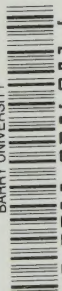


LOS
10 MANDAMIENTOS
DEL
BUEN GOBIERNO
SEGUN
HENRY KISSINGER

MONSIGNOR WILLIAM BARRY MEMORIAL LIBRARY
BARRY UNIVERSITY



0 2211 0286081 6



INSTITUTO DE ESTUDIOS CONTEMPORANEOS
FUNDACION

Ediciones
EL CRONISTA
Comercial -

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL BUEN
GOBIERNO SEGUN HENRY KISSINGER

Para Banks
y quienes interesados en
estas cosas,
skt

to
DE
VII. 91

Juan Carlos de Pablo

LOS DIEZ MANDAMIENTOS
DEL BUEN GOBIERNO SEGUN
HENRY KISSINGER


Ediciones

EL CRONISTA

Comercial -

1991

Barry University Library
11300 NE Second Avenue
Miami Shores, FL 33161



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
Kahle/Austin Foundation

10.8
K58
33
191,

INDICE

PROLOGO	3
INTRODUCCION	7
ANTECEDENTES	11
LOS DIEZ GRANES AMBITOS	15
EL MUNDO EN TRANSICION	19
EL MUNDO EN TRANSICION	23
EL MUNDO EN TRANSICION	27
EL MUNDO EN TRANSICION	31
EL MUNDO EN TRANSICION	35
EL MUNDO EN TRANSICION	39
EL MUNDO EN TRANSICION	43
EL MUNDO EN TRANSICION	47
EL MUNDO EN TRANSICION	51
EL MUNDO EN TRANSICION	55
EL MUNDO EN TRANSICION	59
EL MUNDO EN TRANSICION	63
EL MUNDO EN TRANSICION	67
EL MUNDO EN TRANSICION	71
EL MUNDO EN TRANSICION	75
EL MUNDO EN TRANSICION	79
EL MUNDO EN TRANSICION	83
EL MUNDO EN TRANSICION	87
EL MUNDO EN TRANSICION	91
EL MUNDO EN TRANSICION	95
EL MUNDO EN TRANSICION	99
EL MUNDO EN TRANSICION	103
EL MUNDO EN TRANSICION	107
EL MUNDO EN TRANSICION	111
EL MUNDO EN TRANSICION	115
EL MUNDO EN TRANSICION	119
EL MUNDO EN TRANSICION	123
EL MUNDO EN TRANSICION	127
EL MUNDO EN TRANSICION	131
EL MUNDO EN TRANSICION	135
EL MUNDO EN TRANSICION	139
EL MUNDO EN TRANSICION	143
EL MUNDO EN TRANSICION	147
EL MUNDO EN TRANSICION	151
EL MUNDO EN TRANSICION	155
EL MUNDO EN TRANSICION	159
EL MUNDO EN TRANSICION	163
EL MUNDO EN TRANSICION	167
EL MUNDO EN TRANSICION	171
EL MUNDO EN TRANSICION	175
EL MUNDO EN TRANSICION	179
EL MUNDO EN TRANSICION	183
EL MUNDO EN TRANSICION	187
EL MUNDO EN TRANSICION	191
EL MUNDO EN TRANSICION	195
EL MUNDO EN TRANSICION	199
EL MUNDO EN TRANSICION	203
EL MUNDO EN TRANSICION	207
EL MUNDO EN TRANSICION	211
EL MUNDO EN TRANSICION	215
EL MUNDO EN TRANSICION	219
EL MUNDO EN TRANSICION	223
EL MUNDO EN TRANSICION	227
EL MUNDO EN TRANSICION	231
EL MUNDO EN TRANSICION	235
EL MUNDO EN TRANSICION	239
EL MUNDO EN TRANSICION	243
EL MUNDO EN TRANSICION	247
EL MUNDO EN TRANSICION	251
EL MUNDO EN TRANSICION	255
EL MUNDO EN TRANSICION	259
EL MUNDO EN TRANSICION	263
EL MUNDO EN TRANSICION	267
