

La huella dejada por el presidente J. F. Kennedy en la vida y la política estadounidenses es inmensa. Desde su asesinato, ocurrido en Dallas en 1963, no ha habido presidente o candidato presidencial que no haya intentado erigirse en depositario de su legado. Lyndon

Johnson estaba obsesionado por su figura, Richard Nixon sentía envidia hacia su personalidad, Jimmy Carter trató de emularle, Ronald Reagan copió su estrategia en política exterior y Bill Clinton se enorgullecía de la fotografía en la que se le veía estrechándole la mano a su gran precursor.

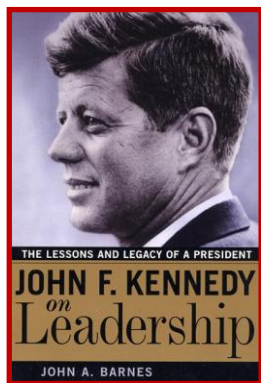
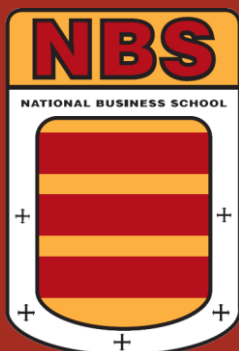
El atractivo de la figura de Kennedy, aun 40 años después de su muerte, perdura con toda su fuerza inicial. Los sondeos de la opinión pública estadounidense le han confirmado como el segundo presidente más grande de la historia del país y la aprobación que su política y mandato todavía suscitan es la más alta jamás conocida. Aunque algunos analistas han querido ver en este éxito algo inevitable, dado el origen acomodado del personaje, su educación o relaciones, lo cierto es que, para llegar a ser lo que fue, Kennedy, aparte de contar con esas ventajas iniciales, también superó obstáculos que se le interpusieron en su camino hacia el liderazgo de la nación norteamericana.

Bibliografía

John A. Barnes

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.
National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



El liderazgo al estilo de John F. Kennedy

Los principios de liderazgo que guiaron a uno de los mejores presidentes de los Estados Unidos

John A. Barnes

INTRODUCCIÓN

En este libro, John A. Barnes nos descubre de manera sistemática y pormenorizada los principios que inspiraron el estilo de liderazgo de Kennedy, los retos que le permitieron consolidarlo y también los errores de los que él, como cualquier persona, no estuvo libre. Su fórmula de éxito para el liderazgo, según Barnes, estaba compuesta de los siguientes elementos: ser capaz de fijar sus propias reglas, haber empezado temprano, saber dominar la imagen pública, hacerse amigo de los medios de comunicación y apoyarse en el personal de la Casa Blanca como principales consejeros e instrumentos de su política.

La carrera política del presidente Kennedy, corta pero repleta de acción, puede ser un objeto de estudio muy gratificante para cualquier ejecutivo de negocios actual. Fue un personaje que siempre supo lo que quería y que no tuvo predilección por ninguna manera particular de conseguirlo: al contrario, estuvo siempre dispuesto a emplear la mejor, aun no siendo ésta muchas veces la más atractiva electoralmente hablando. Así, cuando el crecimiento económico de los EEUU no le parecía satisfactorio, no dudó en escandalizar a la ciudadanía abogando por una gran rebaja de impuestos. Se atrevió a cambiar el rígido protocolo, dominante por entonces en la Casa Blanca e introducido por su predecesor D. Eisenhower, convirtiéndolo en uno mucho más flexible. Al mismo tiempo, centralizó las decisiones políticas en la Casa Blanca para garantizar que la administración que encabezaba hablase con una misma voz. Todo ello y mucho más hace que J. F. Kennedy sea uno de los líderes más destacados del siglo XX. En él, cualquier directivo que desee mejorar su estilo de liderazgo puede encontrar un modelo al que seguir.

La visión de J. F. Kennedy

‘Visión’ es una de las palabras más a menudo utilizadas en los estudios de liderazgo. Algunos la consideran como la premisa de toda buena gestión, mientras que otros ven en los intentos de formularla y emplearla tan sólo una pérdida de tiempo.

De manera simple, la visión de un líder podría definirse como la capacidad de hacer comprender a sus oyentes un panorama general y cómo el esfuerzo individual de cada uno de ellos encaja en él. La visión de un líder tiene el poder de motivar a su público, de apelar a ese “yo superior” que trasciende lo cotidiano. Una visión compartida tiene el poder de elevar los corazones de las personas e impulsarlas a la acción.

