el lector la importancia de una herramienta que hace sonar las alarmas cuando se detectan falencias relacionales (la comunicación y la participación), así como éticas. (p. 73).

2.8.5. Dificultad, objetivo y valor diagnóstico

El objetivo del Octógono es descubrir las incoherencias e inconsistencias. Si no sirve para eso, es que no está construido de un modo adecuado y hay que volver a intentarlo (por ello aludimos antes a la suerte, porque se precisa bastante para acertar pronto). La experiencia abreviará el proceso. (p. 74).

> El Octógono bien construido sirve para diagnosticar los problemas de una organización y ubicarlos en el nivel correspondiente. Con ser esta función imprescindible —localizar e identificar la "herida"—, no con ello está curado el paciente, sino que luego vienen las otras fases de la solución científica de problemas. Concretamente, hay que crear alternativas y evaluarlas según los criterios de eficacia, atractividad y unidad, seleccionar aquella que sea mejor (o menos mala), e implementarla. Es decir, determinar con el mayor detalle posible quién ejecuta qué, cuándo, por qué y cómo, evaluando y aceptando todas las consecuencias de la decisión tomada. (Ferreiro, 2013, p. 75).

2.9. El Octógono según Manuel Alcázar

2.9.1. El “Octógono”

Alcázar (2010) afirma que

> A veces tendemos a pensar en organización en términos de persona jurídica. Cuando aquí hablamos de organización no nos referimos meramente a ese aspecto, pues la razón legal es un aspecto del "sistema formal", del "primer nivel" de lo que aquí denominamos organización. Dicho sin excesivo rigor, una organización es la relación –estructural– entre un conjunto de personas juntas para hacer algo. Las organizaciones realmente no «existen» ni actúan. Son las personas las que existen y actúan, muchas veces, en el seno de «organizaciones» que no son más que una cierta «relación» entre personas. Esto lo sabemos todos, pero a veces lo olvidamos.
>
> Por ello, dentro de una misma empresa, especialmente cuanto mayor tamaño tiene, suele haber muchas organizaciones, y podría analizarse cuál es el estado de cada una de ellas, aunque estas organizaciones quizá no sean «organizaciones autónomas». El modelo que presentamos tiene varias utilidades, una de ellas es ayudar a diagnosticar cómo es y funciona una organización; por esa razón pueden «elaborarse» diversos exámenes de sus variables dentro de una gran empresa. (p. 283).
>
> Mayor utilidad tiene si quien realiza ese diagnóstico, sirviéndose del modelo, es quien ocupa la posición de vértice en esa organización, pues está principalmente en sus manos tratar de mejorarla, tarea que debe darse tanto a nivel formal —con las políticas adecuadas: estratégicas, operativas e institucionales ya sean generales o de servicio— pero principal e imprescindiblemente a nivel "informal" —"segundo y tercer" nivel—. También puede ser útil para quien ocupa una posición con menor poder: le permite saber mejor qué puede y qué no debe esperar, no caer en la ingenuidad y correr menos riesgo de que le tomen el pelo. (p. 284).

A este modelo de organización se le ha dado en llamar «octógono». De modo que habrá que decir algo sobre esa denominación un tanto desenfadada.

> Es como coloquialmente lo denominan los cada vez más directivos y estudiosos de la organización que se sirven de este modelo de Pérez López. Sin embargo, conviene prestar la oportuna cautela ante cualquier representación gráfica de conceptos, y ser consciente de que ésta es una de las posibles representaciones gráficas de este modelo, y que caben otras maneras de verlo que ya están siendo investigadas, aunque creo que la que aquí expongo, a diferencia de otras teorías al uso, recoge y recoge mejor los elementos básicos de toda organización, tal como lo veo hasta el momento. (p. 284).

Se elabora a partir de una distinción básica entre dos tipos básicos de partícipes: los productores y los consumidores. (p. 285).

> Las tres variables que representan la relación entre la organización y el entorno externo: "Misión Externa", "Saber" y "Estrategia", es decir, lo que la organización ofrece a sus miembros o partícipes consumidores. Por otro las tres variables que representan la relación entre la organización y el entorno interno: "Misión Interna", "Estructura Real" y "Estructura Formal"; es decir, lo que la organización ofrece a sus partícipes miembros productores. Las 3 variables que representa las propiedades de la organización en cuanto tal: "Valores" (MR x MT), "Estilos", y "Sistemas de Dirección"; es decir, cómo se relaciona lo que se ofrece y se pide a unos y otros partícipes —consumidores y productores. (p. 287).

Así mismo tenemos la

> "Eficacia", "Atractividad" y "Unidad" de la organización. El primer plano —"Estructura Formal", "Sistemas de Dirección" y "Estrategia"— es el "Sistema Formal" de la organización: lo previsto, esté o no escrito. Describe las variables fundamentales que manejan las teorías «mecanicistas» de la organización, que modelan la organización como si se tratara de una «máquina», cuya única fuerza son los motivos "extrínsecos"; por tanto, constituyen una visión parcial, que olvida además los aspectos no formalizados —necesidades, motivos y motivaciones, e interacciones entre los miembros de la organización.
>
> El "segundo y tercer nivel" constituyen el "Sistema Informal" o "Espontáneo": son fruto de las interacciones ya no entre organigramas y manuales de procedimiento, sino entre personas reales con ocasión de ponerse a sacar adelante lo declarado en el Sistema Formal. Recoge todo aquello que ignora la concepción mecanicista. A veces, para intentar comprender mejor estos conceptos, se recurre a un símil que compara la empresa al cuerpo humano y así, se dice que el "sistema formal" de la organización es el esqueleto de la misma —su parte más rígida—, mientras que el "sistema espontáneo" sería su musculatura —lo que permite adaptarse a las circunstancias. El "segundo nivel", es el plano del «Saber» de la Organización. El "tercer nivel" es el plano del "querer" de la Organización. Son dos niveles distintos porque saber y querer son cosas distintas. (p. 287).

CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

3.1. Primer personaje: Erwin Johannes Eugene Rommel

A continuación, se efectúa una breve descripción del personaje, necesaria y suficiente, para tener una idea general del personaje que se analizará. Cabe resaltar que no es una biografía del personaje, sino más bien una descripción suficiente del mismo.

3.1.1. Descripción del personaje

Según Ugamremile (14 de octubre de 2017):

> Erwin Rommel fue un militar y uno de los más famosos mariscales de campo alemanes durante la Segunda Guerra Mundial. Recibió el apodo de Zorro del Desierto a raíz de su habilidad como comandante del África Korps durante la campaña del norte de África entre 1941 y 1943. Recibió también el mando de las unidades alemanas estacionadas en Francia para contener la previsible invasión aliada, que acabó materializándose en Normandía.
>
> Rommel es recordado frecuentemente no solo por sus señaladas proezas militares, sino por su caballerosidad con sus adversarios. Tras el atentado del 20 de julio de 1944 contra Adolf Hitler, fue acusado de haber participado en el mismo y obligado a morir para evitar represalias contra su familia y su personal cercano.

Müller (2 de noviembre de 2012) indica que:

> Erwin Rommel, es cierto, fue el general más famoso de Alemania y el único oficial del Ejército de Hitler que tuvo el honor de ser un militar admirado y respetado en todo el planeta y que, gracias a sus habilidades de estratega, su valor personal y una ambivalente posición con respecto al régimen nazi, terminó convirtiéndose en un mito del capítulo más oscuro de la historia reciente de Alemania. No en vano, más de una docena de calles llevan su nombre y dos cuarteles del nuevo ejército germano lucen con orgullo a Rommel en sus emblemas. (párr. 4).
>
> Erwin Rommel tenía 26 años cuando recibió la máxima condecoración que otorgaba el ejército del Káiser. Su fama comenzó a gestarse en 1940, cuando, al mando de la Séptima División Panzer, hizo añicos la famosa Línea Maginot y logró que sus tanques fueron los primeros en alcanzar el Canal de la Mancha. El general se convirtió en

leyenda y en héroe del régimen en 1941 cuando fue enviado a África como comandante del Deutsches Afrika Korps. (párr. 8-9).

En todas sus acciones demostró gran habilidad para la infiltración y las maniobras sorpresivas. Sus actuaciones le valieron la Cruz de Hierro de Primera Clase y la Medalla al Mérito Militar. Acabada la guerra, continuó en el reducido ejército alemán al mando de un batallón. ("Erwin Rommel", 17 de diciembre de 2014, párr. 2).

Erwin Rommel aquel que se ganó el sobre nombre de Zorro del Desierto fue un destacado comandante y líder con métodos únicos y pocos convencionales siempre luchando en inferioridad contra sus rivales y sobre todo en su lucha contra la escasez de recursos le imposibilitaron de llegar más allá, muy respetado por sus enemigos fue considerado como uno de los últimos caballeros, demostrándolo cuando tuvo que recortar las raciones de sus hombres para que los prisioneros pudieran comer algo dado la escasez que tenía de provisiones. Erwin empezó a destacar como un brillantísimo estratega, le gustaba estar en el campo por si se tenían que tomar decisiones de última hora y en eso Rommel sobresalió, se presentó como un líder militar con métodos únicos para el mando. ("Erwin Rommel: el zorro del desierto", 5 de abril de 2013, párr. 45).

3.1.2. Rommel y la segunda guerra mundial

Muñoz Fernández (29 de enero de 2013) comenta:

La Segunda Guerra Mundial hizo que Rommel pudiera cumplir uno de sus sueños: ponerse al frente de la División Panzer. Esto sucedió en Francia en 1940. Actuó de forma rápida y eficaz, llevando el Blitzkrieg (Guerra Relámpago) al extremo. Siempre permaneció junto a los soldados en primera línea para ver más de cerca cómo podía guiar la situación hacia la victoria. (párr. 8).

A partir de 1941, después de instruir al ejército italiano, empezó su campaña en el norte de África. Empezó una ofensiva en Libia que serían incapaces de parar los aliados. La velocidad con la que avanzaba y, sobre todo, la efectividad con la que lo hacía, le propició la adquisición del mote: "El Zorro del Desierto". Los aliados iban rotando generales para ver si alguno podía frenar a Rommel, pero su avance era impecable. (párr. 9).

Parecía que nada podría frenar al ejército alemán hasta que apareció la figura de Bernard Montgomery, el nuevo comandante del ejército británico. Rommel tenía como objetivo conquistar Egipto. Y estuvo a punto de hacerlo. Pero Montgomery le detuvo en El Alamein en

dos ocasiones en 1942. La carencia de suministros y la habilidad del propio Montgomery fueron decisivos. Fue entonces cuando recibió el Kommandobefehl (Orden de Comandos) por parte de Hitler. En esa misiva, se instaba a ejecutar a todos los comandos aliados que fueran capturados. (párr. 10).

Muchas teorías se han escrito sobre la implicación o sobre la abstención de Erwin Rommel en la Operación Valkiria, pero, en cualquier caso, fue repudiado por el Alto Mando alemán, especialmente por Hitler. La versión más extendida afirma que el Führer le amenazó con matar su familia si no aceptaba morir voluntariamente. (párr. 13).

Ese fue el final de, probablemente, el militar más respetado por todos los bandos durante la Segunda Guerra Mundial. Erwin Rommel fue una persona que veía la guerra como un arte, se mostraba contrario a involucrar a la población civil y siempre respetó a sus adversarios. Luchó codo con codo con sus soldados en primera línea y se distanció de los oficiales aristócratas prusianos que abundaban en el Alto Mando alemán. (párr. 14).

"Serví a mi patria lo mejor que pude y siempre volvería a hacer lo mismo", le dijo Rommel a los dos generales que lo visitaron en su casa para ofrecerle una cápsula de cianuro. Al abandonar su casa para consumar el suicidio, se despidió de su esposa y le dijo: "En quince minutos estaré muerto". (Müller, 2 de noviembre de 2012, párr. 10).

3.2. Segundo personaje: Joseph Fouché

A continuación, se efectúa una breve descripción del personaje, necesaria y suficiente, que servirá para tener una idea general del personaje. Cabe resaltar que no es una biografía del personaje, sino más bien una descripción suficiente del mismo.

3.2.1. Descripción del personaje

Joseph Fouché era un influyente político francés que desempeñó un papel importante en la Francia de finales del siglo XVIII y principios del XIX, es decir, en el convulso periodo que media entre la revolución francesa y el imperio napoleónico, y la vuelta a la monarquía por la que el estado francés pasó durante esos años. (El fantasma, 16 de abril de 2010, párr. 10).

Joseph Fouché es el ejemplar perfecto del político, es decir, un hombre absolutamente inmoral, con sus fascismos y sus abusos de poder. Fouché

> fue un poder en la sombra que sobrevivió a figuras como Robespierre o el propio Napoleón ya que, como cuenta Zweig ambos desearon su muerte, pero por distintas circunstancias no pudieron acabar con él. Fouché no tuvo inconveniente para cambiar de opinión y defender causas opuestas y contradictorias. ("Vicente Palacios, el nuevo Fouché", 5 de julio de 2013, párr. 5).

> Al hablar de Joseph Fouché se termina hablando de la época de El Terror (la revolución de Robespierre), del posterior periodo imperial –la época de, en palabras de Zweig, *el monomaniático Napoleón,* y el fin de éste con la vuelta a la monarquía (gracias a las gestiones de Fouché).

> Joseph Fouché representa un perfecto ejemplo de la maldad, la ingratitud y la mezquindad que caracterizan a los seres humanos y trataremos de llegar a describir y entender los más íntimos motivos que le impulsan a hacer lo que hizo que le impide elevarse a la grandeza de una idea noble, desinteresada , y sucumbe, amarrado por la baja codicia, al mísero provecho material, norte único de sus acciones y de sus innegable efectividad que este individuo logra por medio de la tergiversación de valores éticos y morales. Esta "sostenida práctica de la maldad" puede ser la razón por la cual fue "el único ministro que tuvo Napoleón". ("Fouché, el genio tenebroso", s. f., párr. 5-6).

José Fouché fue uno de los hombres más poderosos de su época, fue ministro y sobrevivió a la Revolución Francesa, al Terror, a Napoleón y acabó su poder con Luis XVIII. Todo un fenómeno político.

3.2.2. Joseph Fouché y su carrera

Zweig (2007), tal y como cita "Fouché, el genio tenebroso" (2018), indica que:

> José Fouché ingresó como clérigo en el seminario de los oratorianos, después de haber cursado sus estudios de primaria y secundaria en el colegio de la misma Orden.
> Para quienes cuentan con una vocación religiosa, el silencio y la soledad del claustro representan el éxtasis (para entender esta experiencia basta leer a San Juan de la Cruz), pero cuando ese llamado interior no existe, la reclusión debe convertirse en un verdadero infierno. (párr. 3).

> Fouché, al igual que los demás sacerdotes, se condujo acorde con las normas rígidas del convento bajo el mandato de vivir la pobreza, la castidad y la obediencia. Irónicamente, es a través de la práctica de estas virtudes, que aprendió el arte de callar, la ciencia magistral de ocultarse a sí mismo, la habilidad para observar y conocer el corazón humano. Es,

asimismo, en esos largos años, en esa continua lucha contra las propias pasiones, cuando llegó a adquirir la disciplina del autodominio férreo, para - entre otras cosas- no revelar nunca los sentimientos personales. (párr. 5)

José Fouché, fue profesor de Física y Geometría y se mantenía muy bien informado sobre los nuevos descubrimientos, cosa que lo hacía ser muy bien recibido en las actividades intelectuales que se llevaban a cabo en las plazas o en pequeños cafés de la ciudad. Poco tiempo después, animado por el entusiasmo existente por todo lo intelectual, se integró al grupo de los "Rosatis" formado por gente que gustaba de las veladas culturales y donde conoció a Robespierre, Marat y Carnot. Sin embargo, la efervescencia causada por los acontecimientos de la Revolución desvió el interés de los intelectuales hacia la política, y el discurso que se comenzó a escuchar ya no obedecía a las rimas o a la narrativa, sino que translucía un gran contenido político. Fouché se sentía atraído por la dinámica de este ambiente mundano-revolucionario que ofrecía grandes posibilidades de protagonismo, y que, además, lo hacía sentirse exitoso entre la gente. Al cumplir los treinta años, después de una década de entrenamiento dentro del convento, dio la espalda al pasado y abandonó intempestivamente la vida religiosa para dedicarse a la política. (párr. 6-7).

Dos semanas más tarde de haber dejado la Orden de los Oratorianos, Fouché era el presidente de una asociación denominada "Amigos de la Constitución", y dos años después fue elegido Diputado de la Convención. A partir de este momento, el "Genio Tenebroso", sin escrúpulos ni ideología, comenzó a poner sus dotes de gran político al servicio de sus intereses personales, y a través de sus continuos actos maquiavélicos logró desencadenar una serie de hechos que posteriormente cambiaron el rumbo de la historia y afectaron la vida de miles de personas. (párr. 8).

Maestro en la traición y con la naturaleza escurridiza de reptil, Fouché supo siempre aprovechar las ocasiones que se le presentaron para demostrar sus grandes habilidades de conspirador y eliminar a aquéllos que significaron un obstáculo para sus fines. Sólo así se explica que, en una época de tantos cambios radicales, en la cual se guillotinó a muchos personajes famosos y no famosos, haya logrado mantenerse a flote en el medio político durante 18 años (con excepción de algunos períodos). Hay que decir que para lograr esto recorrió todo el espectro político, y que cuando cumplió cuarenta y dos años había sido juramentado cinco veces en diferentes regímenes. (párr. 10).

La técnica de Fouché, sin duda, consistía en la hipocresía y la facilidad para la movilidad ideológica. Esto último resultaba especialmente contradictorio. Fouché logró formar parte de bandos políticos contrarios y no morir en ese intento.

Defendió al rey, pero también estuvo de acuerdo con que fuese a la guillotina. Cuando fue acusado por Robespierre y casi a punto de condenarse, logró dar vuelta a las cosas para verse libre y como ya sabemos, el guillotinado fue Robespierre. Fue nombrado Duque de Otranto y murió abogando por un gobierno monárquico. Esta capacidad para cambiarse de bando político y de mutar en una y otra ideología, sin afectarse, lo convierte en un antihéroe.

La ambición y la intriga son las únicas pasiones de este hombre político, carente de escrúpulos y moral, que navega a través de las convulsiones sociales y políticas de la Francia revolucionaria y del imperio sin mudar el gesto. Como muy bien dice Zweig: «Los gobiernos, las formas de Estado, las opiniones, los hombres cambian, todo se precipita y desaparece en ese furioso torbellino del cambio de siglo, sólo uno se queda siempre en el mismo sitio, al servicio de todos y de todas las ideas: Joseph Fouché».