EL MUNDO EN TRANSICION	271
EL MUNDO EN TRANSICION	275
EL MUNDO EN TRANSICION	279
EL MUNDO EN TRANSICION	283
EL MUNDO EN TRANSICION	287
EL MUNDO EN TRANSICION	291
EL MUNDO EN TRANSICION	295
EL MUNDO EN TRANSICION	299
EL MUNDO EN TRANSICION	303
EL MUNDO EN TRANSICION	307
EL MUNDO EN TRANSICION	311
EL MUNDO EN TRANSICION	315
EL MUNDO EN TRANSICION	319
EL MUNDO EN TRANSICION	323
EL MUNDO EN TRANSICION	327
EL MUNDO EN TRANSICION	331
EL MUNDO EN TRANSICION	335
EL MUNDO EN TRANSICION	339
EL MUNDO EN TRANSICION	343
EL MUNDO EN TRANSICION	347
EL MUNDO EN TRANSICION	351
EL MUNDO EN TRANSICION	355
EL MUNDO EN TRANSICION	359
EL MUNDO EN TRANSICION	363
EL MUNDO EN TRANSICION	367
EL MUNDO EN TRANSICION	371
EL MUNDO EN TRANSICION	375
EL MUNDO EN TRANSICION	379
EL MUNDO EN TRANSICION	383
EL MUNDO EN TRANSICION	387
EL MUNDO EN TRANSICION	391
EL MUNDO EN TRANSICION	395
EL MUNDO EN TRANSICION	399
EL MUNDO EN TRANSICION	403
EL MUNDO EN TRANSICION	407
EL MUNDO EN TRANSICION	411
EL MUNDO EN TRANSICION	415
EL MUNDO EN TRANSICION	419
EL MUNDO EN TRANSICION	423
EL MUNDO EN TRANSICION	427
EL MUNDO EN TRANSICION	431
EL MUNDO EN TRANSICION	435
EL MUNDO EN TRANSICION	439
EL MUNDO EN TRANSICION	443
EL MUNDO EN TRANSICION	447
EL MUNDO EN TRANSICION	451
EL MUNDO EN TRANSICION	455
EL MUNDO EN TRANSICION	459
EL MUNDO EN TRANSICION	463
EL MUNDO EN TRANSICION	467
EL MUNDO EN TRANSICION	471
EL MUNDO EN TRANSICION	475
EL MUNDO EN TRANSICION	479
EL MUNDO EN TRANSICION	483
EL MUNDO EN TRANSICION	487
EL MUNDO EN TRANSICION	491
EL MUNDO EN TRANSICION	495
EL MUNDO EN TRANSICION	499
EL MUNDO EN TRANSICION	503
EL MUNDO EN TRANSICION	507
EL MUNDO EN TRANSICION	511
EL MUNDO EN TRANSICION	515
EL MUNDO EN TRANSICION	519
EL MUNDO EN TRANSICION	523
EL MUNDO EN TRANSICION	527
EL MUNDO EN TRANSICION	531
EL MUNDO EN TRANSICION	535
EL MUNDO EN TRANSICION	539
EL MUNDO EN TRANSICION	543
EL MUNDO EN TRANSICION	547
EL MUNDO EN TRANSICION	551
EL MUNDO EN TRANSICION	555
EL MUNDO EN TRANSICION	559
EL MUNDO EN TRANSICION	563
EL MUNDO EN TRANSICION	567
EL MUNDO EN TRANSICION	571
EL MUNDO EN TRANSICION	575
EL MUNDO EN TRANSICION	579
EL MUNDO EN TRANSICION	583
EL MUNDO EN TRANSICION	587
EL MUNDO EN TRANSICION	591
EL MUNDO EN TRANSICION	595
EL MUNDO EN TRANSICION	599
EL MUNDO EN TRANSICION	603
EL MUNDO EN TRANSICION	607
EL MUNDO EN TRANSICION	611
EL MUNDO EN TRANSICION	615
EL MUNDO EN TRANSICION	619
EL MUNDO EN TRANSICION	623
EL MUNDO EN TRANSICION	627
EL MUNDO EN TRANSICION	631
