

JOHANN CHAPOUTOT

# LIBRES PARA OBEDECER

EL MANAGEMENT  
DESDE EL NAZISMO HASTA HOY

Traducido del francés por  
Elena M. Cano e Íñigo Sánchez-Paños

ALIANZA EDITORIAL

Título original: *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeran o comunicaran públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.



© Éditions Gallimard, 2020

© de la traducción: Elena M. Cano e Íñigo Sánchez-Paños, 2022

© Alianza Editorial, S. A., Madrid, 2022

Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15; 28027 Madrid

[www.alianzaeditorial.es](http://www.alianzaeditorial.es)

ISBN: 978-84-1362-942-1

Depósito Legal: M. 15.376-2022

Printed in Spain

---

SI QUIERE RECIBIR INFORMACIÓN PERIÓDICA SOBRE LAS NOVEDADES DE ALIANZA EDITORIAL, ENVÍE UN CORREO ELECTRÓNICO A LA DIRECCIÓN:

[alianzaeditorial@anaya.es](mailto:alianzaeditorial@anaya.es)

---

A Hortense Chapoutot  
*For, like a rainbow, she comes in colours*



## ÍNDICE

PRÓLOGO .....	11
1. DISEÑAR LA ADMINISTRACIÓN DEL GRAN REICH .....	21
2. ¿HAY QUE ACABAR CON EL ESTADO?.....	31
3. LA «LIBERTAD GERMÁNICA» .....	45
4. MANAGEMENT Y PRESERVACIÓN DEL «RECURSO HUMANO»	59
5. DE LAS SS AL MANAGEMENT: LA AKADEMIE FÜR FÜHRUNGS- KRÄFTE DE REINHARD HÖHN.....	71
6. EL ARTE DE LA GUERRA (ECONÓMICA) .....	85
7. EL MÉTODO DE BAD HARZBURG: LIBERTAD PARA OBEDE- CER, OBLIGACIÓN DE TRIUNFAR.....	97
8. EL CREPÚSCULO DE UN DIOS.....	111
EPÍLOGO .....	119

APÉNDICES.....	133
ORIENTACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	135
ÍNDICE.....	141

## PRÓLOGO

Ellos nos parecen absolutamente extraños y extrañamente cercanos, casi nuestros contemporáneos. «Ellos» son los criminales nazis, cuya vida y cuyos actos observa un investigador en historia, especializado en ese período, un investigador que lee sus escritos y reconstruye su universo mental y su recorrido.

Son absolutamente extraños por sus ideas y por sus experiencias vitales. Nosotros no somos reitres o perros de guerra como un Dirlwanger<sup>1</sup> o un Krüger<sup>2</sup>, antiguos combatientes de las trincheras reconvertidos en profesionales de la masacre y del terror. No somos entusiastas de la violencia y del control, profesores del asesinato como Heydrich<sup>3</sup> o Himmler. Su dureza, su fanatismo, así como también su mediocridad, los hacen a nuestros ojos tan leja-

<sup>1</sup> Christian Ingrao, *Les Chasseurs noirs. La Brigade Dirlwanger*, París, Perrin, 2006, 220 pp.

<sup>2</sup> Nicolas Patin, *Krüger, un bourreau ordinaire*, París, Fayard, 2017, 300 pp.

<sup>3</sup> Robert Gerwarth, *Hitler's Hangman. The Life of Heydrich*, New Haven, Yale University Press, 2011, 336 pp.

nos como lo muestran el blanco y negro de las imágenes o el corte de sus uniformes.

Eso mismo vale también para Herbert Backe<sup>4</sup>. Backe es un hombre de otro tiempo y de otro lugar, opaco y lejano por unos datos personales exóticos y por una vida que ninguno de nosotros conoce ni imagina. Nació en el imperio de los zares, en 1896, porque allí tenía negocios su padre, que era comerciante. Estuvo en el liceo de Tiflis, capital de Georgia, donde también vivía Stalin de joven. Estuvo en prisión como civil alemán entre 1914 y 1918, antes de desplazarse a Alemania y cursar estudios de agronomía. Se autoproclamó especialista en Rusia, que decía que conocía bien, y se convirtió en racista convencido, persuadido de la superioridad biológica y cultural de los alemanes, que estaban llamados, según él, a dominar los vastos espacios fértiles de Europa oriental. Fue miembro del partido nazi y explotador agrícola, e hizo carrera en la política. Como responsable de sección, diputado en el Landtag de Prusia, no descuidó el trabajo teórico. En su publicación de 1931 titulada *¡Campesino alemán, despierta!*, preconiza la colonización del este de Europa y el asumido desprecio por las poblaciones locales, simples auxiliares, en el mejor de los casos, de la prosperidad alemana.