Murió en Trieste, el 26 de diciembre de 1820, olvidado por todos, pero a través de su ejemplo cobra vigencia el pensamiento magistral de Stefan Zweig, que dice: "En la vida real, verdadera, en el radio de acción de la política, determinan rara vez las figuras superiores, los hombres de puras ideas; la verdadera eficacia está en manos de otros hombres inferiores, aunque más hábiles, en las figuras de segundo término".

CAPÍTULO 4. EXTRACTO Y ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS

4.1. Extractos de Erwin Rommel del libro: Rommel, zorro del desierto y análisis

4.1.1. Extracto 1

Fraser (2004) afirma que:

> La paranoia nazi tuvo un papel importante en la brutalidad general. Los asesinatos en masa de los llamados –enemigos del estado- en muchos casos se imponían por medio de órdenes verbales a un determinado Einsatzkom mando. La Polonia ocupada por los alemanes sería el feudo de la SS y el proceso comenzó en cuanto la victoria estuvo asegurada, si no antes. (p. 176).
>
> Es altamente improbable que Rommel, que abandonó Polonia para siempre inmediatamente después del desfile de la victoria de Varsovia, tuviera conocimiento de todo lo que estaba planeado. Estas detestables medidas se llevaron a cabo con cierta discreción, evidentemente no se discutieron con detalle en las reuniones militares y se suavizaron con eufemismos: -actividades antiguerrilla- u -operaciones antiterroristas -. Todo el mundo sabía que a los polacos se les trataría con bastante dureza y esto se solía aceptar. Rommel observó durante la campaña que a todos los hombres sanos los agrupaban y los ponían a trabajar bajo supervisión alemana. Esto, a él, no lo perturbaba en absoluto. Rommel era un hombre duro. Los polacos habían causado un perjuicio insoportable para Alemania. Se había planteado la cuestión polaca. (p. 176).
>
> Pero la dureza de Rommel, esa dureza que expresan muchos ejércitos que con frecuencia hacia un enemigo derrotado que acaba de derramar la sangre de los compañeros, no era incompatible con la caballerosidad que Rommel demostraba con frecuencia y estaban muy lejos de la persecución en masa y de los asesinatos en masa que cometieron la SS. (p. 177).
>
> Cuando concluyó la campaña polaca, a Rommel le concedieron unos días y fue a Varsovia para estar con Hitler y descubrió el evidente entendimiento que se había establecido entre Hitler y él, lo que le había atraído un cierto grado de desconfianza por parte de los demás. (p. 177).
>
> Por lo que a él se refería, Rommel admiraba a Hitler sin ningún tipo de reserva. Siempre le había estado agradecido por todo lo que, en su opinión, había hecho por Alemania hasta entonces. Le había producido un gran alivio que se hubiera restaurado la moral de la nación y eso había sido posible gracias a Hitler. Le

maravillaba lo que parecía ser la habilidad diplomática con la que Hitler había logrado muchos de sus objetivos políticos y con tan poca oposición internacional hasta entonces. Con Hitler, las relaciones de Rommel eran fáciles, amistosas y gratificantes. Mantenían conversaciones frecuentes sobre problemas militares y por lo que se refiere a Hitler no había en el cielo ninguna nube contra Rommel. (p. 177-178).

Rommel se sentía lleno de confianza sobre su futuro y sobre su carrera dijo que esperaba que le pusieran al mando de una división blindada, pero las autoridades a cargo del personal esgrimieron como impedimento su historial como oficial de infantería. Rommel consideraba que él comprendía muy bien los principios de la guerra y se dice que Hitler intervino a su favor, lo cual es muy probable y Rommel ciertamente estaba convencido de ello. En febrero de 1940 se nombró a Rommel para que se pusiera al mando de la 7ma división Pànzer. (p. 178).

Hitler estaba preocupado porque el Estado Mayor había trabajado de mala gana en el concepto para derrotar a los ejércitos francés y aliado, por lo que se desarrolló un concepto nuevo que era simplemente forzar a que se produjera un problema en tierra, que es muy diferente al concepto original que estaba orientado a derrotar a la mayor cantidad posible de elementos de los ejércitos francés y aliados. Hitler estuvo de acuerdo con esta nueva idea y por las características de lo que sería la batalla y; teniendo en cuenta su historial y su temperamento, éste era exactamente el tipo de batalla adecuado para Erwin Rommel. El secreto residía en no intentar hacer ninguna limpieza en el campo de batalla sino imponer las normas de los vencedores por medio del impulso victorioso de su propio avance, con el apoyo de las fuerzas áreas que actuarían en estrecha colaboración con las de tierra. Eso era exactamente, la antítesis de ese pensamiento, vilipendiado por Rommel, de ceñirse a los precedentes y a los métodos establecidos. Pero, aunque Rommel, especialmente después de sufrir más tarde múltiples frustraciones, mantuviera la tendencia a identificar este pensamiento tradicional con el estado mayor general alemán y en especial con su jefe, no había casi ningún desacuerdo entre las ideas de Guderian y las de Rommel. Las ideas de Guderian se centraban en la utilización de unas fuerzas móviles que crearían una paralización del enemigo al amenazar sus cuarteles generales y sus medios de comunicación, mientras que las maniobras más tradicionales tenían como objetivo rodear al enemigo y aniquilarlo. (p. 182-184, 186).

Lo que se debía intentar, y eso Rommel lo veía con toda claridad y en todos los niveles, era conseguir paralizar la voluntad del enemigo, su capacidad para pensar con claridad y dar respuestas adecuadas, no simplemente por medio de la destrucción física de su sistema de comunicaciones y de la amenaza a sus cuarteles

> generales (aunque esto también fuera importante) sino, y esencialmente, por la amenaza de maniobras reales y rápidas: la amenaza de que los rodearan, los aniquilaran. Estas amenazas, que planteaban las fuerzas blindadas con su rapidez y su impacto, eran las que realmente provocarían una parálisis sobre la voluntad del enemigo y le conducirían a la victoria. Y estas amenazas, estas maniobras se ajustaban a los conocimientos tradicionales de un Estado Mayor General saturado de historia. La antítesis residía en el método, en el ritmo y en los detalles, no en los conceptos fundamentales. (p. 187).

Análisis del Extracto 1 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Esta información sobre Rommel indica que Rommel sí tenía un perfil de estratega, aunque para algunos no era así tal como indica en el libro. Este perfil de estratega lo muestra en la implementación de maniobras reales y rápidas que paralizaran la voluntad del enemigo y aunque Rommel muestra frente al estado mayor un respeto por lo tradicional aunque no estaba de acuerdo con ello considera que debe hacerse un mix entre lo tradicional y conseguir paralizar la voluntad del enemigo con la implementación de maniobras reales y rápidas así Rommel decidía por la alternativa más *conveniente* aunque no necesariamente era la más *atractiva*, y esto Rommel lo hace porque actúa con *racionalidad.*

Rommel se presenta como un personaje confiado frente a Hitler, tiene una visión acerca de lo que debe ser Alemania y está de acuerdo con Hitler en lo que está haciendo para restituir la dignidad de la nación, pero Rommel desconoce las actividades secretas y despiadadas de Hitler y de la SS. Rommel ve el "lado bueno de Hitler" (que probablemente lo tenía) y ve que Alemania se va a restaurar con el "*liderazgo* de Hitler". Así lo ve Rommel porque no conocía bien a Hitler y porque no conocía las actividades secretas de Hitler y de la SS.

En todo caso esto lo inspiraba a Rommel para cumplir su función de *gobierno* en lo que a Rommel correspondía y estaba a cargo o le asignaran a Rommel. Rommel con desconocimiento de las actividades secretas de Hitler y la SS , se sentía inspirado por el " *liderazgo* de Hitler" y en lo que a Rommel correspondía realizaba acciones *consistentes* porque aunque para él era *atractivo* pero *no conveniente* solamente realizar el enfoque tradicional para no tener problemas con el estado mayor de Hitler, Rommel pensaba que era *conveniente* y *no atractiva* realizar las maniobras y operaciones rápidas para paralizar la voluntad del enemigo por su *capacidad estratégica* y su *capacidad operativa* y *ejecutiva* y también por su *consistencia*; pero la vez pensaba considerar también la forma tradicional, lo que define que Rommel actúa con *racionalidad* pues se da cuenta que puede utilizar un mix de los métodos ya que observa que la diferencia entre una *estrategia* y la otra residía en el método, en el ritmo y en los detalles, más no en los conceptos

fundamentales y aunque uno de los métodos (tradicional) no es el más *conveniente* considera que en ocasiones hay que tenerlo en cuenta dependiendo de las circunstancias de la guerra y de la batalla .

Su forma flexible de *liderazgo* de Rommel permite que él pueda incorporar al método tradicional , el nuevo método de maniobras y operaciones rápidas, sin descartar ninguna de las 2 apriori , quizás basado en su admiración de la diplomacia de Hitler, porque esta diplomacia de Hitler es parte de ese *liderazgo* que inspira a Rommel a tomar decisiones que sean *convenientes* , lo que lo hace *consistente*, y a la vez considerar otras decisiones que le permitan estar en buenas relaciones con Hitler y su estado mayor aunque para el no sean las más *convenientes*, pero siempre y cuando estas no atenten contra Alemania y su gente. Aunque acá había que elegir una *estrategia* de guerra, Rommel prefería mostrar una inclinación diplomática evitando ser contundente en responder preguntas a sus jefes, de cuál de los 2 métodos sería mejor o peor, independientemente de que en el campo de batalla se vería obligado a elegir entre las 2 o un mix de ambas, lo cual él ya lo sabía, lo que ratifica que es un estratega y ejecutivo con talante de líder.

4.1.2. Extracto 2

Fraser (2004) afirma que:

> Rommel era un individualista; sus oponentes decían de él que era un egocéntrico y que no tenía ninguna generosidad con los demás, que era un comandante con una absoluta fe en sí mismo y en su buena estrella y que tenía una voluntad de hierro. Este tipo de hombres puede provocar la indignación de sus superiores. El general Halder, jefe del estado mayor alemán, se refirió a Rommel en una de sus hazañas en la que se había mostrado indiferente a la autoridad, diciendo: ¡Ese General se ha vuelto loco de atar!! La segunda crítica a Rommel era que estaba convencido de que en las operaciones móviles un comandante debe tomar una decisión siempre que se encuentre en el punto crítico. A Rommel se le podía encontrar, una y otra vez en el tanque de cabeza, en el pelotón de cabeza y, con toda seguridad, con el comandante que iba en cabeza. (p. 240).

> Rommel fue el menos formal de todos los comandantes, el menos escrupuloso con los trámites porque creía firmemente que la guerra era un asunto peligroso y que los hábitos mentales de un comandante metódico son ajenos a lo que en realidad se requiere. Además, en algunas ocasiones Rommel podía ser prudente, cuando era necesaria la prudencia, y podía planificar tan cuidadosamente como podía dirigir dando la apariencia de temeridad. Pero por lo general, su juicio militar sobre las cualidades que exigía una situación concreta era impecable. (p. 241).

> Rommel era un maestro de las maniobras en el campo de batalla, de la improvisación, un atacante. Montgomery nunca se permitió algo así y lo más probable es que no hubiera descollado. Por el contrario, emprendía precisamente el tipo de actuaciones en las que sobresalía. Y, en consecuencia, vencía porque contaba con los recursos para hacer exactamente lo que quería. A diferencia de Rommel, Montgomery consiguió muy buenas victorias preparando su consolidación y no retrocedía nunca. En comparación, los triunfos de Rommel eran efímeros. Pero a partir de 1940, Rommel ganaba, cuando lo hacía, en inferioridad de condiciones, tanto materiales como numéricas, impelido por una energía, una rapidez y una capacidad dinámica realmente únicas. (p. 403).
>
> El 20 de noviembre, Rommel recibió por radio un mensaje de Hitler. Había que conservar la posición de Mersa el Brega "a cualquier precio". (p. 444)
>
> En Mersa El Brega el 10 de diciembre, Rommel comenzó a retirar a la infantería italiana, antes de que se produjera el ataque enemigo… Rommel estaba firmemente decidido a no correr el riesgo de una batalla decisiva. Sabía que si permanecía demasiado tiempo en un lugar determinado podría sufrir una derrota directamente de manos de unas fuerzas abrumadoramente superiores. (p. 450).
>
> Pero, Hitler había declarado en la conferencia de Rastenburg el 20 de diciembre que era fundamental conservar el control sobre el norte de África; y una retirada hacia la Festung Europa (Fortaleza Europa) implicaba que se había perdido la capacidad para ganar la guerra. Rommel había recibido órdenes de permanecer firme en su puesto durante más tiempo del que era conveniente a nivel operativo. Una vez más Rommel le tuvo que comunicar al Comando Supremo que la opción que se le presentaba era salvar a las tropas o perderlas y a menos que se retirara rápidamente, tendría que sacrificar a una gran parte de su ejército. Mussolini proponía que lo relevarán porque Rommel no era un estratega, lo que derivaba del rechazo de Rommel a hacer lo que se consideraba estratégicamente deseable, ya que no era operativamente practicable, dado que aseguraba una rápida derrota por parte de Montgomery. (p. 452-453).

Análisis del Extracto 2 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Definitivamente Rommel no estaba siendo apreciado en su verdadera dimensión ni como líder ni como Mariscal de Campo llegando a decir en extremo que Rommel no era un estratega porque no hacia lo que parecía atractivo a los ojos de los demás Generales y de Mussolini. Pero Rommel no hacía justamente lo que era atractivo y no era conveniente, ya que, al ser consistente, él no hacía necesariamente lo que parecía estratégicamente deseable para los demás, si consideraba que esto era operativamente impracticable y que iba en contra de Alemania y de su gente. Para Rommel no era practicable operativamente,

por lo tanto, el actuaba de manera conveniente pero no atractiva porque actuaba con consistencia y racionalidad con la firme seguridad que, si hacía lo que le decían los mandos superiores y Mussolini, entonces perdería a todos sus hombres, lo que indica que Rommel tenía motivación racional con motivos trascendentes al haber pensado en la vida de los demás. Antes que pensar en él o pensar en el interés de él mismo de quedar bien, frente al querer que no maten a sus hombres, haciendo prevalecer esto sobre las órdenes de sus jefes y de Hitler. Lo que indica que Rommel tenía racionalidad y actuaba con virtualidad.

4.1.3. Extracto 3

Fraser (2004) afirma que:

> Era inconcebible para Rommel que fueran viables una concentración y una defensa prolongadas ni tampoco que fueran de alguna utilidad para cualquier objetivo estratégico a largo plazo. Sabía que la suya era, hasta cierto punto, una voz solitaria, pero era eso lo que creía. A pesar de la ventaja teórica de las líneas del interior, Rommel consideraba que las fuerzas germano- italianas no tiene capacidad suficiente para mantener el frente de forma indefinida. Debía producirse una contracción y, al final, sería absolutamente necesario evacuar a los ejércitos a Europa, a menos que se tuviera la intención de sacrificarlos. (p. 457).
>
> En todo esto Rommel probablemente, les hizo poca justicia a las autoridades alemanas e italianas. Existía un argumento estratégico justificable para retener a las fuerzas anglo-americanas y tenerlas ocupadas en la lucha en el norte de África; así se las mantenía alejadas de otros frentes de mayor envergadura. Rommel sabía que Mussolini consideraba fundamental para la defensa de Europa, especialmente para la de Italia, tener un pie firme en Túnez como táctica dilatoria contra los designios angloamericanos en el continente europeo. (p. 458).
>
> Para Rommel esto sólo era sostenible siempre y cuando se pudiera defender Túnez y enviar suministros allí. Y era imposible hacerlo; solamente se podía conseguir durante un lapso de tiempo muy reducido. Una vez más, lo que era deseable estratégicamente era casi imposible a nivel operativo. No resultaba, en consecuencia, una política práctica. No tenía ningún mérito estratégico permanecer en el lugar más adecuado del mapa y, por ello, perder todo un ejército. Es decir, que las últimas semanas de Rommel en África estuvo sumido en el abatimiento y tenía muy poca fe en su misión. Todas sus empresas del norte de áfrica habían terminado en los umbrales del desastre. Había mermado considerablemente su confianza en la cúpula dirigente del país. (p. 458).

> Profesionalmente Rommel se sentía descontento en grado sumo, le parecía que recientemente se le había desautorizado o hecho caso omiso de sus opiniones en asuntos militares esenciales. Tenía la sensación que se había perdido la confianza en él. Le hacía mucho daño el estigma que le habían adjudicado de derrotista, de inestable, de ser incapaz de soportar un revés temporal y así lo dijo claramente. Consideraba que eso era absolutamente injusto; mucho peor que injusto, ya que implicaba una disposición mental en quien formulaba la acusación que estaba muy alejada de las realidades militares de la situación de ese momento y que por eso no presagiaba nada bueno para la causa alemana. (p. 459).

Análisis del Extracto 3 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Rommel demuestra que la situación era insostenible frente a un enemigo superior y que por el hecho de querer mantener la imagen en un frente, para evitar que las fuerzas angloamericanas no se vayan a otras partes de Europa, es decir como una manera de distraerlos en el campo de batalla en ese frente, no justificaría para Rommel que para lograr eso se pierda todo un ejército, lo que indica que aun cuando Rommel contradice la estrategia de los mandos superiores, de Mussolini y de Hitler, él toma en cuenta que es un absurdo mantenerse en ese frente de batalla solo para dar la imagen de que si se puede quedar allí para mantener alejado al ejercito angloamericano de otros puntos de Europa, sino que además se preocupa de que esta absurda estrategia haga que se pierda a todo su ejército perdiendo a sus hombres, lo que indica que Rommel si era un estratega y además tenía motivación racional con motivos trascendentes y actuaba con racionalidad, virtualidad y prudencia. Y era un estratega porque buscaba mejorar la eficacia, pero sin deteriorar la unidad, es decir sin que se pierda todo un ejército solo por dar una imagen.

Respecto de la justicia podemos ver que para Rommel era muy injusta la manera en que sus superiores lo hacían ver por no obedecer una orden y es que el liderazgo y la autoridad de Rommel no era tomada en cuenta, siendo Rommel una persona íntegra que evita deteriorar la unidad cuidando la integridad de sus hombres que poco importa a sus superiores y a Hitler, tratando de hacer prevalecer una imagen de la guerra por sobre el conocimiento de Rommel y la vida de sus hombres. Rommel no solo era un hombre con poder en el campo de batalla, sino que era un hombre con autoridad por el conocimiento que tenia de la guerra en esa zona.

4.1.4. Extracto 4

Fraser (2004) afirma que:

> Pero Rommel se empezó a sentir feliz ante la perspectiva de atacar Gafsa, sin embargo, tenía ideas muy audaces que no había comunicado a nadie; creía que un tipo de ataque determinado hiciera que el enemigo saliera corriendo, como ya

había sucedido anteriormente, y que entonces podría aprovechar la ventaja, hostigar al enemigo, avanzar profundamente y convertir un éxito táctico en una victoria operativa. (p. 461).