EL MUNDO EN TRANSICION	635
EL MUNDO EN TRANSICION	639
EL MUNDO EN TRANSICION	643
EL MUNDO EN TRANSICION	647
EL MUNDO EN TRANSICION	651
EL MUNDO EN TRANSICION	655
EL MUNDO EN TRANSICION	659
EL MUNDO EN TRANSICION	663
EL MUNDO EN TRANSICION	667
EL MUNDO EN TRANSICION	671
EL MUNDO EN TRANSICION	675
EL MUNDO EN TRANSICION	679
EL MUNDO EN TRANSICION	683
EL MUNDO EN TRANSICION	687
EL MUNDO EN TRANSICION	691
EL MUNDO EN TRANSICION	695
EL MUNDO EN TRANSICION	699
EL MUNDO EN TRANSICION	703
EL MUNDO EN TRANSICION	707
EL MUNDO EN TRANSICION	711
EL MUNDO EN TRANSICION	715
EL MUNDO EN TRANSICION	719
EL MUNDO EN TRANSICION	723
EL MUNDO EN TRANSICION	727
EL MUNDO EN TRANSICION	731
EL MUNDO EN TRANSICION	735
EL MUNDO EN TRANSICION	739
EL MUNDO EN TRANSICION	743
EL MUNDO EN TRANSICION	747
EL MUNDO EN TRANSICION	751
EL MUNDO EN TRANSICION	755
EL MUNDO EN TRANSICION	759
EL MUNDO EN TRANSICION	763
EL MUNDO EN TRANSICION	767
EL MUNDO EN TRANSICION	771
EL MUNDO EN TRANSICION	775
EL MUNDO EN TRANSICION	779
EL MUNDO EN TRANSICION	783
EL MUNDO EN TRANSICION	787
EL MUNDO EN TRANSICION	791
EL MUNDO EN TRANSICION	795
EL MUNDO EN TRANSICION	799
EL MUNDO EN TRANSICION	803
EL MUNDO EN TRANSICION	807
EL MUNDO EN TRANSICION	811
EL MUNDO EN TRANSICION	815
EL MUNDO EN TRANSICION	819
EL MUNDO EN TRANSICION	823
EL MUNDO EN TRANSICION	827
EL MUNDO EN TRANSICION	831
EL MUNDO EN TRANSICION	835
EL MUNDO EN TRANSICION	839
EL MUNDO EN TRANSICION	843
EL MUNDO EN TRANSICION	847
EL MUNDO EN TRANSICION	851
EL MUNDO EN TRANSICION	855
EL MUNDO EN TRANSICION	859
EL MUNDO EN TRANSICION	863
EL MUNDO EN TRANSICION	867
EL MUNDO EN TRANSICION	871
EL MUNDO EN TRANSICION	875
EL MUNDO EN TRANSICION	879
EL MUNDO EN TRANSICION	883
EL MUNDO EN TRANSICION	887
EL MUNDO EN TRANSICION	891
EL MUNDO EN TRANSICION	895
EL MUNDO EN TRANSICION	899
EL MUNDO EN TRANSICION	903
EL MUNDO EN TRANSICION	907
EL MUNDO EN TRANSICION	911
EL MUNDO EN TRANSICION	915
EL MUNDO EN TRANSICION	919
EL MUNDO EN TRANSICION	923
EL MUNDO EN TRANSICION	927
EL MUNDO EN TRANSICION	931
EL MUNDO EN TRANSICION	935
EL MUNDO EN TRANSICION	939
EL MUNDO EN TRANSICION	943
EL MUNDO EN TRANSICION	947
EL MUNDO EN TRANSICION	951
EL MUNDO EN TRANSICION	955
EL MUNDO EN TRANSICION	959
EL MUNDO EN TRANSICION	963
EL MUNDO EN TRANSICION	967
EL MUNDO EN TRANSICION	971
EL MUNDO EN TRANSICION	975
EL MUNDO EN TRANSICION	979
EL MUNDO EN TRANSICION	983
EL MUNDO EN TRANSICION	987
EL MUNDO EN TRANSICION	991
EL MUNDO EN TRANSICION	995
EL MUNDO EN TRANSICION	999