Detrás de sus gafas de montura y sus rasgos finos, Backe es un violento, un radical. Algo que les gusta a Himmler, jefe de las SS, y a su especialista en cuestiones agrícolas, Richard Darré, a quien Backe acompaña como secretario de Estado en el Ministerio de Agricultura en 1933, antes de sustituirlo como ministro de hecho en 1942. Entre tanto, ya desde 1936, se convirtió en el experto agrícola de la administración en el Plan Cuatrienal, dirigido por Hermann Goering, a quien inspira, en 1941, una política de ham-

<sup>4</sup> Joachim Lehmann, «Herbert Backe, Technokrat und Agrarideologe», en Ronald Smelser, Enrico Syring y Rainer Zitelmann (dir.), *Die braune Elite II. 21 weitere biographische Skizzen*, Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1993, pp. 1-12. Herbert Backe, *Deutscher Bauer, erwache! Die Agrarkrise, ihre Ursachen und Folgerungen*, Múnich, Boepfle, Nationalsozialistische Agrarfragen, 1931, 31 pp.

bre sistemática en los territorios del Este, que el Reich se dispone a conquistar y colonizar. Herbert Backe, padre de un «Plan del Hambre» que prevé alimentar al Reich haciéndose con los alimentos de las poblaciones soviéticas, asume fríamente la muerte probable y, en su opinión, deseable de treinta millones de personas a medio plazo. Fue un nazi integral, que aún se emocionaba en la cárcel, en Núremberg, con las palabras de ánimo y las felicitaciones que Hitler le prodigara. Backe, ministro, general de las SS, planificador jefe del avituallamiento en el Este, tuvo una carrera espléndida en el Tercer Reich, cuya caída no podía aceptar. Se suicidó en su celda, en 1947, exactamente cuarenta años después de que su padre se quitara la vida.

La extrañeza que despiertan en nosotros semejante recorrido, semejantes ideas, semejante personalidad es absoluta. Ni siquiera el historiador familiarizado con aquella gente y con los textos que produjeron, que intenta comprender cómo unos seres humanos pueden llegar a pensar y a actuar así, puede evitar, cuando levanta la vista de los archivos, cuando deja a un lado las gafas y toma algo de distancia con respecto a su objeto de estudio, la náusea y el horror que provocan las palabras y los retratos del hombrecillo de rasgos finos, del ideólogo convencido, del técnico concienzudo.

Explorar la vida y el universo de aquella gente transporta a tierras extrañas, lejanas, entramadas de angustia y de brutalidad, a tiempos pasados que acabaron por completo, eso es lo que se piensa, en 1945.

Surgen, no obstante, al recorrer sus escritos, efectos de contemporaneidad, momentos en los que, a la vuelta de una palabra, de una frase que se lee, se hace presente el pasado. Tal fue la impresión que tuve hace unos años al leer y comentar uno de los textos más violentos de Backe, por su hiriente brevedad. Para preparar y acompañar la conquista y la colonización del Este, la víspera del asalto a la URSS, el secretario de Estado del Ministerio de Alimentación y Agricultura del Reich envía un vademécum de tres páginas en doce puntos, una lista de instrucciones a los administradores alemanes