Sería una vez más una hazaña imprevista y triunfante. Podía desbaratar por completo el frente anglo americano en el centro de Túnez, crear al pánico y acaso provocar la retirada del enemigo hacia el oeste, hacia Argelia. (p. 461).

Rommel creía en lo que estaba haciendo y cuando llegaron una entusiasta muchedumbre árabe les dio la bienvenida con gritos de ¡¡Hitler y Rommel!!!

Rommel se encontraba de nuevo con el África Korps entre hombres que luchaban, que luchaban y avanzaban. Empezó a animarse de forma notable, pues la oposición se estaba desmoronando y se encontraba aterrorizada, así que existía la posibilidad de conseguirlo. La respuesta fue favorable y se produjo una alegría en Rommel como si fuera un caballo de carreras que escucha los clarines de salida. (p. 462).

Sin embargo, a la mañana siguiente se encontró con dificultades debido a la falta de autoridad pues Von Armin le puso reparos sin que Rommel lo supiera, habiendo planificado un avance diferente, otro plan. Rommel se negó enérgicamente, pues para Rommel este debilitamiento y retraso le resulto probablemente fatal, pues significaba que, en vez de realizar un movimiento operativo profundo, parecido al de una guadaña, la amenaza para el enemigo sería muy superficial y no se conseguiría alcanzar ningún resultado decisivo. (p. 462-463).

Ante esta situación Rommel haría lo que mejor sabía hacer que era primero observar cómo se iban desarrollándolos acontecimientos y de allí reforzar al flanco que fuera teniendo más éxito cuando se produjera. (p. 463)

En la batalla del paso de Kasserine, cuando Rommel decidió dar el golpe definitivo, ya se habían debilitado las defensas y los hombres, de tal manera de que no encontró resistencia y en un solo día, Rommel había dado por terminado el ataque, lo que debió ser el anticlímax más glamoroso de su carrera. La decisión fue completamente suya. (p. 464-465).

La ofensiva de Kasserine, la última ofensiva de Rommel, fue un éxito táctico. Durante algunas horas, había vuelto a disfrutar la sensación de haber librado una batalla y haber vencido. Había sido un combate de decisión, con un enemigo derrotado por la energía y la habilidad que habían desplegado tanto sus tropas

como su comandante. Pero habría sido una estupidez llevarlo más adelante. Porque no había tiempo. (p. 466).

"Rommel no tenía la seguridad de que Montgomery estuviera preparado y muy bien podía no haberlo estado. Rommel condujo a sus menguadas divisiones contra un enemigo situado en unas posiciones defensivas bien ubicadas, un enemigo mucho más numeroso y mucho mejor equipado de lo que había estado anteriormente. No se puede albergar ninguna duda de cuál fue el resultado. Al terminar el día, el África Korps había perdido un tercio de sus tanques y no había conseguido éxito táctico de ninguna clase. Rommel se volvía a enfrentar con un comandante (Montgomery) que nunca libraba una batalla mal diseñada ni perdía un ápice de su control sobre ella. Solamente un hombre como Rommel, indispuesto, enfermo del cuerpo y mente, podía haber emprendido una empresa tan poca prometedora, lo que nos revela un hombre muy deteriorado, absolutamente diferente al vencedor de Gazala y Kasserine. (p.470-471).

Análisis del Extracto 4 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Podemos explicar que por un lado Rommel no había recibido respuesta de Hitler, sobre la recomendación de Rommel de replegar las tropas, y por ello permaneció allí y un día después de la batalla, Hitler le envía la respuesta rechazando con indignación dicha recomendación. Pues está claro que Rommel logra un triunfo inobjetable en Kasarine y era un error llevarlo más adelante, tal cual sucedió y no había logrado el éxito táctico que si había logrado en Kasarine. En ese sentido, si Rommel había recomendado a Hitler que no se debía continuar y aunque Hitler no le responde y al día siguiente le responde rechazando la recomendación , sólo se puede explicar que Rommel emprendiera seguir más adelante por estar indispuesto, enfermo y muy deteriorado, ya que en situaciones normales aun cuando Hitler se hubiera opuesto, Rommel no hubiera emprendido esta empresa de ninguna forma porque Rommel tiene motivación racional con motivos trascendentes hubiese protegido a sus hombres y a sus tanques, y que no pudo llevar a cabo porque Hitler no le respondió y él estaba cansado y deteriorado, como resultado de la última batalla que gano pero debía irse en vez de quedarse lo cual lo deteriora.

4.1.5. Extracto 5

Fraser (2004) afirma que:

Rommel, de baja por enfermedad había tomado un avión para entrevistarse con Hitler. Antes de ello, Rommel había cedido el mando del Grupo de Ejércitos de África a un igualmente pesimista Von Arnim (que asumió el cargo de suplente de Rommel). Aparentemente Rommel regresaría en cuanto se hubiera curado. Lo cierto es que nunca regresó a África. (p. 471).

> Rommel se presentó a Hitler y tras larga conversaciones durante los días siguientes, Rommel se percata que Hitler seguía viviendo en un mundo bastante aislado de lo que era la realidad militar, dijo que había pensado ponerle a la cabeza de una expedición contra Casablanca en Marruecos en cuanto se hubiera recuperado de salud. Un proyecto tan ajeno a los hechos de la situación estratégica que Rommel casi no se podía creer lo que estaba oyendo. (p. 472).
>
> Rommel observo que era más fácil tratar con Hitler cuando se encontraba sumido en un estado de depresión, cosa que se puede entender perfectamente. Sus estallidos de brutal optimismo, dementes e irreales, eran lo que temían sus consejeros y sus ejércitos tenían buenas razones para lamentar. (p. 472-473).

Análisis del Extracto 5 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Rommel busca no contradecir a Hitler en ciertas circunstancias, aunque se da cuenta de la irrealidad militar de Hitler , por ello prefiere conversar con Hitler cuando este se encuentra en un estado de ánimo diferente al del brutal optimismo, entonces Rommel se controla y evita confrontarlo porque actúa con prudencia y templanza efectuando la acción de controlarse, lo que demuestra porque procede con una acción conveniente en ese momento, aunque pudiera haber sido para Rommel más atractivo realizar una acción atractiva pero actúa con racionalidad y virtualidad.

4.1.6. Extracto 6

Fraser (2004) afirma que:

> Rommel tuvo detractores tanto durante la campaña como después, y ha continuado teniendo objetores: los que cuestionan su juicio militar, logros y métodos de mando y carácter. La primera crítica y la más perdurable es que o bien no logro entender lo que estaba sucediendo o no le prestó la atención adecuada a la logística. Sus críticos se habían preguntado, ¿Por qué Rommel se quejaba de la cadena de suministros si era una situación perfectamente previsible? (p. 473-474).
>
> Rommel sabía que su línea de suministros era muy vulnerable y que estaba expuesta a la intervención aliada y también sabía que sus operaciones estaban condicionadas por los suministros y no pasaba un día que no pensase en eso. Con frecuencia le garantizaban que los envíos de suministros le llegarían en unas fechas determinadas y periódicamente le decepcionaban. Pero tenía que hacer suposiciones y decidió que éstas fueran favorables en lugar de pesimistas y basar en ellas sus operaciones. Esto era arriesgado más que cauteloso y en algunas ocasiones le llevó a situaciones embarazosas que se habían podido evitar; en otras también le llevaron a la victoria. Los sensacionales éxitos de Rommel en el

desierto a menudo se lograron por un estrecho margen de seguridades logísticas y en muchas ocasiones, ni siquiera con eso. Se le ha acusado a Rommel de hacer sus propios planes, tomar decisiones y después informar a intendencia, lo cual es una acusación justa. Rommel creía firmemente que fijar el ritmo y la envergadura de un objetivo operativo basándose fundamentalmente en el cálculo de los suministros supondría correr pocos riesgos, pero también conseguir muy poco. Los acontecimientos justificaron esta creencia suya una y otra vez. Calculaba con audacia, a veces con temeridad. Actuaba. (p. 474).

Y las cosas funcionaban, aunque no siempre. (p. 474-475). Es cierto que los planes tácticos de Rommel eran en ocasiones excesivamente ambiciosos, diciéndose que el sentido estratégico de Rommel era bastante limitado y que era esencialmente un comandante para el campo de batalla y no para otros niveles más altos y que no comprendía los aspectos más amplios de la guerra. (p. 475).

Lo cierto es que Rommel armonizaba hasta un punto notable la capacidad de exponer y utilizar habilidades tácticas con las de aplicar esa misma habilidad a conceptos operativos más amplios. Su mente era amplia, mucho más práctica que teórica. Rommel podría haber ejercido el mando a cualquier nivel; y se ha dicho además que planificaba las cosas con indiferencia y que estaba medio enamorado de la improvisación, campo en el que destacaba especialmente. Sin embargo, Rommel hacía planes no muy detallados, porque los consideraba alejados de la realidad y poco militares. (p. 476).

Pero sí que hacía planes, pensaba las cosas con anticipación y con claridad, tenía una visión, un concepto de la batalla antes de lanzarla, y lo compartía con sus subordinados porque siempre pensaba en sus hombres. (p. 476-477).

También se ha criticado a Rommel por comportarse como un jugador lo que rechazó airadamente. Expresó que la aceptación audaz y calculada de los riesgos era algo muy distinto de un juego, una actuación, en la que, si las cosas iban mal, no quedaba ninguna forma de oponerse a ellas. (p. 478).

Los afrikáners de Rommel admiraban las empresas que acometía y no le consideraban un aventurero temerario e inconsciente, y decían que no era un jugador ni un oportunista. Era calculador, frío, juicioso y considerado. (p. 478-479).

Rommel se imponía con su fuerza de voluntad y su carácter tanto sobre su ejército como sobre sus enemigos. A los primeros les generaba seguridad y confianza. Ningún otro comandante ha tenido vínculos tan estrechos con sus hombres. Rommel en su conjunto era muy brillante y, sobre todo, brillante en la batalla.

> Para sus enemigos el nombre Rommel tenía un poderoso e incuestionable efecto psicológico. No se puede poner en duda que la cautela de Montgomery para lanzarse en su persecución se debió en gran medida a la cautela que demostraron sus subordinados y que esa cautela le debía mucho a la reputación de Rommel. (p. 481).
>
> Lo que Rommel hacía bien, lo hacía extraordinariamente bien y en una forma determinada que era superior a la de todos los que se enfrentaron con él.
>
> Luchó contra una superioridad abrumadora, sin embargo, una y otra vez, vio, decidió y actuó con energía y una rapidez que sorprendieron y derrotaron a sus enemigos. Mucho más flemático de lo que a veces se piensa, pero, sin embargo, intolerante con las oposiciones, incansable, apremiante, valeroso, indescriptiblemente dotado para dirigir una guerra, él daba órdenes y sus tropas lo seguían.
>
> Comentaron que: Si se piensa en lo que el mariscal Rommel podría haber conseguido con la superioridad de que disfrutaron sus oponentes en general, se puede juzgar la absoluta mediocridad de éstos últimos. (p. 482).

La importancia que concedía Rommel a ganar las batallas era completamente racional, aunque a los ojos de otras personas del entorno de Hitler no fuera así.

Young (2014), afirma que Rommel no confundía entre ganar una batalla y asesinar a los presos. Para Rommel si ya había ganado una batalla entonces no asesinaba a los presos, es decir, para Rommel el matar era en medio de la batalla, pero si tomaba prisionera a las personas del enemigo no las asesinaba y por el contrario les decía a sus soldados que compartieran su alimentación con los presos.

Análisis del Extracto 6 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Rommel tenía capacidad estratégica y operativa, considero que era estratega porque buscaba mejorar la eficacia y buscaba ganar y tenía motivación racional con motivos trascendentes porque siempre estaba pensando en no deteriorar la unidad y pensaba en sus hombres , es decir si el veía que una batalla la podía perder y podían aniquilar a sus hombres preferirá retirarse aunque Hitler se molestase con él o significase no obedecer a Hitler y esto porque pensaba en la vida de sus hombres antes que él quedar bien con Hitler.

Asimismo, se puede decir que era estratega y ejecutivo porque a pesar de estar en inferioridad numérica y material, actuaba con eficacia y rapidez sabiendo delegar en sus hombres descubriendo sus talentos y habilidades para lograr aumentar las competencias

distintivas de sus hombres y de su actuación. Competencia distintiva que deberían tenerse frente a la superioridad numérica y material del enemigo. Esta competencia distintiva es la que hacía que Rommel lograra ganar realizando maniobras y operaciones rápidas, acrecentado de esta manera la atractividad al aumentar el saber distintivo.

Por otro lado, sería un ejemplo claro de liderazgo y de integridad para los hombres de Rommel que, si bien era eficaz y quería vencer y ganar, cuando tomaba prisioneros no los asesinaba, y no deformaba la realidad para intentar ser "razonable" acorde con sus posibles particulares intereses, que en una sola palabra sería racionalización, el cual podría haber sido: "mataré a los presos para que el Führer no se la tome contra mí".

Por el contrario, vemos que actuaba con racionalidad y virtualidad y le daba ejemplo de integridad a sus hombres al no matar a los soldados enemigos una vez que los tomaba prisioneros, ya que para Rommel una cosa era matar en medio de la batalla y otra cosa es asesinar cuando ya estaban prisioneros. Además, que les pedía a sus hombres compartir su ración de alimentación con los prisioneros del enemigo, con lo cual enaltecía a sus hombres y no humillaba ni despreciaba a sus enemigos, lo que indica que Rommel actuaba con virtualidad.

Esto nos puede indicar que Rommel si era un líder, por contar, además de la capacidad estratégica y ejecutiva, con la capacidad de liderazgo que es la capacidad de acrecentar la unidad sabiendo impulsar a las personas para que actúen por motivos trascendentes. Considero que Rommel es un líder porque lograba la unidad, confianza mutua e identificación en sus batallones, consiguiendo a la vez la eficacia y la atractividad.

Y parecía que conocía bien a cada uno de sus hombres porque de esta forma les asignaba las funciones que correspondían al saber distintivo de cada uno de ellos para aumentar la eficacia sin deteriorar la unidad.

4.1.7. Extracto 7

Fraser (2004) afirma que:

> Rommel había advertido sobre el peligro de permanecer en la batalla de Normandía por la gravedad de la situación que era consecuencia directa de la superioridad absoluta del enemigo tanto en el aire como en lo material, sumado a esto el bombardeo desde los barcos contra la costa lo que inclinaba aún más la balanza en contra de las tropas que quedaban y que se encontraban dentro del radio de alcance. Todo esto hacía aumentar el pesimismo de Rommel en términos estratégicos, pues uno de los reproches más amargos que Rommel dirigió al alto mando es que durante los combates de Normandía, nunca se había acercado por

allí. Se hacían muchos planes y se daban muchas órdenes “desde la mesa verde”. (p. 564-565).

Rommel tuvo la oportunidad de exponer esta situación en una reunión, que mientras exponía Rommel hablaba de lo político y militar, pero Hitler le interrumpió abruptamente exigiéndole que tratara de la situación militar y no de asuntos políticos. Al hacerlo Rommel de esta forma, la reunión tomo un rumbo absolutamente surrealista. Rommel intento hablar con Hitler sobre Alemania, pero Hitler le respondió con una frialdad absoluta. Rommel salió y fue la última vez en su vida que vio a Hitler. (p. 570).

Rommel ya estaba herido antes que se produjera el segundo ataque aéreo enemigo. Al final del día, aunque el enemigo había rebasado sus posiciones de vanguardia y las bajas habían sido considerablemente elevadas, los alemanes seguían controlando esa zona y habían destruido un número significativo de tanques enemigos, el enemigo no rompió las líneas alemanas, no hubo derrota y se había salvado la línea alemana. A diferencia de Napoleón, Rommel después de todo no perdió su última batalla. (p. 580).

Y consideraba que por no enfrentarse a esta verdad estaba llevando a Alemania, no sólo a la derrota de la guerra.

Dado que Hitler ya se había distanciado de Rommel desde la última reunión que sostuvieron, cuando ocurrió el atentado contra Hitler y se iniciaron las investigaciones, desde el principio Hitler se hizo una idea practica y política del asunto, como queda claro en las palabras que dijo por radio: lo que había sucedido era obra de una pequeña minoría insólita y en absoluto representativa. (p. 591).

Sobre el atentado contra la vida de Hitler, Rommel era igualmente inflexible; sus opiniones habían dejado de estar influidas por su afecto personal hacia Hitler, que había quedado a un lado a causa de su rechazo por lo que había hecho Hitler a sus propias tropas y a Alemania. Pero Rommel consideraba con coherencia que el atentado estaba mal concebido y lo repudiaba. Expresaba su admiración por el valor del Cerco de Berlín, por Sttauffenberg y por todos los demás, y esos amigos suyos habían participado y también pagado la pena que les había correspondido. Pero consideraba que el hecho de que Hitler hubiese muerto en ese atentado, habría condenado a Alemania a una guerra civil, había creado un mártir y había legado a las futuras generaciones otra leyenda. Mucho mejor habría sido proceder legalmente contra Hitler, si es que se podían presentar acusaciones legales. (p. 597-598).

Análisis del Extracto 7 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Las diferencias existentes entre Rommel y Hitler llevo a que finalmente la comunicación directa dejara de existir, pues mientras Rommel tenía una visión realista de las batallas en las zonas en las que estaba destinado él con su ejército, para Hitler y su estado mayor la presencia de Rommel en esa zona significaba la presencia de Alemania, que al tener presencia allí implicaba que Alemania estaba ganando la guerra y además evitaba que el ejército anglosajón se desplace hacia otras zonas de Europa en donde la de Alemania podía estar débil. Rommel consideraba que esta estrategia no era sostenible en el tiempo, ya que la supremacía del enemigo era muy significativa y por ello consideraba en vano quedarse allí y perder a los hombres sabiendo que no podría resistir y además no le gustaba que se hicieran planes y dieran ordenes desde fuera de la realidad. Rommel consideraba que a Hitler y a su estado mayor no le importaba perder a los hombres de una manera absurda decidiendo lo que Rommel debe hacer en el campo de batalla, desde sus oficinas sin saber lo que pasa en verdad en la realidad. En cambio, Rommel era un firme creyente de que si es que había que perder a los hombres debería ser en las batallas que realmente consideraba que tenía posibilidades de ganar y no perderlos por quedarse allí en la zona por razones de imagen o de una estrategia absurda teniendo posibilidades de perder y que le maten los hombres.

Rommel demuestra que además de ser un estratega, es que tiene un estilo de dirección participativo y de comunicación abierta con sus hombres, pues era incapaz de mandar a sus hombres al matadero por sus valores e integridad con los que contaba que eran componentes de su reconocido liderazgo, tanto por sus hombres como por el enemigo, por lo tanto, era imposible que mandara a los hombres al matadero por el simple deseo de Hitler de querer, mantenerse allí por imagen.