IMPRESO EN LA ARGENTINA
PRINTED IN ARGENTINA

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

© 1991 SADEI (Sociedad Anónima de Ediciones e Impresiones)

Honduras 5663 - Buenos Aires - Argentina

ISBN: 950-9067-43-1

INDICE

	Pág
PROLOGO	15
INTRODUCCION	17
PARTE PRIMERA:	
LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL BUEN GOBIERNO	
SEGUN HENRY KISSINGIR	25
PARTE SEGUNDA:	
LOS OBJETIVOS	57
LA TOMA DE DECISIONES	59
MOMENTOS DE CRISIS	69
NEGOCIACIONES	75
LA LOGICA DE LA DIPLOMACIA	83
LA PRESIDENCIA Y LA VICEPRESIDENCIA	93
LIDER, ESTADISTA	97
RELACIONES CON EL PRESIDENTE	101
ASESORES, CONSEJEROS Y CONSULTORES	103
LA VISION DEL ACADEMICO Y LA DEL FUNCIONARIO	105
BUROCRACIA	109

MEDIOS DE COMUNICACION	113
VIAJES	115
EL COMIENZO	117
EL FINAL	119
WASHINGTON	120
WATERGATE	121
SUPERPOTENCIAS, LA ERA NUCLEAR	125
LOS JUICIOS Y LAS LECCIONES DE LA HISTORIA	129
OTRAS	142
KISSINGER	145
NIXON	156
MAO	171
CHOU	175
SADAT	178
GOLDA	186
BREZNEV	188
LE DUC THO	194
VAN THIEU	195
NELSON ROCKEFELLER	195
DE GAULLE	197
POMPIDOU	201
MONNET	203

EL SHA DE IRAN	206
EBAN	209
ALLENDE	210
OTRAS	210
CHINA	217
RUSIA	224
VIETNAM	233
MEDIO ORIENTE	243
ISRAEL	247
EGIPTO	252
ARABIA SAUDITA	254
JAPON	257
GRAN BRETAÑA	263
FRANCIA	268
ESTADOS UNIDOS	268
INDIA	270
PAKISTAN	274
ESPAÑA	276
ITALIA	277
CHILE	278
CUBA	280
OTRAS	281
LA SAL DE LA VIDA	285

a Henry Kissinger

PROLOGO

El Instituto de Estudios Contemporáneos —IDEC—, ha querido incluir en su programa de publicaciones la edición de **“Los diez mandamientos del buen gobierno según Henry Kissinger”**, por considerarlo un excelente material, fruto de la unión de las reflexiones de de Pablo en base a los propios relatos de Kissinger.

Esta obra ayuda a comprender el mundo político que a menudo se presenta tan complicado. Matizando conceptos con descripción de lugares, de personalidades y de hechos políticos, la obra de de Pablo resulta fundamentalmente didáctica. Por cierto, va más allá de ser útil para quienes actúan en funciones de gobierno, lo es también para el público general, porque contiene conceptos de permanente vigencia, aplicables tanto a la política como a los actos cotidianos.

Aquellos países, como el nuestro, cuya práctica

democrática es reciente, deberían utilizar con inteligencia ciertas pautas que surgen de este trabajo como prácticas positivas de los países con más experiencia y adaptarlas a su realidad política. Ocho años en la función pública le han dado a Kissinger singulares conocimientos que bien vale la pena aprovechar. Tener la posibilidad de acceder a ellos en base a este trabajo constituye una interesante vía para, como lo recomienda el propio de Pablo, terminar paladeando el original.

El tratamiento del tema de la negociación como “elemento fundamental en la toma de decisiones” o la reflexión de que “quien sólo se entrena para hacer conclusiones termina recomendando utopías, mientras que quien se entrena para decidir se acostumbra a ir directamente al meollo de la cuestión”, son sólo muestras de lo valiosa que puede resultar esta obra tanto para quienes se dedican a asesorar, como para los que toman decisiones.

Los enriquecedores principios enunciados en este libro dejan en claro que a la función de gobierno se debe llegar bien preparado, con un cúmulo de conocimientos de base disponibles para usar, porque la gestión consumirá del capital intelectual formado en años anteriores.