del Plan Cuatrienal y del ministerio que van a proceder en el Este<sup>5</sup>. Lo exótico del texto, ya lo hemos comentado más arriba, está en su racismo con respecto a los rusos, «dialécticos», mentirosos, fanáticos, retrasados; en la exaltación que hace del señor y amo alemán (*Herrenmensch*) frente al subhombre soviético (*Untermensch*); en la brutalidad colonial que plantea, que anuncia el látigo y el campo de concentración. Pero también aparecen en el texto elementos familiares, cosas que nos parece haber oído o leído en alguna otra parte, en otros contextos. Herbert Backe exige «rendimiento» a sus agentes: «Lo importante es actuar, tomar decisiones rápidamente», «sin detenerse en escrúpulos burocráticos» (*keine Aktenwirtschaft*). «No hablen, actúen», «sin lamentarse y sin quejarse a los de arriba (*nach oben*)». Los de arriba fijan un «objetivo» (*Endziel*) que los agentes deben alcanzar sin perder el tiempo, sin solicitar medios suplementarios, sin gemir ni doblegarse ante la dificultad de la tarea. Lo fundamental es que la misión quede cumplida, poco importa cómo. Backe recomienda «la mayor elasticidad en los métodos» empleados. Los métodos quedan a juicio de lo que cada uno estime pertinente. En términos militares, ese concepto del trabajo tiene un nombre desde el siglo XIX: *Auftragstaktik*, es decir, la táctica según la misión o el objetivo. Se le comunica una misión a un oficial, y este debe cumplirla como quiera y como pueda, con tal de alcanzar el objetivo.

«Elasticidad» (podría hablarse de «flexibilidad», de «iniciativa» o de «agilidad»), «rendimiento», «objetivo», «misión» —y estamos ya en terreno conocido—. El alosaurio Backe, monstruo arcaico y lejano con uniforme de SS, se incorpora a nuestro tiempo y a nuestro espacio porque emplea nuestras palabras, utiliza nuestras categorías, piensa y vive nuestras nociones. Él mismo se ve y se percibe como «hombre competente» (*Leistungsmensch*) y lamenta que su protector y superior Darré, demasiado blando a su entender, sea un «perde-

<sup>5</sup> Herbert Backe, «12 Gebote für das Verhalten der Deutschen im Osten und die Behandlung der Russen», 3 pp., 1 de junio de 1941.

dor» (*Versager*) —que podría traducirse sin problema alguno por «fracasado»—.<sup>6</sup>

Backe estaba convencido de que la vida es una lucha en la que solo se imponen los resueltos y los competentes, un juego de suma cero en el que los «perdedores» pagan un precio muy alto por su inferioridad y sus desfallecimientos. Era, al igual que todos sus compañeros de trabajo y sus camaradas de partido, un darwinista social que entiende el mundo como una palestra. Como quiera que los recursos son limitados, los individuos y, según él y vistas a través del prisma del racismo, las especies se entregan a un combate a muerte para alcanzarlos y dominarlos. El agrónomo Backe, nombre que evoca en alemán el verbo «cocer» (*backen*), razona en términos de espacios que hay que conquistar y de alimentación que debe garantizarse, obsesiones muy comprensibles para un alemán, cuyo país había conocido la hambruna durante la Gran Guerra, pero tan alejadas de nosotros, que estamos acostumbrados a encontrar de todo, en abundancia, en los anaqueles de las tiendas de alimentación —a menos que el posible colapso de los sistemas climáticos vuelva a introducir el problema en el orden del día—. Backe tiene obsesiones e ideas de nazi, pero habla un lenguaje que nuestro mundo, su organización social y su economía también emplean.

Según sus responsabilidades, y en razón de sus elevadas funciones, Herbert Backe se interesó por la organización del trabajo, por el liderazgo (*Menschenführung*), por lo que llamamos *management*. No fue el único, ni mucho menos. Algunos nazis convirtieron el *management*, como veremos, en una carrera y en una obra después de la guerra. No hay en ello nada sorprendente. Alemania era un lugar de economía compleja y desarrollada, con una industria poderosa y abundante, donde los consultores, como en Francia, en Estados Unidos, en el Reino Unido y en Europa en general, reflexionaban

<sup>6</sup> Cf. Gesine Gerhard, «Food and genocide. Nazi agrarian politics in the occupied territories of the Soviet Union», *Contemporary European History*, vol. 18, n.º 1, febrero de 2009, 1, pp. 45-65.

sobre la organización óptima de la fuerza de trabajo. La historia del *management* comenzó mucho antes que el nazismo, pero esa historia continuó y la reflexión se enriqueció durante los doce años del Tercer Reich, momento de *management*, así como también matriz de la teoría y la práctica del *management* para la posguerra.