A partir de las diferencias con Rommel, Hitler creía de alguna manera que Rommel estaba involucrado en el complot contra él, pero Rommel había sido claro respecto del atentado y había sido inflexible con el mismo. Su preocupación era el liderazgo de Hitler y lo que este liderazgo le estaba haciendo a Alemania, más nunca dijo que había que asesinar a Hitler, y que, si fuesen ciertos todos los asesinatos que se decía que Hitler había cometido, Rommel consideraba que todo este asunto debería verse de forma legal, pues él tenía la virtud de la prudencia y de la justicia, actuando con racionalidad y virtualidad.

4.1.8. Extracto 8

Fraser (2004) afirma que:

> En época anterior a la invasión de Normandía, Rommel había sufrido una profunda desilusión con la forma de Hitler de ejercer el liderazgo. Ya le había dicho Rommel a sus subordinados en los que confiaba que la guerra no se podía

ganar, que Hitler debía dejar paso a otros líderes y que había que cambiar de forma radical las normas de funcionamiento internas. (p. 604).

Lo que ya era más cuestionable es hasta qué punto y durante cuánto tiempo Rommel continuaría considerando que el desastre inminente era inseparable del liderazgo de Hitler. (p. 604).

A partir de su amarga experiencia, Rommel creía que Hitler seguía viviendo con ilusiones periódicas sobre la victoria final, que se engañaba a sí mismo sobre la gravedad de la crisis militar a la que se enfrentaba. Veía a Hitler como a un hombre rodeado de aduladores y de mediocres que no se atrevían a decirle la verdad, aunque también pensaba que Hitler a veces se daba cuenta de cuál era la verdad, mas no se enfrentaba a ella. Y consideraba que por no enfrentarse a esta verdad estaba llevando a Alemania a una guerra prolongada, que perdería en varios frentes. Si se permitía que esto sucediera, al final lo único que se conseguiría sería el hundimiento de Alemania. (p. 604).

Rommel, ni en esta época ni en ninguna otra posterior, estaba ciego ante los temas morales que trascendían la estrategia y la política. Se había enterado por el Dr. Strôlin de cosas espantosas sobre la suerte que habían corrido estos prisioneros de los campos de concentración, y la terrorífica sombra del holocausto que se estaba perpetrando en secreto desde hacía casi dos años grabo el esbozo de una sospecha en la mente de Rommel. De todas maneras, probablemente a Rommel le resultó imposible relacionar a Hitler con semejantes maldades. Rommel seguía echando la culpa de los crímenes de los nazis a los subordinados de Hitler y no al propio Hitler. (p. 605).

También y previo a la invasión, a cambio de un compromiso por parte de los angloamericanos de dejar de bombardear Alemania, se podía detener a Hitler; Speidel dijo que Rommel se oponía explícitamente a cualquier tipo de atentado contra Hitler, Rommel había autorizado posteriores discusiones sobre el mismo tema de negociar la paz. El enemigo se ahorraría los enormes costes humanos de la invasión y se evitaría la imposibilidad política de negociar con Hitler. (p. 606-607).

Es difícil, aunque no imposible, atribuir a Rommel la duplicidad necesaria para actuar con convicción ante dos grupos antagónicos. Pues a Rommel se le veía con su típica energía y su típico entusiasmo a preparar el ejército para que tuviera la capacidad de rechazar la invasión y creyendo firmemente que la batalla tenía posibilidades de éxito. Es imposible creer que no fuera sincero; pero sin embargo al mismo tiempo y por lo que parece, estaba dispuesto a actuar contra su

> comandante supremo, a pesar de que era muy escéptico por lo que se refiere al apoyo de la Wermacht para un golpe contra Hitler. (p. 607).
>
> Rommel había mencionado y estaba convencido que si Hitler seguía al mando del liderazgo de la guerra estaría llevando a Alemania a la destrucción por lo tanto había comentado que: Si se quería que las negociaciones por la paz tuvieran alguna posibilidad de éxito se tenía que producir un cambio en Berlín; con esta proposición, a pesar de su lealtad, Rommel no habría tenido ningún problema. (p. 609).

Análisis del Extracto 8 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Rommel era una persona muy responsable sobre su rol y su autoridad frente a las personas con las que se relaciona, por ello es muy difícil creer que si bien él tenía una idea clara de cómo debería actuarse desde el punto de vista militar a favor de Alemania, al mismo tiempo actuase contra su comandante supremo. El hecho de que Rommel quisiera lo mejor para Alemania podría tomarse como que no necesariamente este a favor de su comandante supremo, ya que, para Rommel, aunque fue siempre inflexible al dar su opinión sobre atentar contra Hitler, consideraba que debía llegarse a un acuerdo con los angloamericanos para que dejen de bombardear Alemania y el enemigo se hubiera ahorrado los costos humanos de la invasión. Esta posición de Rommel demuestra su interés por que Alemania no se siga hundiendo más porque para él, Hitler ya no podía seguir siendo el líder pues consideraba que el liderazgo de Hitler estaba llevando a Alemania a hundirse más que donde ya está. Esta actitud y posición honesta e integra fue interpretada por Hitler y su gente, como que Rommel estaba en su contra.

Si bien querían hacer parecer que Rommel era un traidor o un asesino, la conducta de Rommel demuestra que es una persona íntegra frente a Hitler, a Alemania, a sus soldados y no se ve dobles comportamientos en Rommel, más bien la preocupación de Rommel está relacionada con su comportamiento consistente de poner por encima a Alemania por sobre Hitler, lo que significa que está eligiendo lo conveniente aunque no sea atractivo, poniendo por delante al país y la nación por sus particulares intereses de Rommel de quedar bien con Hitler. La visión de futuro que Rommel tenia de Alemania era salvar a Alemania del hundimiento al que estaba siendo llevada. Pero no es que explícitamente Rommel tuviera algo contra Hitler, sino que Rommel al querer que Alemania no se hunda más se interpretó de parte de Hitler y su estado mayor como que Rommel es un traidor. Y que podía hacer Rommel si realmente era un militar y un líder que amaba a su patria, ¿acaso hubiera podido traicionar sus propios valores por no traicionar a Hitler?

4.1.9. Extracto 9

Fraser (2004) afirma que:

Se alegó que Stûlpnagel había murmurado el nombre de Rommel cuando lo llevaron a Alemania para interrogarlo después de su intento de suicidio. Es cierto que Stûpnagel confiaba en haber coordinado con Rommel algunas medidas para la rendición y la neutralización de la Gestapo y para el acercamiento a los aliados si se conseguía derrocar al régimen de Berlín. Stûlpnagel podía conducir a Rommel hasta ese punto y por la manera en que resultaron los acontecimientos, la pista resulto ser cierta. Pero no implicaba necesariamente la complicidad en un asesinato; pero era inevitable que a Rommel poco a poco le salpicara la sospecha, pues Stûpnagel tenía los medios adecuados para controlar el país si era necesario; pero Rommel era prácticamente el comandante de todas las tropas de vanguardia del frente occidental y si se iba a solicitar un armisticio y se iba plantear una negociación, el que importaba era Rommel. Para los que le interrogaron, el papel de Stûpnagel implicaba con toda seguridad la cooperación de Rommel. No podía ser de ninguna otra manera. (p. 613).

Pero, aunque el complot era asesinar a Hitler, Rommel ya se había pronunciado rotundamente en contra del asesinato y a favor de darle a Hitler un trato dentro de los límites que marcaba la ley. (p. 613).

La acusación, de que Hofacker había informado a Rommel del inminente atentado contra Hitler, en último extremo se le presentó a Rommel como prueba concluyente de su culpabilidad. Hubo también una acusación diferente de que Hofacker había informado a Speidel y este último había cumplido con su obligación informando después a Rommel. Entonces había 2 acusaciones, la primera, por si misma; y la segunda si se aceptaba la palabra de Speidel de que había pasado la información a Rommel. Cualquiera de estas 2 acusaciones hubiera sido suficiente para colgar a Rommel. (p. 614).

Si bien después de esto, Speidel lo negó todo. (p. 615) Hofacker decía que Rommel le había pedido que dijera a los caballeros de Berlín que podían contar con él (Rommel). (p. 617).

Rommel siempre se había opuesto a la idea del asesinato de Hitler y no sabía nada de la trama tan detallada para hacerlo. Y él (Rommel) había deseado aprovechar el cambio de régimen para acabar con la guerra con tanta impaciencia como cualquiera. Es también cierto que consideraba (unas veces con fuerza y otras con recelos) que el mayor impedimento para la paz era que Hitler siguiera en su cargo. La participación personal en el Atentado, en el asesinato, sobre Rommel y si había conocimiento de “culpabilidad”, eran imprecisos, dudosos, y deplorables. (p. 619).

> Sin embargo, los informes de los interrogatorios, en los que se refiere a la participación explicita de Rommel en el Atentado, debían de haber dejado absolutamente claro, que Rommel había dejado de creer en la victoria y que estaba dispuesto a participar en las negociaciones con el enemigo. De esto no cabía ninguna duda; y era traición. (p. 619).
>
> Hitler había decidido que el pueblo alemán no se enterara de la alta traición del muy popular mariscal de Campo Rommel. El nombre de Rommel, si era posible se mantendría limpio de cualquier acusación de haber participado en un crimen tan espantoso. En cualquier caso, Rommel se debía enfrentar con la evidencia (Keitel le había dado a Burgdorf una copia de la declaración o de las declaraciones de Hofacker para este fin) y había que ofrecerle una alternativa. Podía aceptar el arresto a manos de Burgdorf y el juicio por alta traición; o podía tomar el "camino del oficial". En éste último caso, tendría un funeral de estado. Su familia no era castigada. Se diría que había fallecido de muerte natural. Burgdorf había llevado un veneno rápido. (p. 620).

Análisis del Extracto 9 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

La racionalidad y virtualidad de Rommel lo lleva a ser implicado por querer lo mejor para Alemania, por haber destacado que Alemania se estaba hundiendo más y más con el liderazgo de Hitler, y por haber discrepado con Hitler en las estrategias de guerra respecto de pensar primero en sus soldados que en llevar a cabo las ordenes de Hitler.

Rommel estaba siendo implicado por el simple hecho de que le habían informado sobre el atentado, sin embargo, él había rechazado el atentado, pero si había cuestionado el liderazgo de Hitler y como este liderazgo estaba afectando el futuro de Alemania. Rommel no era un simple general, era un líder por sus actuaciones por sus virtudes y porque su motivación racional por motivos trascendentes lo llevaba siempre primero a pensar y tomar decisiones primero por sus soldados, por Alemania, antes que por su status quo frente a Hitler y su estado mayor. Hitler ya había tomado distancia de Rommel , cuando éste último no acato sus órdenes en el frente, prevaleciendo para Rommel sus hombres ante la posición de Hitler de permanecer allí por la imagen de que Alemania este ganando la guerra , pues aun cuando Rommel ya sabía que Hitler se había distanciado de él y que no estaba de acuerdo con su manera de actuar, Rommel no dejo de actuar con racionalidad y virtualidad, poniendo por encima a sus soldados y a Alemania por sobre su interés de quedar bien ante los ojos de Hitler evitando que le pasara algo a él como trataron de implicarlo en el atentado de Hitler y no pudieron expresamente, pero si lo implicaron por el hecho de haberlo sabido aunque no hubiese participado y porque supieron que Rommel quería detener la guerra por el bien de Alemania, considerándolo alta traición. Pues Rommel actuó de manera conveniente para su ser y para los demás,

aunque no de manera atractiva para él mismo, pero actuó libre, consciente y voluntariamente sabiendo que aun cuando él quería salvar a Alemania de su destrucción, y que lo podían acusar de alta traición como lo hicieron. Pero porque Rommel prefiere algo así en vez de salvarse él?, Y es que si Rommel hubiera estado de acuerdo con Hitler sin realmente estarlo , es decir no estando conscientemente de acuerdo con Hitler , finalmente terminar actuando como Hitler quería, hubiese tenido que mandar al matadero a sus soldados sabiendo que los matarían y ahí hubiese sido Rommel igual a Hitler, es decir un victimario , pero prefirió ser víctima que victimario y Santo Tomas de Aquino dijo:“ si una persona estando en una situación crítica tuviera que elegir entre ser víctima o victimario, preferible elegir ser la víctima”. Es lo que Rommel eligió.

4.1.10. Extracto 10

Fraser (2004) afirma que:

> Rommel le dijo a Lucy (su esposa) que ya se había planeado hasta el mínimo detalle su desaparición. Estaba absolutamente convencido que era el fin. Y se despidió. Rommel le dijo a su hijo que la familia no padecería siempre que él realizará lo que había decidido.
>
> Manfred acompaño al Mariscal de Campo hasta uno de los automóviles que estaban esperando. Rommel llevaba su gabán y su gorra, así como su bastón de campaña de mariscal. Dentro del coche esperaban Burgdorf y Maisel. Le hicieron a Rommel el saludo nazi obligatorio. Rommel subió a la parte trasera del coche.
>
> Quince minutos después sonó el teléfono en la casa de Herrlingen. Llamaban de un hospital de reserva, parecía que el Mariscal de Campo Rommel había sufrido un ataque al corazón. Dos generales lo habían llevado al hospital en coche. Había muerto envenenado.
>
> Hitler decretó que se celebrara un funeral oficial en un mensaje en el cual expresaba su dolor personal, el de la Wehrmachte (Región Militar alemana) y el de todo el pueblo alemán. Fue un mensaje muy largo, en el que hacía balance de toda la carrera de Rommel y de los heroicos servicios que había prestado a la Madre Patria desde 1914 hasta el final de sus días. Rundstedt recitó la lista de las hazañas de Rommel, habló de los logros de Rommel en diferentes lugares Una batería disparó una salva de 19 cañones. La ceremonia concluyo con el himno nacional de Alemania. Las cenizas de Rommel recibieron sepultura en el cementerio de Herrlingen.
>
> A Lucy, (su esposa) todo le había resultado intolerable. La última frase de su declaración sobre la suerte que había corrido su esposo era tan directa y tan

> auténtica como había sido el carácter de Rommel: Así es como terminó la vida de un hombre que había dedicado todo su ser a lo largo de toda su existencia al servicio de su país. (p. 621-625).

Análisis del Extracto 10 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Este final de Rommel también demuestra que prefirió elegir este camino por su familia, o sea una vez más pensó en los demás antes que pensar en él, es decir actúo por su motivación racional por motivos trascendentes que volvió a predominar. Pues pudo elegir el otro camino que era el del juicio por alta traición y tratar de demostrar que no lo era; y quizás no iba a poder demostrarlo y no porque hubiera actuado con alta traición, sino porque el estado mayor trataría de que él no pueda demostrar su inocencia, aunque pudo haberlo intentado, podía exponer a su familia a la muerte o a la vergüenza, y por ello una vez más elige lo conveniente pensando en el bien común, y no elige lo atractivo pensando en él.

Por otro lado, queda la interrogante de porque Hitler y su estado mayor no decidió fusilarlo como a muchos oficiales que han cometido alta traición, sin darle la oportunidad del camino oficial. Y es que Rommel tenia buena reputación y podía no ser creíble que Rommel hubiese cometido alta traición y porque además quizás ni Hitler ni su estado mayor estaban seguros de que Rommel hubiese cometido alta traición. O también el hecho de que Hitler pudiera quedar en mala posición de que Rommel, quien tenía buena reputación como uno de sus mejores Generales, también lo hubiese traicionado, lo que hubiese implicado dudas mayores sobre las capacidades y liderazgo de Hitler.

Aun cuando Lucy (la esposa de Rommel) estuvo indignada por como Hitler y algunos de su estado mayor le efectuaron su despedida a Rommel, guardando las apariencias y tratando de que no se supiera la verdad, Lucy supo respetar la decisión de Rommel de poner a un lado su interés personal frente al interés de Rommel de no exponer a su familia predominando una vez más el liderazgo de Rommel, y su racionalidad y virtualidad.

4.2. Extractos de Joseph Fouché del libro: Fouché, retrato de un hombre político y análisis

4.2.1. Extracto 1

Zweig (2017) afirma que:

> Como el pequeño Joseph se distingue estudiando ya en el pupitre de los oratorianos, gustosamente dejan que una vez instruido siente cátedra como profesor de matemáticas y física, inspector escolar y prefecto. A los veinte años, ha alcanzado dignidad y cargos en esta orden, que desde la expulsión de los

jesuitas dirige la educación católica en toda Francia; un cargo pobre sin duda, sin muchas expectativas de ascenso, pero una escuela en la que se enseña a sí mismo, en la que aprende enseñando.

Podría llegar más alto, convertirse en sacerdote, quizá incluso un día en obispo o cardenal, si tomase los votos sacerdotales. Pero, típico de Joseph Fouché, ya en el primer escalón de su carrera, el más bajo, se pone de manifiesto un rasgo característico de su personalidad: su aversión a vincularse plenamente, irrevocablemente, a alguien o a algo. Lleva ropa eclesiástica y tonsura, comparte la vida monacal de los otros clérigos, durante esos diez años de oratoriano en nada se distingue, externa e internamente, de un sacerdote. Pero no toma las órdenes mayores, no toma ningún voto. Como siempre, en cualquier situación, se deja abierta la retirada, la posibilidad de la transformación y el cambio. También a la Iglesia se entrega sólo temporalmente y no por entero, como tampoco lo hará después a la Revolución, al Directorio, al Consulado, al Imperio o a la Monarquía: Joseph Fouché no se siente obligado a ser fiel de por vida ni siquiera a Dios, no digamos a un hombre. (p. 14).

Y, sin embargo, en esos diez años de escuela conventual Joseph Fouché aprende mucho de lo que luego servirá infinitamente al posterior diplomático, sobre todo la técnica del saber callar, el arte magistral de la auto ocultación, el magisterio de la observación de las almas y la psicología. El hecho de que este hombre domine cada nervio de su rostro, incluso en momentos de pasión, durante toda su vida, que jamás pueda descubrirse una vehemente congestión de ira, de amargura, de excitación, en su rostro inmóvil, amurallado de silencio por así decirlo, que diga relajadamente, con la misma voz sin inflexiones, tanto lo más coloquial como lo más terrible, y sepa recorrer con el mismo paso carente de ruido tanto los aposentos del emperador como una furiosa concentración popular..., esa incomparable disciplina del autodominio ha sido aprendida en los años del refectorio, su voluntad ha sido largamente amansada por los ejercicios de Loyola, y su discurso se ha adiestrado en las discusiones del centenario arte de los sacerdotes antes de subir a la tribuna del escenario mundial. Quizá no sea casualidad que los tres grandes diplomáticos de la Revolución francesa, Talleyrand, Sieyés y Fouché, vinieran de la escuela de la iglesia. (p.15-16).