“Prepararse” en lugar de “improvisar” parece ser la mejor síntesis para explicar la decadencia argentina, pero es al mismo tiempo la principal fórmula “mágica” para encarar un futuro mejor para nuestro país. Ser eficientes requerirá, tanto de los funcionarios públicos como de los empresarios privados, un nivel de entrenamiento cada día mayor. Esta obra es una herramienta útil para hacer consciente ese imperativo.

Marcos Victorica

INTRODUCCION

Mis memorias, de Kissinger, es la obra más apasionante que leí siendo adulto, particularmente por la forma en que el texto combina principios de acción gubernamental de vigencia permanente, conmovedoras descripciones de personas, lugares y eventos, y la “sal” que, pícaramente, Dios le agrega a la vida cotidiana, para hacerla mucho más entretenida¹.

Esta verdadera versión siglo XX de **El Príncipe** de Maquiavelo es, también, la obra más larga que leí en lo que va de mi vida (la versión castellana consta de aproximadamente 2.000 páginas escritas con tipo pequeño, lo cual implica aproximadamente 1.500.000 palabras²). Encarada como lectura de vacaciones, o de viaje, la comencé —lápiz en mano, para subrayar— en Bariloche, a principios de 1980, y la terminé en Mar del Plata, a mediados de 1987. Leí más del 80% de la obra salteando, por ejemplo, las detalladas disquisiciones técnicas de las negociaciones SALT. No pretendo haberlo hecho con un nivel de atención constante, ni con los mismos objetivos

1 Se trata de una obra en 2 volúmenes, que tanto en inglés como en castellano fueron publicados el primero en 1979 y el segundo en 1982. La versión castellana fue publicada por **Editorial Atlántida**, y a dicha versión se refieren todas las citas de este trabajo.

2 El original aparentemente fue **dictado**, en tanto que en el prólogo del segundo volumen Kissinger le agradece a Christine Vick por haber incorporado a la versión final sus correcciones **manuscritas**.

a lo largo de tanto tiempo (no me extrañaría, por ejemplo, que al releer alguna página al azar, mis subrayados actuales no coincidieran exactamente con los que hiciera originalmente).

El resultado es un ejemplar de **Mis memorias** lleno de subrayados, y la tentación consiguiente irresistible. ¿Por qué no **sumar**, al notable encanto de la lectura del original (valiosísima en sí misma, además de indispensable para quienes se aproximan a la obra desde el ángulo de la documentación de períodos recientes de la historia), una **reclasificación** por temas de los párrafos subrayados? Esto es lo que aparece en la parte segunda de la obra^{3'}.

En dicha parte las afirmaciones que me llamaron la atención aparecen clasificadas en cuatro secciones principales, a saber: 1) afirmaciones referidas a los actos de gobierno en general; 2) aspectos biográficos de los líderes involucrados en el texto (incluyendo, por supuesto, al propio Kissinger); 3) aseveraciones referidas a países clave y sus respectivos pueblos, y 4) un jugosísimo conjunto de "perlas" que el inefable Kissinger siembra aquí y allá, muy bien escritas, que englobo en el (espero) significativo título de **la sal de la vida**^{4' 5'}. Carla Panichi tuvo

3 Pensar que a raíz de esto Kissinger va a vender menso ejemplares de **Mis memorias**, es como pensar que se vendieron menos ejemplares de la sinfonía 40 de Mozart desde que Waldo de los Ríos publicara su **Mozartmanía**. Seguramente que ocurrió todo lo contrario.

4 Conservé la traducción, aun en los casos en que me pareció que había alternativas más felices. Al final de cada cita aparece, entre paréntesis, primero el volumen y luego la página de la que fuera extraída. En algunos párrafos, al comienzo, aparecen entre paréntesis notas que sintetizan el contexto en que fuera realizada la afirmación que se reproduce. Dentro de cada tema, reclasifiqué los párrafos en orden de significación; excepto en "la sal de la vida", donde me pareció mejor dejar el ordenamiento original, porque en este caso cada cita tiene valor en sí misma.