Los EEUU no estaban en guerra en 1960 y lo último que deseaba el pueblo norteamericano era entrar en un nuevo conflicto mundial. Sin embargo, el presidente Kennedy era consciente de que los peligros bélicos eran grandes y reales y de que la Guerra Fría estaba en su momento más álgido. Tras la toma de posesión, uno de sus primeros desafíos era transmitir al pueblo norteamericano la necesidad de que el país estuviera militarmente preparado y a la vez evitar la posible hecatombe nuclear.

. Con esa idea en mente, Kennedy, junto a los miembros de su gabinete, pasó largo tiempo preparando su discurso de investidura, en el cual iba a revelar su visión del país y del mundo. El resultado final no defraudó y todavía figura en las antologías de los discursos políticos. A título de ejemplo, he aquí los párrafos referentes al peligro de una nueva guerra mundial y las armas nucleares:

... Pero tampoco es posible que dos grandes y poderosos grupos de naciones se sientan tranquilos en una situación como la que nos afecta a ambos, agobiadas las dos partes por el coste de las armas modernas, justamente alarmadas ambas por la constante difusión del mortífero átomo, y compitiendo, no obstante, las dos, por alterar el precario equilibrio de terror que contiene la mano de la postrera guerra de la humanidad...

...Empecemos, pues, de nuevo, recordando en ambas partes que la civilidad no es indicio de debilidad, y que la sinceridad puede siempre ponerse a prueba. No negociemos nunca por temor, pero no tengamos nunca temor a negociar...

...Los clarines vuelven a llamarnos. No es una llamada a empuñar las armas, aunque armas necesitamos; no es una llamada al combate, aunque combate entablemos, sino una llamada a sobrellevar la carga de una larga lucha año tras año...

... Sólo a unas cuantas generaciones, en la larga historia del mundo, les ha sido otorgado defender la libertad en su hora de máximo peligro. No rehúyo esta responsabilidad. La acepto con beneplácito...

Convertir esta visión en realidad era posible sólo si el pueblo norteamericano y otros pueblos del mundo estaban dispuestos a esforzarse y sacrificarse por los ideales de la libertad y la paz. Para ello, Kennedy concluyó su discurso con un llamamiento a sus compatriotas y a todo el mundo a comprometerse con la acción que les haría realidad: "... Así pues, compatriotas: preguntad no qué puede

vuestro país hacer por vosotros; preguntad qué podéis hacer vosotros por vuestro país. Conciudadanos del mundo: preguntad no qué pueden hacer por vosotros los Estados Unidos de América, sino qué podremos hacer juntos por la libertad del hombre".

Este llamamiento apeló a algo muy profundo en la psique de sus compatriotas, al sentido de la responsabilidad individual para el propio destino, y sus frases son todavía las más recordadas de todas las pronunciadas por un presidente norteamericano.

Según el consultor y experto en liderazgo James M. Strock, una buena visión debe ser simple y directa para ser memorable; flexible para ajustarse a las diferentes posibilidades de convertirla en realidad; estar de acuerdo con los valores del público al que está dirigida; ser incluyente y optimista y, por último, estar personificada en el líder que la promueve. La visión que el presidente Kennedy presentó a sus conciudadanos cumplió a la perfección con todos estos requisitos.

La creación de reglas propias y el cuestionamiento del statu quo

Un aspecto esencial del liderazgo es no seguir ciegamente los pasos de otros y avanzar por el propio camino. Ser líder implica saber evaluar "las maneras de hacer las cosas" y determinar si son correctas o no. Los líderes no temen desafiar el statu quo cuando las circunstancias lo requieren o abrirse un nuevo camino nunca antes transitado.

John F. Kennedy llegó a destacarse y alcanzó el poder político de una manera completamente diferente a la de sus sucesores, L. B. Johnson o R. M. Nixon. Mientras que estos dos candidatos siguieron el camino tradicional hacia altos puestos políticos, acumulando poder e influencia en los cuerpos legislativos y entre los principales grupos de interés, Kennedy optó por seguir una dirección distinta que le llevó al éxito mucho antes que a cualquiera de ellos.

Tradicionalmente, una persona joven que quiera entrar en política debería empezar desde cero como activista de base en su distrito. Si llegase a mostrar suficiente celo y energía podría esperar el reconocimiento del partido, que le propondría como candidato en sus listas para las elecciones municipales. Su destino, en última instancia, dependería del partido y de sus dirigentes.