Apenas se convocan las elecciones para la Convención, el antiguo profesor del seminario se presenta candidato. ¿Y qué hace cualquier candidato? Empieza por prometer a sus buenos electores todo lo que quieren oír. Así que Fouché jura proteger el comercio, defender la propiedad, respetar las leyes; truena mucho más (porque el viento en Nantes sopla más de la derecha que de la izquierda) contra los causantes de desórdenes que contra el antiguo régimen. De hecho, el año 179z

> es elegido diputado de la Convención, y la escarapela tricolor de los diputados sustituirá por mucho tiempo la tonsura llevada oculta y en silencio.
>
> Joseph Fouché tiene treinta y dos años en el momento de su elección. No es un hombre guapo, en absoluto. (p. 19). Todo el que lo ve tiene la impresión de que este hombre no tiene sangre caliente, roja y en movimiento. Y, de hecho, también espiritualmente pertenece a la raza de los seres de sangre fría. No conoce toscas y arrolladoras pasiones, no le atraen las mujeres ni el juego, no bebe vino, no gusta del 'despilfarro, no pone sus músculos en acción, vive solo en despachos, entre papeles y expedientes. Nunca se entrega a una ira visible, nunca tiembla un nervio en su rostro. Esos labios afilados y carentes de sangre sólo se contraen para una pequeña sonrisa, ora cortés, ora sarcástica, nunca bajo esa máscara gris como el barro, aparentemente fláccida, se advierte una verdadera tensión, nunca bajo los pesados párpados circundados de rojo traiciona el ojo su intención o un movimiento sus pensamientos. Esta inconmovible sangre fría es la auténtica fuerza de Fouché. Los nervios no le dominan, los sentidos no le seducen, toda su pasión se carga y descarga bajo la impenetrable pared de su frente. Pone en juego sus fuerzas y acecha acento los errores del otro; deja que la pasión del otro se agote y espera… (p. 20).

Análisis del Extracto 1 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

En este extracto se pude apreciar que Fouché obtuvo un aprendizaje en la parte de su vida que ingresa a la Iglesia, dado que sus padres estaban preocupados por el ya que ven que marino no va a poder ser porque no tiene las condiciones, obtiene un aprendizaje relacionado con el control emocional, el arte de la autoocultación, la psicología y el magisterio de la observación de las almas. Y que relevancia tiene esto? , pues con todo lo que aprende Fouché podía haber llegado más arriba si hubiese querido pero ya había demostrado desde su inicio sus motivos extrínsecos por su aversión a vincularse plenamente, e irrevocablemente a algo a alguien, lo que es muy característico en aquellos que sus necesidades principales son obtener resultados externos que son los que vienen desde fuera y siempre necesita lograr más, pues sus necesidades y motivos en un gran porcentaje son materiales y psicocorpóreas. Es decir, obtiene un aprendizaje estructural obteniendo necesidades cognoscitivas, que pudieron servirle para servir a los demás llegando a ser Sacerdote u Obispo, pero ya había demostrado Fouché en su personalidad que tiene aversión por vincularse plenamente, entonces desde allí ya se puede apreciar que este aprendizaje estructural lo obtendría para alcanzar un resultado externo y satisfacer sus necesidades y motivos extrínsecos y necesidades psicocorpóreas.

4.2.2. Extracto 2

Zweig (2017) afirma que**:**

> Durante algunos días, algunas semanas, no se sabe nada de él. Robespierre le considera eliminado; probablemente una patada ha bastado para ese insolente. Pero cuando nada se ve y nada se oye de Fouché, es porque está trabajando bajo tierra, dura, planificadamente, como un topo. Hace visitas a los comités, busca conocidos entre los diputados, es amable, complaciente con todos, y trata de ganarse a cada uno de ellos. Sobre todo, va en busca de los jacobinos, entre los que una palabra astuta y flexible sirve de mucho, y ante los que sus logros en Lyon le han ganado unas cuantas bazas. Nadie sabe muy bien qué quiere, qué planea, qué pretende ese hombre activo que pasea tendiendo por doquier sus hilos, ese hombre invisible. (p. 78).

> Duro, frío, intrigante y nada comunicativo en la vida pública y en la política, este hombre extraño es en casa el más conmovedor de los maridos, el más tierno padre de familia. Ama con pasión a su espantosamente fea mujer, y sobre todo a la niña pequeña que ha nacido en los días del proconsulado, y a la que ha bautizado Nièvre con su propia mano en la plaza del mercado de Nevers. Esa niña pequeña, tierna, pálida, su favorita, cae de pronto gravemente enferma en esos días de Termidor, y a la preocupación por su propia vida se une terriblemente la nueva preocupación por la de su hija. La más espantosa de las pruebas: sabe que el ser amado, débil, enfermo del pecho, yace moribundo junto a su esposa y, perseguido por Robespierre, no puede sentarse por las noches junto al lecho de su hija enferma, sino que tiene que esconderse en ajenas viviendas y desvanes. En vez de cuidar de ella y escuchar el aliento que se le escapa, ha de correr con las suelas al rojo de un diputado a otro, mentir, implorar, conjurar, defender su propia vida. Con los sentidos perturbados, con el corazón roto, el desdichado yerra incansable en esos ardientes días de julio (el más caluroso en muchos años) por entre las bambalinas políticas, y no puede asistir al sufrimiento y muerte de su amada hija. (p. 88).

> Puede permanecer a salvo en su sitio mientras Collot va a parar a la «guillotina seca», es decir, es enviado a las islas de las Fiebres, las Indias Occidentales, donde sucumbe al cabo de pocos meses. Pero Fouché es demasiado inteligente como para sentirse ya seguro después de esta primera defensa; conoce lo implacables que son las pasiones políticas, sabe que una reacción no se satura de hombres, lo mismo que una revolución, hasta que no se le arrancan los dientes; Robespierre no se detendrá en su ansia de venganza hasta que el último de los jacobinos haya sido llevado ante los tribunales y la República haya sido destruida. Y así, sólo ve una salvación para la Revolución, a la que está ligado indisolublemente por su

deuda de sangre: renovarla. Y sólo ve una salvación para sí mismo: que el gobierno caiga. Nuevamente el más amenazado de todos, igual que hace seis meses, inicia, solo frente a fuerzas superiores, la lucha desesperada por su vida.

Siempre que se trata del poder y de su vida, Fouché despliega energías asombrosas. Ve que por vía legal ya no se puede evitar que la Convención persiga a los antiguos partidarios del Terror, así que no queda otro recurso que el tan frecuentemente acreditado durante la Revolución: el terror. (p. 98).

Naturalmente, Fouché es demasiado cauteloso como para ir a los suburbios, pronunciar allí fogosos discursos revolucionarios o, como Marat, arrojar al pueblo folletos incendiarios con riesgo de su vida. No gusta de exponerse, elude gustoso la responsabilidad; su arte magistral no es el del discurso que arrastra, sino el del susurro, el del colocarse-detrás-de-otro. Y también esta vez encuentra al hombre adecuado que, adelantándose osado y decidido, le cubre con su sombra un sincero y apasionado republicano, François Baboeuf, que se hace llamar Graco Baboeuf. (p. 99).

Y Fouché no sería Fouché si él, que tan a menudo se ha visto peligrosamente cercado, no atravesara redes tan elásticas. Consigue, mediante tretas y añagazas, que no se le detenga de inmediato, que se le deje tiempo para una réplica, una respuesta, una justificación, y en aquella época el tiempo lo es todo. ¡Basta con situarse en la oscuridad para ser olvidado; con estar en silencio mientras los otros gritan, ¡para ser ignorado! Siguiendo la famosa receta de Sieyés, que pasó en la Convención todos los años del Terror sin abrir la boca, y después, al preguntársele qué había hecho durante todo ese tiempo, «J'ai vécu» [He vivido], ahora Fouché se hace el muerto, como algunos animales, para que no lo maten. No hay más que salvar la vida durante un breve período de transición, y se estará salvado. Porque este experimentado olfateador del viento siente que todo el esplendor y la fuerza de esta Convención no durará más de unas pocas semanas, unos pocos meses.

Así salva su vida Joseph Fouché, y eso es mucho en aquel tiempo. Naturalmente, no salva más que la vida, no su nombre, su posición, porque ya no se le elige para la nueva Asamblea. Es en vano su enorme esfuerzo, en el que derrocha cantidades ingentes de pasión y astucia, de osadía y traición: sólo la vida consigue retener. Ya no es Joseph Fouché, de Nantes, diputado del pueblo, ya no es profesor del oratorio, no es más que un hombre olvidado y despreciado, sin rango, sin patrimonio, sin importancia, una sombra mísera a la que sólo la oscuridad protege. (p. 102).

Análisis del Extracto 2 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

En este extracto se observa un desesperado Fouché que hace de todo por salvar su vida, se aleja de su esposa e hija, debe esconderse y además buscar quien lo apoye y lo ayude. Acá no le queda otra que perder todo, inclusive su poder y posición, su nombre, ya no se elige para la nueva asamblea, sin patrimonio. Solo quiere salvar su vida. ¿La pregunta es para que quiere salvar su vida? Pues solo puede ser una reacción natural de salvarse la vida como cualquier humano por instinto de conservación, incluyendo el hecho que Fouché demuestra que su vida es más importante en ese momento que quedarse cerca de su hija que está enferma y queal final no puede estar cerca de su hija cuando muere. Si pierde posición y poder y se queda sin patrimonio y su nombre no vale nada, en esta decisión que su vida vale más que todo y que todos, entonces está claro que en esta decisión no predominan los motivos trascendentes, y si predominan los motivos intrínsecos de salvarse para obtener de nuevo poder,para satisfacer de nuevo sus motivos extrínsecos. Esto lo consigue porque su Motivación es Racional.

4.2.3. Extracto 3

Zweig (2017) afirma que:

> El antiguo profesor de matemáticas del oratorio siempre mide el paralelogramo de las fuerzas reales en persona. Sabe que la idea republicana está liquidada, sus mejores líderes, sus hombres de acción, yacen bajo tierra; hace mucho que todos los clubes se han convertido en centros de tertulia donde unos y otros se quitan las palabras de la boca. En el año 17 9 9, las citas de Plutarco y las frases patrióticas han perdido cotización junto con los asignados: se han pronunciado demasiadas frases y se han impreso demasiados billetes. Francia (¡quién lo sabe mejor que el ministro de Policía, que controla la opinión pública!) está cansada de abogados, oradores y renovadores, cansada de decretos y de leyes, no quiere más que tranquilidad, orden, paz y finanzas claras; igual que tras unos años de guerra, tras unos años de revolución, después de cualquier éxtasis comunitario, el incesante egoísmo del individuo, de la familia, recobra sus derechos… (p. 113).
>
> Sin titubear, sube a la tribuna, y por primera vez desde hace seis años los jacobinos vuelven a oír su voz gélida, sobria, pero no, como antes, para llamar a la libertad y al odio contra los déspotas, sino que con toda tranquilidad ese hombre enjuto declara lisa y llanamente cerrado el club. La sorpresa es tan grande que nadie ofrece resistencia. No braman, no se lanzan con puñales contra los que aniquilan la libertad, como siempre habían jurado hacer. Balbucean tan sólo, retroceden y abandonan la sala conmocionados. Fouché ha calculado bien: contra los hombres hay que luchar. (p. 114).

> Un cargo no es más que lo que un hombre hace de él. Cuando Joseph Fouché asume el Ministerio de Policía, recibe una función subalterna, una especie de subprefectura del Ministerio del Interior. Debe supervisar e informar, reunir el material para la política interior y exterior con la que los señores del Directorio trabajan como los reyes. Pero apenas ha tenido Fouché el poder tres meses en sus manos, sus benefactores observan sobresaltados, sorprendidos y ya indefensos, que no sólo vigila hacia abajo, sino también hacia arriba; que el ministro de Policía controla a los otros ministros, al Directorio, a los generales, la política entera. (p. 114).
>
> Así, en manos de Fouché esta máquina de información produce constantemente dinero, y el dinero a su vez sirve de engrase para mantenerla en silencioso funcionamiento. Desde las casas de juego, los burdeles, desde los bancos fluyen a sus manos discretas tasas que suman cuantías millonarias, al llegar a ellas se convierten en sobornos, los sobornos a su vez en informaciones; así nunca se atasca ni fracasa esta enorme, refinada maquinaria policial que un solo hombre crea de la nada en pocos meses gracias a su inmensa capacidad de trabajo y a su genio psicológico.
>
> Pero lo más genial en esta incomparable maquinaria de Fouché es esto: sólo funciona en una única mano. En algún sitio tiene insertado un tornillo que, al sacarlo, detiene todo ese silbante impulso. Fouché se cuida desde el primer momento para el caso de una caída en desgracia; sabe que, si le despiden, bastará un tirón de la palanca para detener inmediatamente toda la máquina por él construida. Porque este hombre de poder no crea su obra para el Estado, ni para el Directorio, ni para Napoleón, sino únicamente para sí mismo. (p. 116).

Análisis del Extracto 3 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Está clarísimo que Fouché al calcular todo esto es racional , tiene una motivación racional y aplica la racionalidad pero sin virtualidad, tal como se indica en lo de los sobornos y la manera que maneja el poder y en vez de hacer lo conveniente para él y los demás, hace lo atractivo para sus intereses , creando una maquinaria de poder y creando su obra para el mismo y no para los demás lo que indica claramente que Fouché tiene motivación racional con motivos extrínsecos, y además es intrascendente porque no forma cuadros de sucesión ni piensa ni le interesa transmitir su conocimiento, como era su obligación. Es egoísta y sin escrúpulos y sólo trasmite lo que quiere trasmitir.

4.2.4. Extracto 4

Zweig (2017) afirma que:

Se encuentran frente a frente por primera vez; cuidadosamente, el uno examina y mide al otro para saber si será útil a sus fines personales. Y siempre los seres superiores se reconocen al vuelo. Enseguida Fouché advierte en el inaudito dinamismo de este hombre de poder el genio indomable de la autoridad; enseguida Bonaparte, con su mirada aguda de ave rapaz, reconoce en Fouché al auxiliar útil, empleable en cualquier cosa, que lo comprende todo con rapidez y lo lleva a la práctica con energía. Nadie le ha expuesto entonces—cuenta en Santa Helena—de forma tan escueta y completa la situación de Francia y el Directorio como Fouché en esa primera conversación de dos horas. Y el hecho de que Fouché, entre cuyas virtudes no resplandece la sinceridad, diga enseguida la verdad al pretendiente al trono, atestigua que también él estaba decidido a ponerse a su disposición. Desde el primer momento se reparten los papeles, señor y criado, diseñador del mundo y político del momento; ahora puede empezar su colaboración.
Fouché se confía a Bonaparte, con inusual disponibilidad, desde el primer encuentro. Pero no se pone en sus manos. (p. 124).

El presidente pregunta al ministro de Policía por los más recientes acontecimientos: «Oh, siempre lo mismo—responde Fouché, alzando lentamente los párpados, sin mirar a nadie en particular—. La misma cháchara de conspiraciones. Pero ya sé lo que puedo pensar de ellas. Si realmente hay una, pronto tendremos la prueba en la plaza de la Revolución».

Esa delicada alusión a la guillotina recorre la espalda de los asustados conspiradores como un frío cuchillo. No saben si se está burlando de ellos o del otro. ¿Les toma el pelo a ellos o al presidente del Directorio? No lo saben, y probablemente no lo sabe el propio Fouché, porque sólo disfruta de una cosa en el mundo: del placer de la doblez, del ardiente estímulo y el excitante peligro del doble juego.

Tras esas alegres bromitas, el ministro de Policía vuelve a caer hasta la hora del golpe en su curioso letargo, sigue sordo y ciego mientras se ha sobornado ya la mitad del Senado, mientras se ha ganado al ejército. (p. 127).

Y no es a través de Bonaparte, sino del ministro de Policía Fouché, como al día siguiente París se entera del verdadero fin de la República, del comienzo de la dictadura napoleónica. «El ministro de Policía informa a sus conciudadanos—se dice en esta embustera exposición—de que el Consejo estaba reunido en Saint-Cloud para deliberar sobre los intereses de la República cuando el general Bonaparte, que había comparecido ante el Consejo de los Quinientos para poner al descubierto las maquinaciones revolucionarias, estuvo a punto de ser víctima

de un asesinato. Pero el genio de la República ha salvado al general. Todos los republicanos pueden estar tranquilos..., porque ahora sus deseos se harán realidad..., los débiles pueden estar tranquilos, porque están con los fuertes..., y sólo tienen algo que temer aquellos que siembren la inquietud, confundan a la opinión pública y preparen el desorden. Se han tomado todas las medidas para aplastarlos».

Una vez más, Fouché ha vuelto a colgar del modo más feliz su estandarte en la dirección en la que sopla el viento. Y su paso al vencedor se produce de forma tan descarada, tan abierta, a plena luz del día, que poco a poco, en círculos más amplios, empiezan a conocer a Fouché. (p. 130).

Fouché habría tenido la posibilidad de prohibir semejante rechifla de su persona, pero felizmente también es lo bastante inteligente como para no hacerlo. Ni siquiera oculta su carácter, o más bien que no tiene ninguno; al contrario, incluso anuncia su inconstancia e imprevisibilidad, porque le confiere un halo especial. Que se rían de él, siempre que se le obedezca, siempre que se le tema.

Bonaparte es el vencedor del día, Fouché el secreto auxiliar y tránsfuga..., la verdadera víctima es Barras, el amo del Directorio. A él, esta jornada le da una lección histórica sobre la ingratitud. Porque estos dos hombres que lo derriban juntos y lo despachan con una propina millonaria como a un molesto mendigo eran hace dos años criaturas suyas, obligadas a la gratitud, a las que había sacado de la nada. (p. 131).

Esos años, y no los militares, son los verdaderamente creativos, y nunca sus ministros trabajaron más honestamente, más enérgicamente y más lealmente a su lado que en esa época. También en Fouché encuentra un perfecto servidor, completamente unido a él en la convicción de que es mejor poner fin a la guerra civil mediante negociaciones y flexibilidad que mediante ejecuciones violentas. En pocos meses, Fouché restablece la plena tranquilidad en el país, elimina los últimos reductos tanto de los terroristas como de los realistas, limpia las calles de atracos, y su energía burocrática, precisa en el detalle, se somete de buen grado a los grandes planes de Bonaparte. Las obras grandes y benéficas siempre unen a los hombres; el criado ha encontrado a su señor, y el señor a su perfecto criado. (p. 134).