La toma de conciencia, después de 1945, de que el crimen de masas había sido una *industria* suscitó duras y amargas reflexiones sobre la organización capitalista y sobre nuestra modernidad. Un sociólogo y pensador tan sagaz como Zygmunt Bauman dejó su impronta al publicar *Modernidad y holocausto* y crear conciencia de que el horror absoluto de los crímenes nazis era tal vez menos arcaico que contemporáneo: determinada organización económica y social y un impresionante dominio de la logística hicieron posible, o incluso alentaron, una serie de crímenes que se atribuyeron espontáneamente a la más retrógrada de las barbaries y no tanto a la planificación reglamentada de una empresa decididamente moderna. Las reflexiones de un Bauman o, entre los filósofos, de un Giorgio Agamben, quien, entre otras sagaces intuiciones, ve en el *campo de concentración* el lugar paradigmático de control social, de jerarquización y de cosificación que él entiende característicos de nuestra modernidad, han desinhibido sin lugar a dudas a los historiadores, que se han ido interesando cada vez menos en la contemporaneidad del nazismo, en la manera como el fenómeno se inscribía en nuestra época y sus tendencias, y aparecía como signo o síntoma. Autores como Götz Aly<sup>7</sup> aprehendieron los crímenes contra la humanidad como la traducción de proyectos políticos y económicos racionales, decididos por tecnócratas y, la palabra es cada vez más corriente entre los historiadores de ese período, *managers* que desplazaban poblaciones, extendían el hambre en los territorios y abogaban por la explotación de las energías vitales hasta el agotamiento total, con desapego profesional y sangre fría —una «decencia», decía

<sup>7</sup> Cf. en particular Götz Aly, «*Endlösung*». *Völkerverschiebung und der Mord an den europäischen Juden*, Fráncfort, Fischer Verlag, 1995, 446 pp.

Himmler— absolutamente notables. Se les han dedicado algunos estudios exhaustivos, como lo demuestran los trabajos sobre Oswald Pohl, jefe de la Oficina Central de Economía y Administración de las SS<sup>8</sup>, y Hans Kammler<sup>9</sup>, jefe del Departamento «Construcción» de la misma oficina y responsable, después de 1943, de salvaguardar las producciones estratégicas en el imperio concentracionario (como tal, fue el creador de la fábrica de las V2 en Mittelbau-Dora), así como sobre Albert Speer, a quien se han dedicado recientemente varias biografías<sup>10</sup>. En Speer, no es tanto el arquitecto o el testigo complaciente lo que ahora interesa, sino que es, a partir de 1942, el gran organizador de la economía de guerra, el técnico modernista, el gestor sagaz —en pocas palabras, el *manager* supremo de las industrias del Reich—.

A raíz de esos trabajos, ha podido considerarse que el *management* y la «gestión» de los «recursos humanos» tenían algo de criminal en sí mismos, según sugería enfáticamente y no sin talento la película *La cuestión humana*. Desde la objetización de un ser humano, rebajado a la condición de «material», «recurso» o «factor de producción», hasta su explotación o incluso su destrucción, la concatenación tiene su lógica, de la que el campo de concentración, espacio de destrucción por el trabajo (a partir de 1939) y de producción económica, es el lugar paradigmático.

Todo ello tendría que ser desarrollado y discutido en profundidad, pero ese no es aquí el propósito. Este libro tampoco es una requisitoria contra los *managers*, el *management*, los directores de

<sup>8</sup> Michael Allen, *The Business of Genocide. The SS, Slave Labor, and the Concentration Camps*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 2002, 377 pp., así como, del mismo autor, «Oswald Pohl, Chef der SS-Wirtschaftsunternehmen», en Ronald Smelser y Enrico Syring (dir.), *Die SS: Elite unter dem Totenkopf. 30 Lebensläufe*, Paderborn, Schöningh, 2000, pp. 394-407.

<sup>9</sup> Rainer Fröbe, «Hans Kammler, Technokrat der Vernichtung», *ibid.*, pp. 305-319.

<sup>10</sup> Cf. en particular Magnus Brechtken, *Albert Speer. Eine deutsche Karriere*, Múnich, Siedler Verlag, 2017, y Martin Kitchen, *Speer. Hitler's Architect*, New Haven, Yale University Press, 2015, traducción al francés de Martine Devillers-Argouarc'h, *Speer. L'architecte d'Hitler*, París, Perrin, 2017, 637 pp.

recursos humanos o los auditores de empresas de consultoría: entre ellos hay algunos atroces, pero muchos abrazaron la carrera por gusto de lo humano e hicieron todo lo posible por aliviar el sufrimiento en el trabajo de los empleados a los que dirigían o asesoraban. Se sabe incluso que algunos se convirtieron en destacados sociólogos ocupacionales<sup>11</sup>.