Para el joven Kennedy (28 años), que entraba en política por primera vez en 1946 como candidato al Congreso, estaba fuera de lugar seguir esa ruta puesto que no ofrecía ninguna garantía de éxito. En vez de ello, Kennedy ideó sus propios cinco escalones hacia la victoria, que se convirtieron en la guía de todas sus campañas políticas futuras.

El futuro presidente de EEUU, en vez de esperarlo todo de su partido, estaba convencido de que su primer paso hacia el éxito debería consistir en crear su propia organización. Para ello, no dudó en echarse a la calle, visitar salas de billar, tabernas y fábricas de su circunscripción electoral. En sus encuentros con los votantes potenciales hablaba poco y dejaba mucho tiempo para preguntas y respuestas con sus interlocutores. Convencido del poder del toque personal, Kennedy aceptaba todas las invitaciones al máximo número de eventos que podía. Con la idea de fortalecer el contacto personal con los votantes, impulsó la organización de fiestas caseras en el barrio. Normalmente, el encargado de organizar la fiesta era un voluntario de su campaña; en el encuentro se ofrecía un refrigerio costado por el candidato y éste aparecía en un determinado momento para saludar y hablar con los presentes.

Los nombres y las direcciones de los asistentes se anotaban para invitarles, a su vez, a convertirse en voluntarios, con lo cual el número de partidarios crecía y así la victoria en las elecciones no llegó de sorpresa.

La segunda regla que observaba Kennedy era empezar temprano y trabajar hasta muy tarde. Anteriormente, las campañas políticas solían ser procesos cortos e

intensos, que no duraban más de unos cuantos meses. Sin embargo, Kennedy era consciente de que, si no quería depender en exceso de su partido, debía empezar la campaña mucho antes del tiempo previsto. Así fue cómo su campaña para congresista se inició en el otoño de 1945, doce meses justos antes de las elecciones generales. También, y a pesar de no ser precisamente un madrugador o de tener una condición física envidiable, Kennedy se obligó a sí mismo a levantarse antes de la madrugada todos los días de la campaña, para así poder estar en las puertas de las fábricas cuando llegaba el primer turno de trabajadores. Con un ritmo de trabajo semejante, no es de extrañar que pocas veces terminase las actividades antes de bien entrada la noche. Fue esta misma norma la que empleó luego en la campaña presidencial.

Su tercera regla consistía en contratar a los "sherpas" locales. De una manera parecida a la que los alpinistas que suben a los picos del Himalaya emplean guías locales de la etnia sherpa, y siendo casi un desconocido en el distrito electoral undécimo de Massachusetts, Kennedy se buscó a sus propios "sherpas". Estos fueron Joe Kane, un veterano y curtido político de Boston, que le convenció de presentarse como congresista en lugar de teniente de gobernador, y otros muchos hombres de la zona como Dave Powers, Kenneth O'Donnell o Ted Reardon.

Todos juntos guiaron al joven Kennedy por los lugares que él nunca se habría atrevido a transitar solo: los cuarteles de la marina o los pisos abarrotados de inquilinos que compartían un mismo baño. La disposición que mostró el joven candidato a visitar estos lugares era algo inhabitual en los políticos de su tiempo y no tardó en atraerle muchos votos.

Kennedy también sabía desarmar a sus oponentes con su ingenio.

Siendo siempre de los primeros en percibir lo cómico o irónico de cada situación, el presidente utilizó esta capacidad con efectos devastadores para sus adversarios a lo largo de toda su carrera política.

En los foros de debate, por ejemplo, los candidatos intentaban superarse unos a otros con historias personales de pobreza y privaciones, y así dejar a Kennedy en una situación incómoda a cuenta de su origen acaudalado. No obstante, él nunca quiso entrar en ese juego demagógico. En esos casos, solía responder con ironía: "Parece que soy el único aquí al que no le fue bien gracias a las dificultades".

Por último, Kennedy intentaba identificar siempre los temas que interesaban a sus votantes. Ponía un énfasis especial en la situación de los veteranos de guerra, siendo él mismo uno de ellos. Con su perfil de clase trabajadora, durante la Segunda Guerra Mundial el distrito undécimo había proporcionado más hombres al ejército que ningún otro del estado y, en el momento de la campaña, había en el mismo unos 100.000 retornados.

El candidato demócrata tampoco perdía de vista los temas que preocupaban a estos hombres y a sus familias, tales como la falta de vivienda y la necesidad de nuevos puestos de trabajo. No obstante, tampoco quería que se le confundiera con un izquierdista típico que guardaba rencor hacia su propio país y simpatías secretas hacia la Unión Soviética: siempre recordaba que apostaba por una presencia norteamericana notable en el mundo como condición para la paz mundial.