Análisis del Extracto 4 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Fouché en este extracto con el fin de satisfacer sus necesidades, es decir sus resultados extrínsecos se pone al servicio de Napoleón , hablándole con una peculiar sinceridad de la cual no se podía decir que era típico en Fouché; así cuando ve que Napoleón se iba a

deshacer de él como lo hizo con los demás Ministros , Fouché consigue la información para Napoleón de quienes habían estado detrás de la confabulación contra él por la aparente derrota en Marengo, que habían sido los jacobinos, una vez más Fouché traiciona a los jacobinos para lograr satisfacer sus motivos extrínsecos de estar en el poder y para asegurarse de ello además colabora con Napoleón en destruir el Directorio. Fouché para salvarse el, ya había previsto que Napoleón era un dictador y que este último se deshacería de todos y para que Fouché quede allí, además de lo anterior lo ayuda a deshacerse de Barras que era quien más movía el directorio, nada más y nada menos Barras, quien los había sacado del anonimato a Fouché y a Napoleón, estos 2 últimos envían a Barras al mismo anonimato de donde este había sacado a los 2. ¿Cómo podría llamarse esto?, ¿crueldad, egoísmo sin escrúpulos?, y podemos poner mil adjetivos lo cierto es que Barras estorbaba a Napoleón, y Fouché para salvarse colabora con Napoleón. Definitivamente, Fouché demuestra una vez más el hacer las cosas por sus propios intereses mostrándole a Napoleón ser un servidor leal, estando detrás sus propios intereses sin importarle los demás, sino solamente el juego de permanecer en el poder para su propio beneficio, sin virtualidad.

4.2.5. Extracto 5

Zweig (2017) afirma que:

> Y cuando Fouché señala, a él y a otros, que está siguiendo otras pistas, es tratado con burla y desprecio. Todos los tontos se ríen y se burlan del bobo ministro de Policía, que no quiere destapar esa cuestión tan clara; todos sus enemigos festejan su testarudez en el error. Fouché no responde a ninguno de ellos. No discute, calla. Calla durante esos quince días, calla y obedece sin contradecir a nadie, incluso cuando se le ordena preparar una lista de ciento treinta radicales y antiguos jacobinos destinados a su envío a la Guayana, es decir, a la «guillotina seca». Sin pestañear, extiende el decreto que abre el proceso contra los últimos montagnards, los últimos de «la montaña», los discípulos de su amigo Baboeuf, Topino y Arena, que no han cometido otro delito que decir en público que Napoleón había robado en Italia unos cuantos millones y quería comprar con ellos el poder absoluto. En contra de su convicción política, contempla cómo los unos son deportados y los otros ejecutados; calla como un sacerdote que, vinculado por el secreto de confesión, ve la condena de un inocente con los labios sellados. Porque hace mucho tiempo que Fouché está tras la pista, y mientras los otros se burlan de él, mientras Bonaparte mismo le reprocha todos los días su testarudez irónicamente necia, en su inaccesible gabinete se concentran las pruebas definitivas de que el atentado fue preparado por los chuanes, por el partido realista. Y mientras en el Consejo de Estado y en las antesalas de las Tullerías muestra una fría y negligente indiferencia a todos los ataques, en su cuarto secreto trabaja febrilmente con los

> mejores agentes. Se ofrecen masas de dinero como prima, todos los espías y soplones de Francia se ponen en marcha, la ciudad entera es llamada como testigo. La yegua destrozada en mil pedazos que iba uncida al carro de la bomba ha sido ya identificada y se ha establecido su antiguo propietario, ya han sido descritos con precisión los hombres que la compraron, ya, gracias a la magistral «biografía chuánica» (el diccionario de descripciones personales de los emigrantes y realistas, de todos los chuanes, ideado por Fouché), se han establecido los nombres de los autores del atentado..., y Fouché sigue guardando silencio. Sigue dejándose humillar heroicamente, y sus enemigos triunfan. (p. 140).
>
> Y de pronto, quince días después, golpea. El complot ha sido completamente descubierto, todos los rastros han quedado esclarecidos. Tal como Fouché había predicho, el más temido de todos los chuanes, Cadoudal, había sido el dirigente, y sus brazos ejecutores habían sido conjurados realistas, comprados por el dinero inglés. La noticia cae como un trueno entre sus enemigos, porque se dan cuenta de que se ha condenado en vano e injustamente a ciento treinta hombres, se ha humillado con demasiada insolencia a ese hombre impenetrable; el infalible ministro de Policía se presenta ante la opinión pública más fuerte, más respetado, más temido que nunca. Bonaparte mira con una mezcla de ira y admiración al férreo calculador que, con sus fríos cálculos, ha vuelto a tener razón. Contra su voluntad, tiene que admitir: «Fouché ha juzgado mejor que muchos otros. (p. 141).

Análisis del Extracto 5 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Fouché en este extracto, a pesar de ser humillado por muchos, respecto de descubrir quien había cometido el atentado contra Napoleón y todo el mundo se burlaba de que Fouché no daba con quienes habían cometido tal atentado y Napoleón también lo presionaba, Fouché no decía nada guardando silencio mientras era humillado y sus enemigos se sentían triunfantes por la supuesta incompetencia de Fouché. Este deja pasar el tiempo a propósito mientras sigue investigando, pues ya tenía la información y cuando observa que ya todos estaban ansiosos y desesperados por verlo caer por su supuesta incompetencia, Fouché golpea proporcionando la información de quien había sido el complot contra Napoleón quedando todo esclarecido, pues logra él quedar bien dando a entender que quienes acusaron a otros se equivocaron y Fouché queda como el más acertado a los ojos de Napoleón y de todo el mundo. Acá Fouché de muestra, además de ser racional, que es un estratega de la política y del poder y que no solo utiliza el poder coactivo que todo el mundo sabe, sino que a través de manipular el poder coactivo intenta dar a entender a los demás que es una autoridad en ciertos temas, eso es lo que finalmente quiere conseguir y es que Napoleón, sus enemigos y la opinión pública piensen que él es una autoridad en el tema que él ocupa, aunque no lo es y mucho hay de manipulación. Fouché es un estratega y ejecutivo ya que lleva a cabo las acciones que necesita llevar para que crean lo que él

quiere que crean para logras sus resultados. Esta capacidad estratégica y ejecutiva, sin tener liderazgo y no importarle las personas, lo convierte a Fouché en un manipulador.

4.2.6. Extracto 6

Zweig (2017) afirma que:

> Esa misma noche Talleyrand es desposeído de su dignidad de gentilhombre de cámara, y en los días siguientes todos los caídos en desgracia despliegan curiosos el Moniteur para leer entre las comunicaciones oficiales la de la destitución de Fouché. Pero se equivocan. Fouché se queda. Como siempre, se ha puesto en su avance detrás de otro más fuerte, que le sirve de pararrayos; recuérdese que Collot, el Coametrallador de Lyon, es deportado a las islas de las Fiebres, Fouché se queda; Baboeuf, su cómplice en la lucha contra el Directorio, es fusilado, Fouché se queda; su protector Barras tiene que huir del país, Fouché se queda. Y también esta vez cae únicamente el que da la cara, Talleyrand, y Fouché se queda. Los gobiernos, las formas de Estado, las opiniones, los hombres cambian, todo se precipita y desaparece en ese furioso torbellino del cambio de siglo, sólo uno se queda siempre en el mismo sitio, al servicio de todos y de todas las ideas: Joseph Fouché. (p. 169).

> Una y otra vez se verá en Fouché que puede actuar de forma espléndida en un momento de peligro. Si se le pone ante la más difícil de las situaciones, la resolverá con su clara energía, que actúa con audacia. Si se le da el nudo más enredado, lo deshará. Pero por grandioso que sea a la hora de agarrar... no entiende en absoluto el arte hermano de, el arte por excelencia de todas las artes políticas: volver a soltar a tiempo. Allá donde mete la mano, no sabe volver a sacarla. Y precisamente cuando ha deshecho el nudo, le acomete el diabólico deseo de volver a enredarlo de forma artificial. Así ocurre también esta vez. Gracias a su rapidez, a su energía ágil y ocurrente, el pérfido golpe de flanco ha sido rechazado. Con terribles pérdidas de hombres y material, con pérdida aún más grande de prestigio, los ingleses han vuelto a meter a su ejército en sus barcos y se han ido. Ahora se puede desconvocar con calma, enviar a casa a los guardias nacionales movilizados, con gratitud y legiones de honor. Pero la ambición de Fouché ha probado la sangre. Ha sido demasiado espléndido jugar a emperador, poner en pie de guerra a tres provincias, dar órdenes, redactar llamamientos, pronunciar discursos, poner el puño debajo de la nariz a los débiles colegas. ¿Y ahora ha de terminar ese tiempo magnífico? ¿Ahora que se sentían las energías propias desplegándose gozosas de día en día, de hora en hora? No, Fouché no piensa hacer tal cosa. Mejor seguir jugando a la guerra y la defensa, aunque primero haya que inventarse al enemigo. (p. 174).

Análisis del Extracto 6 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Fouché es vuelto hacer llamado por Napoleón después de que el mismo Napoleón lo había despedido elegantemente con honores dándoles una villa, un asiento como senador y 1,200 francos. Todo esto con el fin de mantenerlo alejado para que no se entrometa en las decisiones de Napoleón y del gobierno. Sin embargo, Napoleón comete un error, pues dejado llevar por Tallyerand fusila al Duque Enghien de territorio neutral creándose Napoleón un problema internacional. Esta ejecución crea en el entorno de Bonaparte un espacio sin aire lleno de miedo y espanto, disgusto y odio, y pronto le parecerá aconsejable ponerse bajo la cobertura y protección del Argo de mil ojos, haciendo que Fouché vuelva al Ministerio de la Policía.

Y mientras Tallyerand es desposeído de su dignidad, así como lo fue Collot, Babeouf, y Barras, Fouché siempre se queda, aunque sus amigos siempre están esperando que caiga, siempre se queda. Y eso es posible porque Fouché tiene la capacidad para actuar de forma extraordinaria y esplendida en momentos de peligro porque tiene este saber distintivo, pero no tiene la excelencia de saber retirarse a tiempo porque no cuenta con la virtud de la humildad y porque además lo único que le interesa es mantenerse en el poder. Sigue allí y cuando debe retirarse, no lo hace por ambición pensando que todo va a estar como él quiere, los escenarios cambian poniéndose el mismo Fouché en peligro; sin embargo, para seguir allí y quedarse, puede inventar una nueva situación para salir airoso de este nuevo peligro crenado una nueva situación y nuevos enemigos lo que hace que no lo despidan y que lo necesiten por el saber distintivo con el que cuenta y que nadie de ese entorno tiene. Por lo tanto Fouché se queda en el juego siempre, porque sabe cómo jugar ese juego peligroso, porque le gusta y porque además aun cuando debe irse, inventa otro juego peligroso para quedarse; pues si las cosas ya se resolvieron y ya están bajo control y tranquilas , esto para Fouché es un escenario que pone en peligro su permanencia y por eso sigue en el juego esperando nuevos problemas, ya que si las cosas están tranquilas y ya no hay muchos problemas a Fouché no lo necesitarían y lo despedirían , lo cual es más peligroso y riesgoso para él que inventar nuevos enemigos, lo que lo hace seguir en el juego del poder. Lo que demuestra que no tiene virtualidad y siempre está buscando y tratando que cambien los escenarios para que él encaje allí con sus intereses, sus resultados extrínsecos y su motivación racional con motivos extrínsecos con su perfil de manipulador. Pues si el escenario fuese un escenario distinto a los que él está acostumbrado a manejar entonces ya no lo necesitarían.

4.2.7. Extracto 7

Zweig (2017) afirma que:

¡Hay que poner algo en sus manos para que haga diplomacia e intrigue, con tal de que sus nerviosos dedos no lleguen a París! Así que Napoleón le encarga ir primero a Nápoles (Nápoles está lejos) para llamar a su deber a Murat, el rey de Nápoles, el cuñado de Napoleón, que está más preocupado por su propio reino que por el Imperio, y moverlo a venir en ayuda del emperador con un ejército. En la Historia no ha quedado claro cómo ejecutó Fouché ese encargo, si quería realmente llamar a la lealtad al viejo general de caballería de Napoleón o lo reforzó en su disidencia. Sea como fuere, se alcanza el objetivo principal del emperador, tener a Fouché cuatro meses al otro lado de los Alpes, a mil millas de distancia, retenerlo en incesantes negociaciones. Mientras los austríacos, prusianos e ingleses marchan ya sobre París, él tiene que correr constantemente, y en realidad sin objeto alguno, entre Roma, Florencia y Nápoles, entre Lucca y Génova, derrochando una vez más su tiempo y energías en una tarea insoluble. Porque también aquí los austríacos avanzan incesantemente; después de Iliria también se pierde Italia, el segundo reino que se le había asignado. Finalmente, a principios de marzo, el emperador Napoleón no tiene un país al que poder enviar al incómodo, y además tampoco tiene nada que prohibir ni mandar en la propia Francia. Así que el 11 de marzo Joseph Fouché regresa a su patria a través de los Alpes, mantenido irrecuperablemente durante cuatro meses lejos de toda trama política dentro de Francia por la genial previsión del emperador. Y cuando al fin se suelta de la cadena, llega cuatro días demasiado tarde.

En Lyon, Fouché se entera de que las tropas de los tres emperadores marchan sobre París. (p. 209).

Naturalmente, su ambición se consume de impaciencia, d' avoir la main dans la páte, por tener las manos en la masa y sacar las pasas más gordas. Pero el camino recto hacia París ya está cortado por las tropas que avanzan, tiene que dar un largo rodeo por Toulouse y Limoges: por fin, el 8 de abril su coche de postas cruza las barreras de París. Al primer vistazo, advierte que ha llegado demasiado tarde. Y quien llega demasiado tarde deja de tener razón. Napoleón ha vuelto a desquitarse de todos sus secretos juegos y jugadas con la magistral previsión de mantenerlo lejos mientras tenga algo que pescar. Ahora París ya ha capitulado, Napoleón ha sido depuesto, Luis XVIII es rey y ya se ha formado íntegramente el nuevo gobierno bajo la dirección de Talleyrand. Ese maldito cojo estaba a tiempo en el sitio adecuado, y ha cambiado de bando con más rapidez que Fouché. El zar de Rusia se aloja en casa de Talleyrand, el nuevo rey le mima con pruebas de su confianza, ha repartido a su albedrío todos los ministerios y, miserable, no ha reservado ninguno para el duque de Otranto, que en esos momentos administraba absurdamente y sin finalidad Iliria y hacía diplomacia en Italia. Nadie le ha esperado, nadie se preocupa por él, nadie quiere nada de él, nadie desea su consejo

> y ayuda. Una vez más, Joseph Fouché, como tantas veces en su vida, es un hombre acabado.
>
> Durante mucho tiempo no quiere creer que lo dejen caer con tanta indiferencia, a él, el gran adversario de Napoleón. Se ofrece, abiertamente y en secreto, se le ve en las antecámaras de Talleyrand, del hermano del rey, del embajador inglés, en la sala de sesiones del Senado, en todas partes. Pero nadie le escucha. (p. 210).

Análisis del Extracto 7 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Esta vez Fouché llega tarde a la repartición del poder por parte del Rey Luis XVIII, pues Napoleón no en vano lo envía a Nápoles a mantenerlo alejado mientras capitulaba; y al pasar esto de esta manera y el Rey poner en el Gobierno a Talleyrand quien ha repartido y designado a los ministros como ha querido, Fouché que llega tarde queda en la nada en el vacío, nadie lo escucha, una vez más como tantas veces es un hombre acabado. Pues está claro que todo esto siempre le pasa a Fouché que se queda y se va , nunca pensó que Napoleón le tendería una trampa y es que si bien Fouché tiene racionalidad y la capacidad estratégica y ejecutiva y el saber distintivo con un perfil de manipulador, que a veces le permite quedarse, esto también le permite que no se quede y se convierta en un hombre acabado y es porque al carecer de la virtualidad necesaria no puede mantenerse siempre allí , aunque vuelve después porque el escenario cambia y se le necesita tal como es, un egoísta sin escrúpulos y manipulador.

4.2.8. Extracto 8

Zweig (2017) afirma que:

> De pronto, se oye un murmullo en las antecámaras, un murmullo que se hincha asombrado y alegre, y entre los uniformes y los fracs bordados se abre un pasillo respetuoso. Ha llegado un coche, un poco tarde—se viene, pero no se espera; se ofrece, pero no con vehemencia como los pequeños cortesanos—, y de él desciende, la estrecha, pálida, pero bien conocida figura del duque de Otranto. Lento, indiferente, con los ojos fríamente velados, impenetrables, camina, sin dar las gracias por entre el callejón abierto, y precisamente esa bien conocida, evidente calma despierta el entusiasmo. «¡Paso al duque de Otranto!», gritan los criados. Los que más le conocen repiten el grito de otro modo: «¡Paso a Fouché! ¡Es el hombre que más necesita ahora el emperador!». Ya ha sido elegido, designado, promovido por la opinión general antes de que el emperador pueda decidir. No viene como pretendiente, sino como poder, majestuoso y grave; y, de hecho, Napoleón no le hace esperar, sino que de inmediato llama a su lado al más antiguo de sus ministros, al más fiel de sus enemigos. Sobre su entrevista se sabe tan poco como sobre aquella primera en la que Fouché ayudó a elevarse al consulado al

general huido de Egipto y selló con él un pacto de desleal lealtad. Pero cuando sale de su cuarto después de una hora, Fouché vuelve a ser su ministro, ministro de Policía por tercera vez. (p. 222).

En 1796 todavía salvamento y distinción para el ex jacobino medio muerto de hambre, proscrito y despreciado Joseph Fouché, tal nombramiento le parece una miserable sinecura al millonario y popular duque de Otranto de 1815. En el éxito ha crecido su conciencia de sí mismo; sólo el gran juego del mundo le estimula, el excitante azar de la diplomacia europea, el continente como mesa de juego y el destino de países enteros como apuesta. Durante diez años Talleyrand, el único que puede medirse con él, le ha cerrado el paso; ahora que ese peligroso competidor se vuelve contra Napoleón y en Viena reúne contra el emperador las bayonetas de toda Europa, Fouché cree poder exigir para sí el Ministerio de Asuntos Exteriores, porque es el único capaz de desempeñarlo. Pero Napoleón, receloso por buenas razones, niega esta cartera, la más importante, a su hábil mano, porque es demasiado hábil y demasiado poco fiable. Sólo le entrega a regañadientes el Ministerio de Policía; sabe que hay que arrojar al menos unas migajas de poder a esa peligrosa ambición para que no muerda. Pero incluso en ese estrecho departamento le pone un espía en la nuca, nombrando al peor enemigo de Fouché, el duque de Rovigo, jefe de la gendarmería. Así, el primer día de su renovada relación se renueva el antiguo juego: Napoleón aposta su propia policía detrás de su ministro de Policía. Y Fouché impulsa una política propia junto a la imperial y detrás de la imperial. Ambos se engañan el uno al otro, ambos con las cartas descubiertas; una vez más, tiene que decidirse quién prevalecerá a la larga: el más fuerte o el más hábil, la sangre caliente o la fría. Fouché coge a disgusto el ministerio. (p. 223).