5 En el apéndice de esta obra reproduzco párrafos seleccionados de **El Príncipe** de Maquiavelo, quien también combina admirablemente la formulación de principios con la correspondiente ilustración histórica. Qué **principios** de análisis político descubrió Kissinger, que no están en Maquiavelo, es una tarea que queda para especialistas... y/o el lector.

a su cargo la tarea de volcar los aludidos párrafos en computadora, labor que realizó muy eficazmente.

En una obra de dimensiones verdaderamente colosales, encontré una sola incongruencia. En efecto, en (I,397) se lee: "No hay peor referencia para medir la importancia de los asistentes de la Casa Blanca que su proximidad al asiento del poder"; mientras que en (II,157) se lee: "La cercanía al despacho del presidente es una de las mejores maneras de valuar la importancia relativa de los asesores de la Casa Blanca". ¿En qué quedamos, Henry?

La parte primera de la obra presenta un ensayo mío que sintetiza, bajo la forma de "los diez mandamientos del buen gobierno según Henry Kissinger", presenta las reflexiones que me surgieron al leer las memorias del "operador" Kissinger, las cuales espero que resulten un complemento ideal, tanto de las enseñanzas que surgen de analizar experiencias históricas en materia de política económica, como de las recetas que emergen de la propia teoría de la política económica, todo ello al servicio de mejorar la futura toma (e interpretación) de decisiones gubernamentales 6/.

Soy un fanático de poner el conocimiento al servicio de la acción, y por ende me parece un desperdicio que, principalmente por el shock que produce el tamaño del original, los verdaderamente interesados no se acerquen al pensamiento kissingeriano. No se me escapa que, aún hoy, Kissinger sigue siendo un personaje muy discutido en todo el mundo. Bueno, aquellos que "creen" en él pueden tomar la sistematización que se presenta en esta obra como fuente de **autoridad**, en tanto que aquellos

6/ Dado que el objetivo del ensayo es el de buscar principios permanentes, su contenido está basado en las afirmaciones reunidas en la primera sección de la segunda parte de esta obra, dedicada a "gobierno y poder". Queda a cargo del lector deducir las enseñanzas de Kissinger sobre De Gaulle, China Sadat o Vietnam.

que no creen en él pueden tomarla como fuente de **inspiración** para sus propias reflexiones 7/.

La dedicatoria se explica por sí misma.

Un párrafo para merecidos reconocimientos. En primer lugar, para Carlos A. Floria, quien excedió en mucho su rol de comentarista de la versión preliminar de la obra, al aportar no solamente muchas ideas sino también innumerables sugerencias “de detalle” para mejorar la lectura, así como para Adrián Guisarri, quien comentó la parte primera de esta obra, cuando la presenté en la reunión de la **Asociación Argentina de Economía Política** llevada a cabo en Rosario en noviembre de 1989. José Katzenstein, José Luis de Imaz, Manuel Mora y Araujo, Moisés Syrquin y Pedro J. Vulovic, también me hicieron llegar sus útiles sugerencias.

Por culpa mía, el proceso de autorización —por parte de Kissinger— para reproducir en esta obra párrafos de la suya, resultó algo complicado. Agradezco profundamente al Dr. Kissinger por permitirme utilizar material

7 James M. Buchanan y Robert D. Tullison se han ocupado “científicamente” de la cuestión de porqué alguien va a decir la verdad al escribir su autobiografía (“A theory of truth in autobiography”, **Kyklos**, 39, 4, 1986, 507—517). Los mencionados autores hacen dos puntos, a saber: 1) en el caso de las personas “buenas” la realidad es peor que los datos observables; mientras que en el caso de las personas “malas” la realidad es mejor que los datos observables (en otros terminos, los santos no son tan santos como uno supone, en tanto que los diablos no son tan diablos como uno supone). A su vez, **en todos** los casos la autobiografía sesga el relato hacia el lado “bueno” de la observación —pero dentro de un rango, porque si no se vuelve increíble—. Entonces las autobiografías de los “buenos” estan mas **lejos** de la realidad que las de los “malos” (y el investigador que revise la autobiografía de un “bueno”, buscando la verdad, va a encontrar más material excitante que quien revise la autobiografía de un “malo”); y 2) las autobiografías de los filósofos morales son más “angelicales” que las de los economistas, no porque personalmente unos sean mejores que los otros, sino por el impacto que cada profesión tiene sobre la propia forma de ver el mundo, y verse a sí mismo. A la luz de estos principios, **Mis memorias** deben tomarse con cuidado desde el primer punto de vista (aunque el contenido de autocrítica de Kissinger es, en ocasiones, notable), mientras que desde el segundo punto de vista el autor bajo consideración está mucho más cerca del “economista” que del “filósofo moral”.