Es decir, en un momento en que el *management* ocupa nuestras mentes tanto como lo hizo en otro tiempo la cuestión de la salvación, en un momento en que los «departamentos de personal» se han convertido en «GRH» («gestión» de los «recursos humanos»)<sup>12</sup>, se trata de verlo a la vez en su conjunto y con perspectiva: ¿por qué, en qué contexto y para responder a qué necesidades pensaron los nazis en la organización del trabajo, la distribución de las tareas y la estructuración de las instituciones en la administración pública y en la economía privada?, ¿qué idea del *management* desarrollaron?, ¿en qué se convertían el trabajo, el individuo o incluso el servicio público y el Estado en esas reflexiones?

Se trata de preguntas interesantes en sí mismas, porque aportan elementos a la tesis de la modernidad del nazismo, de su inscripción en nuestro tiempo y en nuestro espacio —el mundo contemporáneo—. Se hacen aún más interesantes cuando vemos que la idea nazi del *management* se extendió y alcanzó una posteridad después de 1945, en pleno «milagro económico» alemán, y que antiguos altos responsables de las SS fueron los teóricos, así como los felices ejecutores, logrando una reconversión tan espectacular como remunerativa.

Nuestra intención no es ni esencialista ni genealógica: no se trata de decir que el *management* tiene orígenes nazis —no es cierto, existía ya desde hacía algunos decenios— ni que se trata en esencia de una actividad criminal.

<sup>11</sup> Cf. Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, París, La Découverte, 2015, 258 pp.

<sup>12</sup> ¿Puede un «recurso», por «humano» que sea, ser cuantificado, contado y por lo tanto «gestionado»? El «personal» del pasado evocaba un poco más a la persona.

Proponemos simplemente un estudio de casos que se basa en dos observaciones interesantes para nuestra reflexión sobre el mundo en el que vivimos y trabajamos: jóvenes juristas, universitarios y altos funcionarios del Tercer Reich reflexionaron mucho sobre cuestiones de gestión, puesto que la empresa nazi se enfrentaba a enormes necesidades en términos de movilización de recursos y de organización del trabajo. Paradójicamente, desarrollaron una concepción no autoritaria del trabajo, donde el empleado y el trabajador aceptan su destino y están conformes con su actividad, en un espacio de libertad y autonomía *a priori* bastante incompatible con el carácter iliberal del Tercer Reich, una forma de trabajo «por medio de la alegría» (*durch Freude*) que prosperó después de 1945 y que nos resulta familiar hoy en día, en un momento en que se supone que el «compromiso», la «motivación» y la «implicación» derivan del «placer» de trabajar y de la «benevolencia» de la estructura.

El ejecutor, con la garantía de la autonomía de los medios, sin poder participar en la definición y en la fijación de objetivos, se sentía aún más responsable y, por lo tanto, culpable en caso de fracaso de la misión.

Pero no anticipemos. Vayamos paso a paso, observando cómo les llega la inspiración a los juristas y a los administradores. La primera pregunta que se plantea y se les impone es: ¿cómo administrar un Reich en permanente expansión con pocos, por no decir con menos, recursos y personal?



## CAPÍTULO 1

# DISEÑAR LA ADMINISTRACIÓN DEL GRAN REICH

El momento es «histórico». Al discurso nazi le encantan tales hipérbolos y baladronadas. Todo, según cabe creer por los textos y las palabras, las imágenes y también las películas, es «histórico», «único» (*einmalig*), «gigantesco», «decisivo» (*entscheidend*), y nos quedamos cortos... Para determinada categoría de militantes, de agentes, de (altos) funcionarios, es cierto. Todos los mandos militares, administrativos y políticos del régimen de «recuperación nacional» se muestran incluso entusiasmados, porque se vislumbran en el horizonte carreras, logros y misiones apasionantes. Téngase en cuenta que un Erwin Rommel, que, como otros muchos, no era un nazi acreditado, en 1933 solo era comandante —tenía por entonces 42 años— antes de ascender meteóricamente a mariscal en 1942, gracias a las guerras de Hitler: se lo debe a su trabajo y a su talento como jefe de carros de combate, sin duda, pero también al hecho de que un ejército que multiplica sus efectivos por más de cincuenta en pocos años tiene una enorme necesidad de mandos. La canción nazi «Hoy Alemania nos pertenece, y mañana, el mundo entero» es el himno de partida: vale sobre todo para ellos, para los ejecutivos bien

entrenados y hambrientos de gratificación, tanto militares como civiles.