Tiene que tener constantemente cartas en la mano, lanzar triunfos, mezclar, engañar, confundir, volver la espalda y ganar. Tiene que estar siempre sentado a una mesa..., no importa en cuál, real, imperial o republicana; sólo tiene que estar ahí, sólo avoir la main dans la pote, tener las manos en la masa, no importa en cuál, tan sólo ser ministro, de la derecha, de la izquierda, del emperador, del rey, tan sólo roer el hueso del poder. Nunca tendrá la fuerza moral y ética, nunca la frialdad de nervios o el orgullo de rechazar cualquier resto de poder que se le arroje. Siempre aceptará cualquier servicio que se le encargue; para él, nada es el hombre, nada la causa..., el juego lo es todo.

Y con igual disgusto vuelve Napoleón a tomar a Fouché a su servicio. Conoce a ese maniobrero desde hace diez años y sabe que no sirve a nadie, y solamente sigue su propio deseo de jugar. Sabe que ese hombre le dejará caer como al cadáver de un gato muerto, lo abandonará en el momento más peligroso, igual que

ha abandonado y traicionado a los girondinos, a los partidarios del Terror, a Robespierre y los termidoristas, a Barras, su salvador, al Directorio, a la República, al Consulado. Pero le necesita, o cree necesitarle..., igual que Napoleón fascina por su genio, así Fouché fascina una y otra vez a Napoleón por su utilidad. Rechazarle sería peligrosísimo; Napoleón ni siquiera se atreve a tener a Fouché por enemigo en un momento tan incierto. Así que elige el mal menor, ocuparle, distraerle con cargos y facultades, dejarse servir deslealmente por él. (p. 224).

Nunca se revela Fouché intelectualmente más diestro, más intrigante, más flexible, más osado que en esos Cien Días que median entre la reconstrucción y la caída del Imperio; no es hacia Napoleón, sino hacia él, hacia quien se vuelven expectantes todas las miradas en busca de un salvador. Todos los partidos—fantástico fenómeno—tienen más confianza en ese ministro del emperador que en el emperador mismo. Luis XVIII, los republicanos, los realistas, Londres, Viena, todos ven en Fouché al único hombre con quien de verdad se puede negociar, y su raciocinio frío y calculador ofrece más confianza a un mundo agotado y necesitado de paz que el genio vacilante del emperador, que se alza y abate dudoso al viento de la confusión. Y todos los que niegan el título imperial al «general Bonaparte» respetan el crédito personal de Fouché. Las mismas fronteras en las que los agentes del Estado de la Francia imperial son atrapados sin escrúpulos y metidos en prisión se abren, como tocadas con una llave mágica, a los secretos mensajeros del duque de Otranto. Wellington, Metternich, Talleyrand, Orleans, el zar y los reyes, todos reciben de buen grado y con la mayor cortesía a sus emisarios, y de pronto aquel que hasta ahora ha engañado a todos es el único jugador digno de confianza en el juego mundial. No tiene más que mover un dedo para que se haga su voluntad; la Vendée se subleva, se avecina una lucha sangrienta..., pero basta con que Fouché envíe un mensajero para impedir la guerra civil con una única entrevista. «¿Para qué—dice, con sincero cálculo—, sacrificar ahora sangre francesa? Unos cuantos meses, y o bien el emperador ha vencido o está perdido, ¿para qué luchar por algo que probablemente caerá en vuestro regazo? ¡Abatid las armas y esperad!». Y enseguida los generales realistas, convencidos por esta exposición sobria y carente de sentimentalismo, firman el deseado pacto. Todo el mundo en el extranjero, todo el mundo dentro del país se dirige primero a Fouché, ningún acuerdo parlamentario se alcanza sin él... Napoleón ha de ver impotente cómo su servidor le paraliza el brazo allá donde pretende golpear, cómo dirige las elecciones contra él y, con un Parlamento republicano, pone en su camino un obstáculo a su voluntad despótica. (p. 228-229).

Estas semanas de política arbitraria y sin embargo prudente, múltiple y sin embargo clara, están entre las más perfectas de la diplomacia de la Historia

Universal. Incluso un adversario personal, el idealista Lamartine, no puede negar su tributo al genio maquiavélico de Fouché:

Hay que reconocer—escribe—que manifestó una rara osadía y una enérgica intrepidez en su papel. Su cabeza respondía a diario de sus manejos, podía caer al primer sentimiento de vergüenza y de ira que surgiera en el pecho de Napoleón. De todos los que aún procedían del tiempo de la Convención, era el único que no se mostraba ni gastado ni disminuido en modo alguno en su osadía. Cruelmente atrapado por su audaz juego, por una parte entre la tiranía que había vuelto a la vida y la libertad que quería revivir, y por otra entre Napoleón, que sacrificaba la patria a sus intereses, y Francia, que no quería dejarse matar por un solo hombre, Fouché intimidaba al emperador, halagaba a los republicanos, tranquilizaba a Francia, hacía guiños a Europa, sonreía a Luis XVIII, negociaba con las cortes, mantenía correspondencia gestual con el señor de Talleyrand y mantenía todo en el aire con su pose… (p. 229).

Todo el mundo habla, vacila, refunfuña, se queja y espera en la capital repentinamente intimidada.

Sólo uno actúa: Fouché. Apenas ha recibido (naturalmente, antes que todos los demás) la noticia de Waterloo, ya no considera a Napoleón más que como un molesto cadáver al que hay que eliminar a toda prisa. Y enseguida coge la pala para cavar su tumba. Inmediatamente escribe al duque de Wellington para entrar en contacto de antemano con el vencedor, y al mismo tiempo advierte a los diputados, con inigualable previsión psicológica, de que lo primero que Napoleón intentará será mandarlos a todos a casa. «Volverá más furioso que nunca y exigirá enseguida la dictadura». ¡Rápidamente a atravesar un palo en el camino! Por la noche, el Parlamento ya está encarrilado, el Consejo de Ministros ganado contra el emperador, la última posibilidad de volver a empuñar el poder se le quita de las manos a Napoleón, y todo eso antes de que haya puesto el pie en París. El dueño del momento ya no es Napoleón Bonaparte, sino al fin, al fin, al fin Joseph Fouché. (p. 239).

Esto exige maestría, una extrema agilidad de espíritu, y, de hecho, en esta hora en que todos pierden confundidos la compostura, las medidas de Fouché demuestran la máxima energía, sus dobles y cuádruples planes una sorprendente seguridad. De todos es amigo, para engañar a todos y hacer únicamente lo que le parece personalmente correcto y útil. Aunque parece promover al hijo de Napoleón ante el Parlamento, la República ante Carnot, al duque de Orleans ante los aliados, pone suavemente proa hacia el anterior rey, Luís XVIII. Imperceptiblemente, con giros suaves y hábiles, y sin que sus compañeros más próximos adviertan su

verdadera dirección, navega por entre una ciénaga de sobornos hacia los realistas y negocia el gobierno a él confiado con los Borbones, mientras en el Consejo de Ministros y en la cámara sigue jugando imperturbable a bonapartista y republicano. Desde el punto de vista psicológico, su solución era la única correcta. Sólo una rápida capitulación ante el rey podía garantizar indulgencia y una transición sin fricciones a la Francia desangrada, destruida, inundada de tropas extranjeras. Sólo Fouché comprende enseguida, con su sentido de la realidad, esa necesidad, y la lleva a la práctica contra la resistencia del Consejo, del pueblo, del ejército, de la cámara y del Senado, por propia voluntad y por sus propias fuerzas.

Pero, a pesar de toda la inteligencia que Fouché despliega en esos días, hay una—¡ésta es su tragedia! —, la última, la suprema, la más pura, que no posee: la de olvidarse de sí mismo, de su beneficio, en aras de la causa. La que se le imponía, después de esa obra maestra, de renunciar, a los cincuenta y seis años, en la cumbre del éxito, diez o veinte veces millonario, honrado y respetado por su tiempo y por la Historia. Pero quien ha anhelado el poder durante veinte años, quien ha vivido de él y aún no se ha saciado en veinte años, es incapaz de renunciar... Exactamente igual que Napoleón, Fouché no es capaz de abdicar un minuto antes de que lo echen. Y como ya no tiene señor alguno al que traicionar, no le queda otra cosa que traicionarse a sí mismo, a su propio pasado. Devolver a la Francia vencida a su antiguo soberano fue en ese instante una auténtica hazaña, política correcta y audaz. Pero hacerse pagar esa decisión con la propina de un puesto de ministro real fue una bajeza y más que un crimen: una necedad. Y esa necedad la comete ahora el furiosamente ambicioso sólo para seguir teniendo las manos en la masa unas horas más..., su primera necedad y la mayor, la imborrable, la que le rebaja para siempre ante la Historia. Ha subido mil peldaños con habilidad, flexibilidad, paciencia: con una única, torpe e innecesaria genuflexión, los baja todos. (p. 250-251).

Análisis del Extracto 8 A la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Fouché estaba acabado nadie lo escuchaba. Napoleón desde Elba reúne soldados y comienza su regreso hacia Paris. El Rey Luis XVIII lo llama a Fouché, le ofrece el gobierno y este no acepta. El Rey se va; Napoleón llega y a pesar de que considera a Fouché peligroso, lo necesita y lo llama y lo nombra nuevamente Ministro de la Policía, estando Fouché más diestro más intrigante ahora que nunca. Ahora todos están confiando en él pues hábilmente Fouché se pone de lado del pueblo cuando Napoleón quiere reclutar a los hijos de los campesinos para convertirlos en soldados, los campesinos no quieren entregar a sus hijos y Fouché se pone de lado de los campesinos y todos están de acuerdo con él. Ya no más sangre dice Fouché y se firma el pacto de paz, de esta forma Fouché paraliza a Napoleón. Fouché ahora se hace amigo de todos, encarrila el parlamento,

organiza reuniones, todos se paralizan, nadie se mueve, solo Fouché actúa, los previene a todos de que Napoleón regresará furioso de Waterloo y querrá sacar a todos, entonces Fouché los previene y los organiza y lo pone en contra de Napoleón. Todo lo hace antes que Napoleón ponga un pie en Paris, los engaña a todos, el Consejo de Ministro contra el Emperador, y la solución de Fouché era la de evitar que sucedan cosas peores en una Francia desangrada y es el quien comprende rápidamente la realidad y lleva acabo todo lo necesario y aunque encuentra resistencia todos confían en él, ya no en Bonaparte. Pero toda esta inteligencia y racionalidad demostrada por Fouché, una vez más su falta de virtualidad hace que el no haya hecho lo que hizo por una causa y en realidad por Francia, sino una vez más lo hizo por él que habiendo estado en el poder bastante tiempo y no habiéndose saciado ya no se podrá saciar nunca y seguirá haciendo las cosas por él mismo y no por Francia ni por nadie, pues se venga de Napoleón que no le queda más remedio que capitular y le entrega el poder al Rey Luis XVIII cobrándole al Rey que lo ponga de Ministro Real lo que es tomado por necedad una gran necedad proveniente de una ambición sin límites buscando siempre lo atractivo para él y haciendo que todo lo que hizo y todos los peldaños que subió con su racionalidad**,** inteligencia y habilidad, se caiga por su falta de virtualidad y por hacer lo atractivo y no lo conveniente . Su falta de virtualidad, le es difícil desarrollarla pues tiene una baja calidad motivacional por su falta de valentía, su falta de liderazgo, y su incapacidad de que crezca su autoridad por no usar el poder cuando debió usarlo sino solo cuando a el mismo le atraía y haciendo un uso abusivo del poder, controlando Fouché todo para su beneficio.

4.2.9. Extracto 9

Zweig (2017) afirma que:

> El 28 de julio de 1815—los cien días del interludio napoleónico han terminado—, el rey Luis XVIII vuelve a entrar en su ciudad de París en una espléndida carroza adornada con toldos blancos. El recibimiento es grandioso, Fouché ha trabajado bien. Multitudes jubilosas rodean el coche, en las casas ondean banderas blancas y, allá donde no hubo forma de encontrarlas, se han puesto a toda prisa toallas y manteles atados a bastones de paseo. Por la noche, la ciudad resplandece con mil luces, incluso, en el desbordar de la alegría, se baila con los oficiales de las tropas de ocupación inglesas y prusianas. No se oye un solo grito hostil, la gendarmería, prevenida por si acaso, se revela innecesaria; la verdad es que el nuevo ministro de Policía del rey cristianísimo, Joseph Fouché, ha trabajado espléndidamente para su nuevo soberano. En las Tullerías, el mismo palacio donde apenas un mes antes todavía se mostraba reverente como el más leal de los leales ante su emperador Napoleón, el duque de Otranto espera al rey, Luis XVIII, el hermano del «tirano» al que condenó a muerte en esta misma casa hace veintidós años. (p. 259).

Para Fouché, lo más inteligente sería ponerse el sombrero y salir por la puerta de atrás de palacio. Pero ya hemos indicado varias veces el punto débil de Fouché; su ambición reúne todas las astucias, menos una: saber renunciar a tiempo. Fouché prefiere cargar sobre sus espaldas el disfavor, el odio y la indignación antes que levantarse voluntariamente de un sillón de ministro. Así que, para furia general, aparece una lista de proscritos que contiene los nombres más famosos, los más nobles de Francia, firmada por el viejo jacobino. Carnot está en ella, l'organisateur de la victoire, el creador de la República, y el mariscal Ney, el vencedor de incontables batallas, el salvador de los restos del ejército de Rusia, todos sus compañeros del gobierno provisional, los últimos de sus camaradas de la Convención, de sus camaradas de la Revolución. Todos los nombres están en esta lista terrible que amenaza con la muerte o el destierro, todos los nombres cuyos logros de las dos últimas décadas han dado fama a Francia. Sólo falta uno, el de Joseph Fouché, el duque de Otranto. (p. 261).

Aunque en realidad no falta. También el nombre del duque de Otranto está en esa lista. Pero no en el texto, como el de un ministro napoleónico acusado y proscrito, sino como ministro del rey, que envía a la muerte o el exilio a todos sus compañeros: como el del verdugo.

El rey no puede negar cierta gratitud por un golpe tan áspero como el que el viejo jacobino ha dado a su conciencia con esta autohumillación. A Joseph Fouché, el duque de Otranto, se le concede un último y supremo honor. Viudo desde hace cinco años, ha decidido volver a casarse, y el mismo hombre que antaño perseguía con tanta saña la «sangre de los aristócratas» piensa unirse conyugalmente con la sangre azul, concretamente casarse con una tal condesa de Castellane, una gran aristócrata, es decir, un miembro de «esa banda criminal que ha de caer bajo la espada de la ley», como le gustaba predicar en su día en Nevers. Pero desde entonces, ha habido toda clase de pruebas de ello, el antiguo jacobinismo, el sanguinario Joseph Fouché, ha cambiado a fondo sus concepciones; cuando ahora se dirige hacia la iglesia, el primero de agosto de 1815, no lo hace, como en 1793, para destrozar a martillazos los «vergonzosos signos del fanatismo», los crucifijos y altares, sino para recibir con humildad junto a su noble esposa la bendición de un hombre que lleva aquella mitra que él, recordemos, hizo poner a un asno para escarnio en 1793. Conforme a la vieja usanza de la nobleza—un duque de Otranto sabe lo que hay que hacer cuando se casa con una condesa de Castellane—, el contrato conyugal es firmado por las primeras familias de la corte y de la nobleza. Y como primer testigo firma manu propia este documento, probablemente único en la Historia, Luis XVIII, el más digno e indigno testigo del asesino de su hermano. (p. 262).

> Esto es mucho, muchísimo. E incluso demasiado. Porque precisamente esta extrema desfachatez de, en tanto que regicida, pedir al hermano del guillotinado rey que actúe de testigo, provoca una inmensa indignación en los círculos de la nobleza. Este miserable tránsfuga, este realista de anteayer, refunfuñan, se comporta como si realmente perteneciera a la corte y a la nobleza. ¿Para qué se necesita en realidad a este hombre, le plus dégoittant reste de la revolución [el último y más sucio desecho de la Revolución], que mancha el ministerio con su repugnante presencia? Cierto, ayudó a devolver al rey a París, alargó su mano venal para firmar la proscripción de los mejores hombres de Francia. Pero, ahora, ¡fuera con él! Precisamente los mismos aristócratas que, mientras el rey esperaba impaciente a las puertas de París, le apremiaban para que nombrara ministro a toda costa al duque de Otranto para entrar en París sin derramamiento de sangre, precisamente esos caballeros no quieren de repente saber nada de un duque de Otranto; tan sólo se acuerdan tercamente de un tal Joseph Fouché, que mandó abatir a cañonazos a cientos de sacerdotes y nobles en Lyon y exigió la muerte de Luis XVI. De pronto, cuando atraviesa la antecámara del rey, el duque de Otranto advierte que toda una serie de nobles ya no le saluda, o le vuelve la espalda con provocativo desprecio. Aparecen de pronto y corren de mano en mano incendiarios escritos contra el Mitrailleur de Lyon, celebra asambleas una nueva sociedad patriótica, los Francs régénérés , los antepasados de los Camelots du Roi y los «húngaros que despiertan» del Imperio austrohúngaro, y exigen lisa y llanamente que se limpie por fin esa mancha del estandarte de la flor de lis.
>
> Pero Fouché no se rinde tan fácilmente cuando se trata del poder: lo agarra con los dientes. (p. 263).

Análisis del Extracto 9 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Una vez más Fouché preparo todo solo para su beneficio, trabajó para favorecer a Luis XVIII, finalmente para él favorecerse hasta el extremo de aceptar la imposición de que elabore una lista para eliminar a los jacobinos y a los proscritos y la hace apareciendo el mismo como el verdugo de aquellos que irán algunos a la muerte y otros al destierro. Claro que Fouché no lo hace pensando que no seguirá de Ministro, piensa que el Rey le está imponiendo esto como una forma de demostrar su confianza al Rey, creyendo además que el Rey no daría la orden final de destierro y ejecución. Pero Fouché es tanto lo que le interesa quedarse en el poder que inclusive se casa con una noble, porque el Rey le da la posibilidad de que se case dado que había enviudado. Increíblemente Fouché estaba rodeado de todo lo que supuestamente odiaba, de la nobleza y del circulo de la iglesia donde se casa, que alguna vez odia a pesar de haber estado de seminarista dentro de la iglesia. Pero acaso Fouché podía tener algún motivo coherente o consistente por el cual hacia lo que hacía. Lo que estaba claro es que Fouché solo hacia las cosas por él, sean

estas consistentes o no, es más ya hemos visto que Fouché puede generar una crisis o aprovecharse de ella para lograr sus objetivos personales, es decir no hay nada que hacer que Fouché no tiene virtualidad, pero racionalidad si porque planifica las cosas y tiene motivación racional por motivos extrínsecos porque sus necesidades siempre fueron materiales y psicocorporeas. Inclusive todo el mundo esperaba que el renunciara como una oportunidad final que tenía para mostrar algo de dignidad y de la virtud de la humildad, pero no lo hizo porque Fouché no tiene espacio para lo moral, para la virtud, pues no existe en él.