El carisma

Lo acepte o no, cada persona tiene su propio estilo. El estilo se contrapone a menudo al contenido, pero no hay razón por la cual ambos no puedan complementarse. El estilo de liderazgo significa en esencia cómo se presenta un líder ante los demás, si se muestra y habla como alguien a quien los otros seguirían.

Una de las principales razones por la cual hay que prestar atención al estilo de liderazgo es que todos los demás lo hacen. Todos utilizamos el estilo personal para expresar nuestra identidad. Según Virginia Postrel, autora del libro "La

Sustancia del Estilo", "nuestra época es la de la estética, y los atractivos sensoriales están por todas partes cambiando nuestro modo de vivir y trabajar. Cada nueva empresa, producto o espacio público requiere tener un toque estético, lo cual nos ofrece más elección a la vez que exige más responsabilidad".

John F. Kennedy fue pionero en la utilización del estilo personal en la política norteamericana, ya que creó una imagen estéticamente atractiva de sí mismo. A nivel personal se fabricó una imagen carismática y, a nivel público, dotó a la institución de la presidencia de una imagen de "realeza" que ésta nunca antes había tenido y que conserva hasta hoy.

Aunque muchos líderes famosos han carecido parcial o totalmente de carisma, este atributo guarda un gran potencial para el liderazgo. Lee Iacocca, generalmente considerado como uno de los líderes empresariales más carismáticos de los últimos años, supo aprovechar su atractiva personalidad pública para convencer a un Congreso muy reticente (debido a una opinión pública escéptica) para aceptar el rescate financiero (bailout) estatal de su compañía Chrysler.

Consciente de la importancia del carisma en un mundo cada vez más dominado por personalidades famosas, Kennedy recurrió a las técnicas de la imagen para promocionarse y destacar entre los miembros de su familia. Así, las cámaras capturaban su primera campaña para el Congreso, la revista Look publicó su perfil y su imagen aparecía regularmente en la prensa durante su mandato como congresista.

Un carácter optimista es uno de los principales ingredientes de un liderazgo carismático. Las muestras del optimismo de Kennedy eran su sonrisa radiante, su entusiasmo y su porte relajado, casi informal pero siempre serio.

Kennedy también tenía una manera original de vestir. Famoso por promocionar un estilo cómodo de vestimenta (camisas de sport y gafas de sol oscuras) a principios de los años

sesenta, lo reservaba, no obstante, para ambientes informales.

En el entorno empresarial, en cambio, prefería aparecer más formal.

Un líder carismático ha de cultivar cierta franqueza con sus subordinados y el público en general. Kennedy a menudo llegaba a ser inusualmente sincero, tanto en público como en privado, sobre las razones de algunas de sus acciones. Así, por ejemplo, cuando en cierta ocasión le preguntaron por qué aspiraba a la presidencia, en lugar de responder con un predecible discurso sentimental sobre su disposición a hacer grandes cosas para su país, apuntó con toda sinceridad hacia su propia ambición: "Me veo a mí mismo y a los demás en la campaña y digo, bueno, si ellos piensan que pueden hacerlo, ¿por qué no yo también?".

En cuanto al estilo de la institución que representaba, Kennedy optó con decisión por una imagen "imperial" que tanto iba a gustar a sus compatriotas. La Casa Blanca fue redecorada con nuevos muebles y antigüedades inmediatamente después de la entrada de sus flamantes inquilinos, y el resultado fue televisado a toda la nación. Las cenas, antes discretas, se convirtieron en verdaderos eventos sociales en los cuales, además de políticos, era posible ver a artistas, científicos o líderes empresariales.

Sin embargo, nada reflejaba tanto el nuevo estilo de la institución como el gigantesco avión presidencial, el Boeing 707, nombrado oportunamente a instancias de Kennedy "Air Force One" (una frase que anteriormente se había empleado como código secreto para identificar el avión presidencial).

Es obvio que el estilo de liderazgo influye en la percepción que los demás tienen de nosotros mismos y de la organización que representamos.

Por tanto, un líder decidido a conseguir el máximo rendimiento de su liderazgo debe esforzarse por encontrar el estilo que mejor le conviene para ese fin.

La comunicación

La comunicación es la esencia del liderazgo. Un líder debe saber comunicarse con sus subordinados, sus superiores y sus iguales, tanto dentro como fuera de la organización, y no en menor medida con los clientes y la sociedad en general.