El jurista Waldemar Ernst lo comentó con humor en 1943, en una revista de geopolítica y de ciencias administrativas, aunque no es su temática, comparando al funcionario inglés con el oficial alemán. Mientras uno recorría el mundo gracias a los numerosos destinos que ofrecía el Imperio Británico, el otro pensaba que estaba viviendo una aventura extraordinaria cuando iba del Alto Rin a la Selva Negra. En adelante, el funcionario alemán puede ejercer desde Kirkenes, en Noruega, hasta Burdeos, desde Riga hasta Creta<sup>1</sup>: ¡es «casi increíble»<sup>2</sup>! ¡Qué suerte poder vivir momentos tan emocionantes!

La élite civil estaba bien formada: la República de Weimar fue generosa con las universidades y con los estudiantes. Contribuyó, como ningún otro régimen alemán anterior, a la apertura de la enseñanza superior, cuyos titulados o postitulados (en posesión de un doctorado) se encuentran ya en 1929 enfrentados a la alegre perspectiva de desempleo que auguraba la crisis económica y social. Los únicos que les prometen una salida son los nazis que los buscan y reclutan, principalmente en las filas de las SS. De hecho, los jóvenes alcanzaron las más altas responsabilidades en el partido, no sin luchar contra las SA y sus militantes «plebeyos», y posteriormente, en 1933, en el Estado alemán antes de pensar en la dominación de Europa a partir del asalto a Polonia, en 1939.

Entre esos mandos, un grupo de universitarios y de altos funcionarios particularmente brillantes se distinguen por un ambicioso trabajo teórico, en particular en las páginas de la revista del Reich, *Volksordnung, Lebensraum (Imperio, orden racial, espacio vital)*, que editan juntos de 1941 a 1943, en el marco del Instituto Estatal de

<sup>1</sup> Waldemar Ernst, «Erlebnis und Gestaltung deutscher Grossraumverwaltung», *Reich, Volksordnung, Lebensraum. Zeitschrift für völkische Verfassung und Verwaltung*, vol. V, 1943, pp. 269-285, p. 269.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 270.

Investigación (*Institut für Staatsforschung*) vinculado a la Universidad de Berlín, pilotado por las SS y dirigido por el joven profesor Reinhard Höhn, oficial superior del muy selecto SD (servicio de seguridad de las SS). La revista, que nace, pues, con el Gran Imperio para desaparecer en el momento en que este parecía muy comprometido, cuando no condenado al fracaso, multiplica sus colaboraciones sobre la función pública por venir. La administración deseable para el Gran Espacio Imperial quedó esbozada en artículos que van de lo más general a lo más específico, incluso a lo más técnico, como la indigesta y poco estimulante reflexión sobre el «tratamiento de los expedientes para un *management* administrativo planificado»<sup>3</sup>.

El mayor de los directivos y editores de la revista de la que hablábamos es muy joven. Wilhelm Stuckart, nacido en 1902, tiene apenas 31 años en 1933, cuando su partido llega al poder. Era jurista, doctor en derecho con una tesis sobre los registros mercantiles, asesor jurídico del NSDAP (Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei, Partido Nacionalsocialista Obrero Alemán), al que se unió en 1922, y abogado de las SA —junto con otros como Hans Frank, Luetgebrune o Roland Freisler, que formaron un equipo de asesores para defender a los milicianos nazis acusados de violencia política—. La llegada de Hitler a la cancillería lo propulsa a la más alta función pública: director de la administración central y posteriormente secretario de Estado en el Ministerio de Educación, en 1933; fue transferido en 1935, con el mismo puesto, al Ministerio de Interior del Reich. Este excelente técnico y entregado activista estuvo a cargo de la preparación de dos leyes importantes: la ley de abril de 1933 sobre la «restauración de la función pública alemana», que excluye a los enemigos políticos y a los judíos, y las leyes de septiembre de

<sup>3</sup> Gerhard Rolfs, «Erfassung der Unterlagen für eine planmässige Verwaltungsführung», *ibid.*, pp. 285-295. (Las traducciones al francés —de las que se parte en esta edición en español— son del autor.)