4.2.10. Extracto 10

Zweig (2017) afirma que:

> Este hombre intelectualmente apasionado sólo mantiene hasta el último instante un único sentimiento: la esperanza de volver a subir en política una sola vez, una vez más. Cansado, consumido, un poco lento de movimientos e incluso ya fondón, no puede abandonar la locura de que, a él, que tantos méritos ha hecho, van a llamarlo a su cargo una vez más, que una vez más, como tantas veces, el destino le sacará de la oscuridad y le devolverá al divino juego de la política. Se mantiene sin cesar en secreta correspondencia con sus amigos de Francia, la vieja araña sigue tejiendo sus secretas redes, pero se quedan olvidadas en las vigas de Linz. Bajo nombre supuesto, publica unas Observaciones de un contemporáneo acerca del duque de Otranto, una apología anónima que describe su talento y su carácter en los más vivos, casi líricos colores, y al mismo tiempo, para intimidar a sus enemigos, deja caer en sus cartas privadas que el duque de Otranto está escribiendo sus memorias, incluso que van a aparecer próximamente en Brockhaus y estarán dedicadas al rey Luis XVIII: con eso quiere recordar a los demasiado audaces que el antiguo ministro de Policía Fouché todavía tiene algunas flechas en el carcaj, y son mortalmente venenosas. Pero es extraño, ya nadie le teme, nada le redime de Linz, nadie piensa en llamarle, buscarle… (p.276).

> Tan olvidado está el duque de Otranto que nadie, salvo unos cuantos funcionarios de policía austríacos, presta atención cuando finalmente, en el año 1819, Metternich le permite trasladarse a Trieste, y eso sólo porque sabe de fuentes fiables que esa pequeña gracia le está siendo concedida a un moribundo. La inactividad ha agotado y perjudicado más a este hombre inquieto y apasionado por el trabajo que treinta años de servicio. Sus pulmones empiezan a fallar, no puede soportar el áspero clima, así que Metternich le concede un lugar más soleado para morir: Trieste. (p. 277).

Algo en él ha cambiado completamente, el viejo disputador y ambicioso sólo quiere la paz con todos sus enemigos. Los hermanos y hermanas de su gran adversario Napoleón—también él derribado hace mucho y olvidado por el mundo—le visitan y charlan en familia sobre tiempos pasados; todos esos visitantes están asombrados de lo mucho que el cansancio ha suavizado a este hombre. Nada en esta pobre sombra recuerda al hombre temido y peligroso que durante dos décadas confundió al mundo y puso de rodillas a los hombres más fuertes de su tiempo. Sólo quiere paz, paz y una buena muerte. Y, realmente, en sus últimas horas hace la paz con su Dios y con los hombres. Paz con Dios, porque el viejo y combativo ateo, el perseguidor del cristianismo, el destructor de altares, hace venir en los últimos días de diciembre a uno de esos «repugnantes estafadores» (como los llamaba en los días de esplendor de su jacobinismo), un sacerdote, y recibe con manos devotamente entrelazadas los últimos óleos. Y paz con los hombres, porque pocos días antes de su muerte ordena a su hijo abrir su escritorio y sacar todos los papeles. Se enciende un gran fuego, al que se arrojan cientos y cientos de cartas, probablemente también las temidas memorias ante las que temblaban centenares de personas. Fue una debilidad del moribundo o una última y tardía bondad, fue miedo a la posteridad o burda indiferencia..., en cualquier caso, con una novedosa y casi piadosa consideración, destruyó en su lecho de muerte todo lo que podía comprometer a otros y con lo que podía vengarse de sus enemigos, buscando por vez primera, en vez de la fama y el poder, otra dicha, cansado de los hombres y de la vida: el olvido. (p. 278).

Sin embargo, cuatro años después vuelve a palpitar la inquietud. Corre el rumor de que las memorias del temido están a punto de ser publicadas, y alguno de los poderosos, alguno de los precipitados que golpearon al caído con demasiada osadía, sienten un escalofrío correr por su espalda; ¿empezarán realmente esos peligrosos labios a hablar una vez más desde su tumba? ¿Acabarán por salir a la luz, asesinos para la reputación, desde las sombras de los cajones de la policía, los documentos retirados, las cartas demasiado confidenciales y las pruebas comprometedoras? Pero Fouché se mantiene fiel a sí mismo más allá de la muerte. Porque las memorias que un hábil librero publica en 1824 en París son tan poco fiables como él mismo. Ni siquiera desde la tumba este terco ocultador revela toda la verdad; incluso en la fría tierra, se lleva celoso sus secretos para seguir siendo él mismo un secreto, penumbra y luz híbrida, una figura que nunca se revela del todo.

Pero precisamente por eso sigue atrayendo a practicar los juegos inquisitoriales que tan magistralmente practicó: a descubrir, por un rastro fugaz y huidizo, todo el intrincado camino de su vida, y, por su cambiante destino, la estirpe intelectual de este hombre, el más extraño de los políticos. (p. 279).

Análisis del Extracto 10 a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López

Inicialmente, el Rey Luis XVIII mantuvo en el cargo a Fouché hasta que la sobrina del Rey, que es la hija de Luis XVI, manifiesta su total repudio hacia un hombre que le había cortado la cabeza a su padre y le había hecho pasar momentos terribles en su vida**.** Dado esto Luis XVIII encarga a Tayllerand que despida a Fouché y Fouché debe irse y se va, lo envían a una ciudad y de allí va a Trieste y no le queda otra salida en ese momento. Sin embargo, él siempre está pensando que va a volver, pero no es así, esta vez ya no vuelve al juego de la política y del poder.

Pasa el tiempo y ya nadie recuerda a Fouché y algo debe haber cambiado en él , pues quizás esa soledad y esa situación de ya no estar en el juego del poder y la política le hacen sentirse mal o de algún modo sentir que esta viejo , enfermo y que se va a morir y hace venir a un sacerdote, a los cuales había perseguido en algún momento, para recibir los oleos y reconfortar su alma y de alguna manera buscando reconciliarse con Dios en el que nunca creyó y además que vivió de espaldas a Dios , y si es que creía en Dios no le interesaba, llamando a un sacerdote de los cuales había renegado. Esto podía demostrar algo de arrepentimiento por lo que había hecho anteriormente, pero este acto de llamar al sacerdote también se corrobora cuando a su hijo le pide que queme todos los papeles y documentación de información que Fouché guardaba de la gente que la tenía comprometida. ¿Acaso es posible pensar que Fouché se había vuelto bueno o hacedor de lo correcto? Lo que más se ve acá es un tema de conciencia, sus actos finales fueron un intento quizás para aliviar su conciencia. Si esta fue aliviada o no, nunca lo sabremos. Lo cierto es que al haber hecho estas últimas acciones contrarias a las acciones que siempre estaba acostumbrado a hacer, más bien demuestra que quizás dada la situación de vejez y enfermedad en la que se encontraba, le pudo entrar miedo a ese Dios en el que no creía y actuó por conveniencia, una vez más, pensando en él mismo para que no le vaya a pasar nada después de su muerte, actuando una vez más con racionalidad y sin virtualidad.

CAPÍTULO 5. BREVE ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE PERSONAJES ERWIN ROMMEL Y JOSEPH FOUCHE A LA LUZ DE EL OCTÓGONO

5.1 Análisis de Erwin Rommel a la luz de El Octógono

Teniendo en cuenta la información de Rommel que en el presente trabajo se ha incluido, así como el marco conceptual, se efectuará el análisis del personaje a la luz de El Octógono. Para efectuar el análisis suponemos que Rommel es la cabeza de una División Militar, como efectivamente lo fue.

Si analizamos el 1er nivel tenemos que hay eficacia**,** pues Rommel tiene una estrategia que está basada en el saber distintivo de él que ha sido inculcado en sus hombres y la unidad. Respecto del Sistema Formal, Rommel se originaban fallas logísticas frecuentemente generando problemas de suministro que llegaban al lugar donde se encontraba Rommel con sus soldados, muchas veces después de las batallas. Existía un Organigrama donde Rommel era el Jefe de una División Blindada en el norte de África, y hacia abajo estaban los hombres con los que Rommel batallaba y hacia arriba de Rommel, sus jefes y Hitler.

En el segundo nivel**,** está claro que Rommel tenía un Saber Distintivo**,** así como su organización. Ese saber distintivo se refería a las infiltraciones y a los movimientos rápidos y sorpresivos que realizaba paralizando al enemigo y haciendo que se rinda o que se repliegue y salga del lugar. En relación a su Estilo de Dirección, era abierto participativo y comunicativo, él confiaba en sus hombres y sus hombres confiaban en él.

Hasta esta parte se observa que el nivel 1 ya está dependiendo del nivel 2, es decir del saber instintivo y el estilo de dirección que hacen que sus hombres estén comprometidos con la causa de Rommel, al dar cuenta de que su personal consideraba de la coherencia de las decisiones daba impulso hacia la eficacia debido al conocimiento táctico de las infiltraciones y movimientos que magnificaban a las decisiones para enfrentar al enemigo.

En la Estructura Real, Rommel mantenía comunicación en todos los niveles desde Hitler hasta abajo, e incluyendo a los que les proveían los suministros, y había muy buenas relaciones hacia adentro de su batallón y Rommel conocía las capacidades de cada persona de su equipo, lo que tenía en cuenta para diseñar y establecer su estrategia en cada batalla.

En la Misión Externa podemos considerar que Rommel hace las cosas pensando en la nación, en Alemania. Su cliente y su misión externa eran para Alemania, y también Hitler

si es que Hitler representaba esa Alemania que todos querían alcanzar y en la que Rommel creía.

En cuanto a los Valores podemos decir que tiene un comportamiento de respetar a las personas, respeta a su gente pues no la engaña ni le miente, les dice las cosas como son y los protege , es decir Rommel cuando sabía que una batalla no se iba a ganar y el enemigo los podía aniquilar entonces se retiraba aunque recibía las críticas de Hitler , de Mussolini y del Estado Mayor de Hitler; y si se trataba de los enemigos que Rommel y su equipo capturaba, no los aniquilaba, los tomaba preso, pero no los mataba ni los torturaba , sino que le pedía a su equipo de personas que compartiera sus medicinas y raciones de alimentos con ellos (https://es.scribd.com/document/378649178/Rommel-Desmond-Young); pues para Rommel matar al enemigo era en medio de la batalla y no asesinarlos si ya los habían capturado, aunque eso significaba para el Estado Mayor y para Hitler que Rommel estaba desobedeciendo.

En la Misión Interna Rommel sabía muy bien que es lo que su gente necesitaba para la batalla y para sobrevivir en el frente, pero tal como lo hemos visto los sistemas formales estaban fallando ya que la logística en el envío de suministro casi nunca llegaba a tiempo. Con respecto al Entorno Externo, los rivales, los soldados y los oficiales de los aliados serían el entorno externo y se puede decir que respetaban a Rommel.

Con respecto al Entorno Interno, tenemos al Estado Mayor, con los que Rommel no tenía una buena relación porque el Estado Mayor tenia recelo de Rommel, porque Hitler le tenía admiración a Rommel por sus triunfos en el África Korps, y además lo utilizaba de ejemplo como un oficial exitoso, lo que no le gustaba al Estado Mayor de Hitler.

5.2 Análisis de Joseph Fouché a la luz de El Octógono

Teniendo en cuenta la información sobre Joseph Fouché que en el presente trabajo se ha incluido en el capítulo Desarrollo, así como los conceptos del capítulo Marco Conceptual, se efectuará el análisis del personaje a la luz de El Octógono.

Si analizamos el 1er nivel tenemos que hay eficacia, pues Fouché tiene una estrategia que está basada en el saber distintivo de él que sólo él lo conoce y no lo conocen sus hombres por su Estilo de Dirección cerrado y no comunicativo. Esta Estrategia le servía a Fouché para desempeñarse en cada momento que necesita mantenerse en su cargo, o si ya no está en el cargo diseña una estrategia para hacer que le devuelvan el cargo y regresar.

Respecto del Sistema Formal, Fouché seguía el sistema formal pero solo para los asuntos cotidianos que todo el mundo conocía, pero para los asuntos difíciles y de estado Fouché utilizaba tanto el sistema formal, así como el sistema espontaneo. Existía un Organigrama donde Fouché era el Ministro de Policía y debajo tenia los policías y su equipo de personas a quienes los maneja con su Poder Coactivo y hacia arriba, a Napoleón o al Rey.

En el segundo nivel, está claro que Fouché tenía un Saber Distintivo que sólo lo sabía el mismo y nadie más. En relación a su Estilo de Dirección, era cerrado, poco o nada participativo y poco comunicativo, él no confiaba en nadie y no le trasladaba su conocimiento a nadie. En la Estructura Real, Fouché mantenía relaciones con las personas, pero observaba más que hablaba con su gente. En la Misión Externa podemos considerar que Fouché no realizaba una Misión Externa, ya que no tenía un cliente externo al cual satisfacer, sino solo el mismo. No tenía Valores ni Misión Interna**.** Por lo tanto, Fouché no tenía 3er Nivel, no mantenía la unidad con su gente, no le interesaba su gente ni los problemas de su gente. Fouché era un Estratega y un Ejecutivo. En el Entorno Externo está el pueblo francés, y los gobernantes internacionales con los que

Fouché tenía relaciones políticas. En el entorno interno, están los políticos internos, el directorio al que pertenecía Fouché, el senado y los políticos locales y sus relaciones con la monarquía.

En ambos entornos Fouché mantenía buenas relaciones y escuchaban sus argumentaciones con atención.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha cumplido con dar un alcance de lo que sucede cuando los gobernantes hacen o no un buen uso de su libertad al momento de tomar decisiones.

1. Muchos gobernantes creen que al tener poder y ser libres, pueden hacer lo que quieren, pero Dios nos dio la libertad para ser libres y no para esclavizarnos con nuestras fallas.
2. Los personajes elegidos han sido de gran utilidad para ser analizados a la luz de los conceptos de Juan Antonio Pérez López porque tienen todas las características necesarias y suficientes que han permitido aplicar los conceptos de Juan Antonio Pérez López.
3. Pues en ambos casos se ha demostrado que cuando se aplican los conceptos como deben ser, se manifiestan resultados distintos en los diferentes niveles de la organización y en las personas mismas.
4. Mientras que por un lado los conceptos demuestran que uno de los personajes solo hacía las cosas para servirse él mismo, el otro buscaba realizar un mejor servicio para todos en su conjunto.
5. Aun cuando el personaje de poca estatura moral podía no estar en peligro para actuar del modo que lo hacía, igual actuaba con una racionalidad deficiente y sin virtualidad buscando justificar su acción a través de la racionalización.
6. Por otro lado, aun cuando el personaje que contaba con racionalidad y virtualidad podía no actuar de manera ética debido al contexto en el que se encontraba (de guerra) y pudiendo justificarse basado en ello, su accionar finalmente siempre era conveniente, aunque no atractivo.
7. Aun cuando uno de los personajes, logra cada vez tener más y más poder, por su forma de actuar no conveniente, nunca logra alcanzar tendría autoridad.
8. En cambio, el otro personaje aun cuando llegase el día que dejase de tener poder o dejase de existir siempre sería recordado por su ejemplaridad, ya siempre sería recordado como una autoridad (autoritas) en lo que hacía y como lo hacía, por su manera conveniente de accionar, y por contar con los 2 elementos del autocontrol. La racionalidad y la virtualidad.
9. Mientras que un personaje tiene los 3 niveles del octógono, siendo el estilo de dirección y los valores, claves para el logro de la eficacia, el otro personaje logra la eficacia sin necesidad de la unidad y con un estilo de dirección no participativo, logrando sus objetivos para él mismo.
10. Por un lado, uno de los personajes que es muy astuto consigue dar golpes eficaces para estar siempre en el poder y jugar el juego del poder, el otro personaje desarrolla y aplica a lo largo de su carrera varias virtudes naturales y sobrenaturales.

11. A través de este trabajo ha quedado demostrado la hipótesis, pues es cierto que los Gobernantes tienden a concentrarse más en el poder (potestas) que en la Autoridad (Auctoritas) que es el caso del personaje Fouché, a excepción de aquellos que se dan cuenta que la Autoridad es más importante que el Poder, que es el caso del personaje Rommel.

12. En este trabajo también hemos podido conocer las motivaciones y motivos que los gobernantes consideran y tienen al momento de tomar decisiones, tal como lo hemos podido ver en los análisis de ambos personajes, cumpliendo así con el objetivo de la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcázar, M. (2010). *Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra. Pamplona, España.

El fantasma. (16 de abril de 2010). José Fouché [mensaje en un blog]. Recuperado de https://lamula.pe/2010/04/16/jose-fouche/raul/

Erwin Rommel [mensaje en un blog]. (17 de diciembre de 2014). Recuperado de http://megabiografias.blogspot.com/2014/12/erwin-rommel.html?cv=1

Erwin Rommel: el zorro del desierto [mensaje en un blog]. (5 de abril de 2013). Recuperado de http://legadohistoria.blogspot.com/2013/04/erwin-rommel-el-zorro-del-desierto.html

Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa* (6a ed.). Lima: Planeta.

Fouché, el genio tenebroso. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Fouch%C3%A9,_el_genio_tenebroso?cv=1

Fouché, el genio tenebroso. (2018). *El arte de la estrategia*. Recuperado de http://www.elartedelaestrategia.com/_fouche_el_genio_tenebroso.html?cv=1

Fraser, D. (2004). *Rommel: el zorro del desierto* (2a ed.). Madrid: La Esfera de los libros.

Müller, E. (2 de noviembre de 2012). Erwin Rommel: el ídolo caído. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/cultura/2012/11/02/actualidad/1351863233_809954.html

Muñoz Fernández, V. (29 de enero de 2013). Erwin Rommel, el zorro del desierto. *RedHistoria*. Recuperado de https://redhistoria.com/erwin-rommel-el-zorro-del-desierto/?cv=1

Ugamremile. (14 de octubre de 2017). Efemérides 14 de octubre [mensaje en un blog]. Recuperado de http://ugamremile.blogspot.com/2017/10/efemerides-14-de-octubre.html?cv=1

Vicente Palacios, el nuevo Fouché [mensaje en un blog]. (5 de julio de 2013). Recuperado de http://salvarfundacion.org/vicente-palacios-el-nuevo-fouche/?cv=1

Young, D. (2014). *Rommel. El Zorro del Desierto*. Recuperado de https://es.scribd.com/document/378649178/Rommel-Desmond-Young

Zweig, S. (2007). *Fouché, el genio tenebroso* (13a ed.). Barcelona: Juventud.

Zweig, S. (2017). *Fouché. Retrato de un hombre político*. Barcelona: Acantilado.