Según el historiador James L. Golden, para Kennedy la comunicación era "el elemento central de su liderazgo". El presidente norteamericano creía que el problema fundamental de una democracia es su tendencia a dejarse llevar por la corriente y a ser autocomplaciente. La opinión pública, a menudo, necesitaba ser impulsada a la acción y el instrumento que para ello utilizaba Kennedy era una retórica convincente y una argumentación persuasiva, combinadas con unas dosis certeras de buen humor. En ese sentido, nunca escatimó tiempo ni esfuerzo para mejorar sus habilidades comunicativas.

Las lecciones que nos ofrece el presidente norteamericano como comunicador son múltiples. Lo primero que destaca en él es la creencia en el mensaje propio. En los años sesenta, muchos norteamericanos y muchos miembros del Partido Demócrata estaban en contra de la llamada "carrera armamentística". Según Kennedy, esto tenía que cambiar precisamente porque la gran mayoría de la población del país estaba en contra de una posible guerra mundial. La debilidad y la vacilación eran una tentación para que los dictadores intentaran agredir a las democracias. Su énfasis interno sobre el servicio al país y la reducción de la pobreza serviría como ejemplo para todas aquellas naciones del mundo tentadas a elegir el comunismo en vez de la democracia y la libertad. Kennedy creyó profundamente en este mensaje y logró transmitirlo con convicción a su público.

Otra característica de la comunicación de Kennedy era el conocimiento de su público. La mejor manera de establecer comunicación con una audiencia es demostrar que el locutor posee valores y experiencias compartidos. Un gran porcentaje del público de Kennedy en

1946 eran los veteranos de guerra o sus padres, esposas e hijos. El candidato les hablaba sobre la falta de vivienda y trabajo en una economía de posguerra con la autoridad de alguien que también había participado en el combate. De una manera parecida, a los votantes de origen italiano del barrio North End de Boston, Kennedy sabía recordarles que su abuelo, el alcalde de Boston, John Fitzgerald, fue el primero en ofrecer puestos a sus antepasados.

El presidente Kennedy también era capaz de dirigirse a un público múltiple. Un conferenciante debe elegir a cuál de sus públicos (el que le escucha en directo o en televisivo, por ejemplo) va a prestar la atención principal. Esto dependerá del carácter de los grupos, de su tamaño y de lo influyentes que sean sus miembros como creadores de opinión.

Así, en su famoso primer debate con Richard Nixon, Kennedy supo dominar esta técnica a la perfección. Por ejemplo, una semana antes del programa se reunió con el productor para preguntarle cosas como dónde se colocaría él u otros detalles sobre las preferencias de los telespectadores. Esta conversación le hizo decidirse por un traje azul que contrastaba bien con el trasfondo claro del escenario (a diferencia de Nixon, que acudiría con un traje gris que hacía que su imagen quedase un tanto difuminada). Durante el debate, Kennedy se centró exclusivamente en los telespectadores, ignorando tanto a su oponente como las preguntas de los periodistas. Se suponía que el tema central sería la política interior, pero desde su primera declaración, Kennedy lo redirigió hacia la política exterior y Nixon no tuvo más remedio que expresar su acuerdo con el adversario. Las encuestas tras el debate dieron una clara ventaja a Kennedy, que posteriormente se confirmó en las elecciones presidenciales.

La televisión y los discursos no fueron los únicos medios a los que Kennedy recurría para llegar hasta su público. Los artículos en periódicos y revistas, o incluso libros, eran otros.

Las publicaciones bajo su propio nombre cumplían varias funciones tales como transmitir al público los hechos y los argumentos, llegar hasta aquellos individuos creadores de opinión sobre un tema particular y consolidarse él mismo como líder de opinión por derecho propio.

En los años cincuenta, las colaboraciones de Kennedy en las revistas *Foreign Affairs*, *Life*, *Reader's Digest*, *TV Guide* e, incluso *América*, la publicación de los jesuitas, se hacen habituales. El libro *Profiles in Courage* (Perfiles de Coraje), en el que describe ocho situaciones en las que senadores de EEUU arriesgaron sus carreras políticas por mantenerse firmes en sus convicciones y creencias personales, se convirtió enseguida en un bestseller e incluso obtuvo el premio Pulitzer en 1957.

La creación de equipos

El equipo que un líder reúne y que le asesora dice mucho de sus capacidades de liderazgo. En la creación de equipos no hay que apoyarse sólo en amigos o conocidos, aunque no deje de ser recomendable contar con alguno, sino tratar de buscar la máxima variedad posible de opiniones. La razón estriba en que un líder necesita asegurarse de recibir consejos honestos de parte de expertos en diversos campos, y no sólo unas recomendaciones de los que le rodean, destinadas a satisfacerle.