1935, conocidas como «Leyes de Núremberg», que redefinen la ciudadanía alemana privando a los judíos de su nacionalidad y prohibiéndoles tener relaciones sexuales con no judíos. Como especialista en arianidad y arianización, comenta las mencionadas leyes en un texto escrito conjuntamente con su colega Hans Globke, que llegaría a ser un estrecho colaborador del canciller Adenauer, para promover una interpretación lo más estricta posible. También se interesa por la expansión del Reich y redacta los textos que incorporan Austria a Alemania en 1938, seguidos de los que regulan el estatuto de Bohemia-Moravia y de Polonia, en la primavera y el otoño de 1939. Auténtico parangón del nazismo y del antisemitismo, también es, por lo tanto, un anexionista convencido, el arquetipo del alto funcionario y del intelectual nazi de acción.

Stuckart, en su condición de especialista en organización administrativa y de pensador del Gran Espacio (*Grossraum*) conquistado por los ejércitos alemanes, multiplicó y alentó las reflexiones sobre la administración del Reich, en gestación. Es ciertamente un momento histórico y las perspectivas son apasionantes, pero ¡cuántas dificultades a la vista!

Lo más más acuciante es un problema de recursos humanos (*Menschenmaterial*). La multiplicación de los territorios bajo soberanía alemana dio lugar a un «Imperio gigantesco» (*Riesenreich*) que hay que administrar con un personal que no aumentaba, sino que disminuía, ya que cada vez había más funcionarios en las fuerzas armadas. Stuckart proclama tan alarmante observación en la colaboración que redacta para la *Miscelánea para Heinrich Himmler* con ocasión de su cuadragésimo aniversario, en 1941, en la época de la gran euforia en el Este<sup>4</sup>. Es urgente, por lo tanto, pensar en una transformación de la función pública alemana, no solo para el tiempo que dure la guerra, sino también para los siglos de paz venideros<sup>5</sup>, en el imperio

<sup>4</sup> Wilhelm Stuckart, «Zentralgewalt, Dezentralisation und Verwaltungseinheit», en Wilhelm Stuckart, Werner Best *et alii*, *Festgabe für Heinrich Himmler*, Darmstadt, Wittich, 1941, 292 pp., pp. 1-32, p. 2 para la cita que se da.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 1.

colonial alemán instalado sobre las ruinas de una URSS cuya derrota y cuyo desmembramiento están fuera de toda duda. ¿Cómo hacer *más* con *menos* hombres? Simplemente, hay que hacerlo *mejor* —y esa mejora no es una cuestión que haya que plantearle al Gobierno central, ni es una cuestión de medios—. Hacerlo mejor con menos incumbe a los agentes de la administración alemana, que deben reformar, o incluso transformar, sus prácticas para hacer frente a los retos de hoy y de mañana. El largo texto de Stuckart, a pesar de ser denso, es vago. Sin notas a pie de página, no es ni científico ni probativo, sino puramente prescriptivo: se trata de un cúmulo de aseveraciones y requerimientos para ser o para actuar de determinada manera. Stuckart aboga firmemente para ello por «la elasticidad, la alegría en el trabajo, la cercanía a la vida y la vitalidad»<sup>6</sup> y hace un llamamiento a la «iniciativa creativa»<sup>7</sup> de funcionarios entregados a su tarea y a su misión: todo funcionario debe gozar de «un amplio ámbito de responsabilidad personal, de deberes propios, de iniciativa individual», y debe poder «desarrollarse plenamente» en el nuevo espacio alemán y en el trabajo así concebido. Para que esto suceda, y siempre que el poder central se mantenga fuerte<sup>8</sup>, lo cual es indispensable en un *Führerstaat* donde el impulso es vertical y todo está sujeto a la voluntad del *Führer*, la organización general debe estar lo más descentralizada posible: «Corresponde a la esencia y a la identidad alemanas» que «todo lo que no tiene que ser necesariamente tratado por el poder central [...] debe ser gestionado de manera descentralizada»<sup>9</sup>. La evocación de la esencia alemana y de la historia descentralizada del Sacro Imperio es muy oportuna para promover un principio de subsidiariedad que alivie la administración central y confiera un amplio margen de apreciación y de acción a nivel local a los administradores de campo. La tradición alemana, según Stuckart, que recicla un lugar común, está en las antípodas de la

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 7 y p. 31.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>9</sup> *Ibid.*