Nadie alcanza la cima de una organización, sea política o empresarial, sólo con la ayuda de sí mismo. Incluso un campeón deportivo tiene detrás de sí una cohorte de entrenadores y agentes que le apoyan. Crear, por tanto, un buen equipo no es sólo esencial, sino una de las tareas más importantes que todo líder debe emprender.

John F. Kennedy fue el creador del personal moderno de la Casa Blanca. Aunque el grupo de asesores de la Casa Blanca, como un centro de poder separado y distinto del gabinete, existía al menos desde la época del presidente F. D. Roosevelt, fue Kennedy el que lo llevó decididamente a la práctica.

Contrariamente a lo que pueda parecer, la cantidad de personal en la sede de la presidencia norteamericana no era mayor, sino más reducida que en las administraciones anteriores. A diferencia de su predecesor, Eisenhower, el presidente Kennedy, por ejemplo, no tenía su propio jefe de personal, odiaba la burocracia y prefería contar con una organización pequeña y más fluida, que pudiera responder a las necesidades gubernamentales de una manera rápida y sin mucho ruido.

Los miembros del personal de la Casa Blanca eran en su mayoría jóvenes de treinta y tantos años. Aunque cada uno de ellos estaba encargado de un tema específico, eran capaces de trabajar sobre cualquier cuestión que en un momento dado el presidente pudiera encomendarles.

Kennedy creía que las personas son la política y, en ese sentido, para él era muy importante colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado y dejarle hacer su trabajo. Tomó su primera decisión al respecto en agosto de 1960, cuando encargó a su abogado personal, Clark Clifford, dirigir la transición hacia la nueva administración. Aunque en este caso Clifford hizo bien su trabajo, encontrar a la persona adecuada para un puesto no será suficiente si ello no va acompañado de consideraciones sobre el patrocinio, potenciales conflictos de intereses o el cálculo político.

Aunque ningún presidente o alto ejecutivo puede identificar a todas las personas que va a necesitar, Kennedy intentó dejar su impronta personal sobre el proceso de reclutamiento de unas cincuenta personas en su Gobierno. Tras la elección, entrevistaba personalmente a los candidatos, a menudo durante horas. Estas entrevistas las complementaba con una serie de conversaciones regulares con las personas que conocían a los candidatos, para cerciorarse de sus credenciales.

Como en tantas otras acciones de Kennedy, la casualidad jugó un papel

importante en la selección de los miembros de su gabinete. Al leer un artículo en la revista Time sobre Robert S. McNamara, republicano, que acababa de ser nombrado el primer presidente de Ford sin ser miembro de la familia, Kennedy empezó a pensar en él como posible jefe del Pentágono, el departamento por entonces más burocratizado de toda la administración norteamericana y, probablemente, del mundo.

Encontrar a un secretario de estado le resultó al presidente norteamericano una labor más difícil, ya que para ese puesto en concreto no quería una personalidad fuerte. En ese aspecto, Kennedy pretendía actuar como su propio secretario de estado. Un tranquilo y discreto Dean Rusk fue finalmente el elegido para el puesto casi por eliminación.

La diversidad de los candidatos del presidente Kennedy es una valiosa guía para todo aquel líder de una organización que quiera conformar un equipo. Mientras que sus consejeros más cercanos pueden provenir de las filas de sus amigos, conocidos o incluso familiares (como el caso de Robert F. Kennedy, Secretario de Justicia, en el gabinete de su hermano), el resto de los departamentos puede quedar a cargo de 'desconocidos' si éstos están a la altura del puesto. En aquellas áreas donde pretende mantener el control, es conveniente que un líder sitúe a personas con las que mantiene un buen entendimiento. Para los puestos en los que está menos interesado, o cuyo funcionamiento conoce peor, necesita contar con líderes expertos y fuertes.

La toma de decisiones

Todo líder debe tratar de tomar aquellas decisiones que parezcan ofrecer resultados, sentirse cómodo con el proceso y confiado en la opción final. Esto no significa que no vaya a equivocarse, sino, más bien, estar seguro de que ha tomado la decisión adecuada en función de los factores conocidos del momento. Aunque sea imposible imaginar las consecuencias de una decisión en el momento de su toma, al menos sí cabe

tener conciencia de que se ha hecho todo lo que cabía.

Cada líder tiene un estilo de toma de decisiones propio y es difícil decidir cuál es el mejor. Así, los estilos del presidente Eisenhower y de su sucesor Kennedy estaban influidos por sus respectivos orígenes. Educado en la disciplina militar y líder del mayor esfuerzo bélico de su país en la historia, Eisenhower hacía funcionar su "cadena de mando" y tomaba sólo las decisiones últimas, aprobando o rechazando otras de menor importancia que le presentaban sus colaboradores. Kennedy, por su parte, y tras haber sido un joven oficial naval, despreciaba la burocracia y veía en ella tan sólo un obstáculo al buen funcionamiento de la administración.

Tras su entrada en la Casa Blanca, Kennedy estableció que los miembros de su gabinete no necesitarían una cita para hablar con él y declaró la puerta del Despacho Oval abierta para todos. Aunque cada uno de ellos tuviera su cartera, el Presidente no quería que se limitasen a los trabajos que estrictamente les correspondían, sino que les encomendaba tareas en función de su disponibilidad. Nunca había una reunión del gabinete en sentido estricto; Kennedy solía despachar con sus subordinados individualmente o en pequeños grupos.

El presidente tenía una sed insaciable de información, pero su elevada posición no invitaba a las personas a expresar su opinión verdadera. Obtenerla, por tanto, era un verdadero desafío y Kennedy trabajaba duro para conseguirlo. Aunque su éxito en este campo puede ser cuestionable, se recuerda que, al menos en un caso, consiguió recibir una opinión sincera de uno de sus subordinados. Se trataba de Winthrop Brown, el embajador en Laos. Invitado a dar su opinión personal al presidente sobre la situación en un país del que el resto del mundo sabía poco, y que estaba a punto de convertirse en una dictadura comunista (y un tanto incómodo por ello), Brown intentó escudarse en la versión estándar de la política norteamericana hacia el país asiático. Irritado, Kennedy le interrumpió

y una vez más pidió que le expresara su propia opinión y no la de los analistas políticos del momento. Ante esta insistencia, Brown contó toda la verdad, tal y como él la entendía, afirmando que Laos era un caso perdido y su monarca una absoluta nulidad. La conversación prosiguió más de una hora y probablemente resultó decisiva para que EEUU no interviniera militarmente en aquel país.

El proceso de la toma de decisiones del presidente Kennedy y su estilo de gestión tenían tanto su parte positiva como negativa. La decisión más perniciosas, con toda probabilidad, fue la decisión de prescindir de un jefe de gabinete. Dado que había optado por ser su propio secretario de estado y jefe de prensa, ser también el jefe de gabinete resultó demasiado. Esta era la causa principal de una cierta desorganización, que obligaba a Kennedy a perderse en los detalles cotidianos de los que podrían haberse encargado otros miembros de su equipo.

Como parte positiva de su gestión de "barco a la deriva", cabe destacar que ésta se adecuaba más a su personalidad y estilo de liderazgo. A Kennedy le gustaba un cierto caos moderado a su alrededor y pensaba que con él se estimulaban la creatividad y las nuevas ideas. Sin embargo, no hay que olvidar que los peligros potenciales de un estilo de liderazgo poco estructurado son grandes. Este estilo conviene mejor a los ejecutivos muy confiados en sí mismos, que no se aturden con facilidad y que son capaces de atraer grandes talentos cuya presencia suple la falta de estructura.

Errores de cálculo y juicio

Todos los líderes cometen errores y éstos son inevitables. No obstante, los errores se pueden analizar, ver por qué se han cometido y, en consecuencia, no volver a repetirlos en el futuro. Los líderes deben estar dispuestos a reconocer ante sí mismos y ante los demás cuándo han cometido un error y no intentar echar la culpa a otro; cuando lo hacen tan sólo crean resentimiento y el respeto hacia

ellos disminuye entre sus subordinados y colegas.

Ciertamente, John F. Kennedy y su administración no fueron inmunes a los errores, pero en la mayoría de las ocasiones trataron de aprender de ellos, aunque no siempre con éxito, como en la famosa invasión de la Bahía de Cochinos en Cuba.

En abril de 1961, un grupo de exiliados cubanos había pretendido organizar una invasión de la isla sólo para terminar en un estrepitoso fracaso. Algunos errores de cálculo y juicio del propio presidente Kennedy contribuyeron a ello en gran medida, entre los cuales cabe destacar:

Verse atrapado por su propia retórica. En los últimos días de la campaña presidencial del año 1960, el candidato Kennedy atacaba incansablemente a la administración anterior por la negligencia con la que ésta había permitido la instalación de un régimen hostil tan cerca de EEUU. Por esta razón, y una vez en el cargo, Kennedy se vio obligado a mantener una línea dura con Cuba y dar su aprobación precipitada al plan desarrollado por la CIA de invadir la isla con una fuerza de 1.500 exiliados cubanos.

Sus expectativas no eran realistas. Desde el principio de la operación Kennedy trataba de reducir su cobertura mediática internacional, negando la implicación estadounidense y oponiéndose a la participación de los soldados norteamericanos en ella. Sin el apoyo militar activo norteamericano estaba claro que toda la operación quedaba abocada al fracaso incluso antes de comenzar, lo cual no empujó a Kennedy a cambiar de actitud ni a implicar a su ejército más activamente.

Rechazó los consejos contrarios. Al desear desesperadamente el éxito de la operación, Kennedy no tomó en serio a aquellas personas que la desaconsejaban por motivos morales y legales, como el senador J. William Fulbright, o por motivos prácticos (la insuficiencia

numérica de los combatientes), como el ex-secretario de estado Dean Acheson.

Ignoraba la evidencia de que el carácter secreto de la operación estaba comprometido. La mayoría de los miembros de la brigada de asalto fueron reclutados entre la floreciente comunidad de exiliados cubanos en Miami, que también contaba entre sus filas con numerosos informadores de Fidel Castro, así que la invasión era un secreto a voces. Peor aún, la cadena CBS News y el New York Times contaban historias en las cuales se mencionaba el plan básico de la invasión semanas antes de su lanzamiento.

No estaba dispuesto a cancelarla cuando todavía podía. Influidado por la opinión excesivamente optimista de un experimentado coronel de la marina, Jack Hawkins, y de la advertencia del director de la CIA, Dulles, sobre la reacción furiosa de la brigada si su misión llegaba a cancelarse, a Kennedy sólo le quedaba confiar en su suerte, que tantas veces le había ayudado y que esta vez iba a fallarle irremediadamente.

Se preocupaba demasiado por las repercusiones políticas. Ante todo, Kennedy trató de calmar a los políticos exiliados cubanos para que no le atacaran en la prensa, y parecía que durante toda la operación su principal preocupación era mantener su bajo perfil. Para colmo, los aviones de guerra estadounidenses no consiguieron coordinarse con los aviones de los exiliados cubanos, ya que alguien se había olvidado de la diferencia horaria entre Nicaragua (donde los cubanos tenían su base) y la Bahía de Cochinos.

Conclusión: Kennedy y el problema de la integridad

En un discurso pronunciado ante la cámara estatal de Massachusetts poco antes de su toma de posesión como presidente, Kennedy dijo que esperaba ser juzgado por lo que él llamaba "el alto tribunal de la historia", y eso en función de los siguientes cuatro criterios: haber

sido valiente para resistir a las presiones de los enemigos y amigos, públicas o privadas; haber tenido un buen juicio sobre sus propios errores y los de los demás; haber sido un hombre íntegro que nunca renunciaba a sus principios, ni por beneficios materiales ni por ambición política; y ser verdaderamente una persona entregada al bien público y al interés nacional.

No cabe duda de que Kennedy fue un hombre de considerable coraje y buen juicio que sabía defender con determinación sus principios ante amigos y enemigos. También fue un hombre íntegro, al menos en el plano público, que era como él entendía la integridad. Desgraciadamente, no se puede afirmar lo mismo sobre su vida privada, en la que adolecía de falta de autocontrol sentimental y de una tendencia a ocultar secretos comprometedores, impropias de su edad y del cargo que ostentaba.

Los secretos y las mentiras no se pueden mantener u ocultar para siempre y, cuando salen a la luz, los resultados pueden ser devastadores para la reputación. Todavía hoy la personalidad de J. F. Kennedy suscita una gran división de opiniones por la incongruencia entre sus elevados y nobles ideales proclamados en público y las miserias de su vida privada.

Kennedy fue tal vez el más grande presidente que tuvieron los EEUU después de Lincoln. Logró superar innumerables obstáculos y luchar contra enormes adversidades para realizar una carrera política destacada y coherente. La mayoría de las decisiones que tomó como presidente fueron correctas y, al menos una de ellas, su compromiso con los derechos civiles de los afroamericanos, fue sin duda alguna de relevancia histórica. Desgraciadamente, estos logros se ven ensombrecidos en la actualidad por las revelaciones sobre su vida privada. Esta es, más de lo que pudiera ser cualquier promesa incumplida, la verdadera tragedia de su vida y liderazgo.