incluido en la versión en español de sus libros **White House Years**, 1979, y **Years of Upheaval**, 1982. Al mismo tiempo, por la eficaz ayuda que proporcionaron par que el proceso de autorización tuviera final feliz, estoy eternamente agradecido a Félix Camarasca, Michel Camdessus (sic), Richard Cooper (Cooper es citado en el libro de Kissinger como el profesional de quien tomó clases de economía), Guido Di Tella, Rudiger Dornbusch, Eduardo Eurnekián, Daniel Marx, Rosemary Niehuss, Alfredo Spilzinger, Alan Stoga y Silvina Vatnick⁸.

Si a través de esta obra, porque lo aprendió directamente o porque lo empujé a leer el original, alguien en el mundo mejora alguna decisión, el esfuerzo sirvió para algo.

J.C. de Pablo

Buenos Aires, junio de 1990.

⁸ Aclaro, por las dudas, que el "OK" de Kissinger a que en esta obra reproduzca párrafos de la suya en modo implica, de su parte, la "bendición" con respecto a la selección y ordenamiento realizados, así como a mis observaciones a su obra realizadas en la primera parte de la mía.

PARTE PRIMERA

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL BUEN GOBIERNO SEGUN HENRY KISSINGER

El desafío fue muy grande, porque no es fácil sintetizar el mensaje implícito en un millón y medio de sesudas palabras. Pero era inevitable.

La forma elegida para dicha síntesis fue la de ordenar las ideas fundamentales bajo la forma de **los diez mandamientos del buen gobierno según Henry Kissinger**¹, cuya exposición se hace en esta parte de la obra (en cada caso, luego de una breve presentación y análisis del contenido del mandamiento, se reproducen los principales párrafos de las **Memorias** que resultan relevantes. El texto del mandamiento, entonces, es mío, de manera que cuando allí digo “yo” no es Kissinger el que habla).

La selección, así como el énfasis, responde a un prisma especial. Lo que aquí se busca es **complementar**, por una parte, las recomendaciones de política económica

¹ Con excepción del primero, el ordenamiento del resto de los mandamientos no sugiere mayor importancia de cada uno de ellos con respecto de los que le siguen.

que surgen de la versión Tinbergen-Mundell de la teoría de la política económica, es decir, aquella que privilegia la congruencia lógica de cualquier política exitosa (una condición necesaria, aunque no suficiente)², y por la otra, la experiencia que surgió al seguir diariamente, durante un par de décadas, la política económica argentina³. Algún día, si Dios quiere, publicaré un ensayo que consolide estos enfoques complementarios.

¿Cuál es la esencia de “los 10 mandamientos del buen gobernante, según Henry Kissinger”? En pocas palabras, la siguiente:

1) los académicos pueden quedarse en el plano de las conclusiones; los gobernantes no tienen más remedio que llegar hasta las políticas... y la diferencia no es poca;

2) en el gobierno se aprende cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones hay que tomar;

3) como las decisiones las toman los hombres, el elemento psicológico es insoslayable;

4) la decisión es normalmente negociación. Negocia bien quien se prepara bien; quien negocia cuando todo parece ir bien; quien no se decide en la primera ronda de negociaciones; y quien —una vez decidido qué quiere— salta rápidamente a la posición deseada y desde ahí hace pocas concesiones;

5) en épocas de crisis lo único seguro es ser audaz, y no aflojar hasta que la crisis haya pasado;

2 El análisis económico complementa hoy la versión Tinbergen-Mundell de la política económica, con visiones polares contrapuestas, como la teoría del ciclo económico de raíz política (Nordhaus) y la teoría de la opción público (Buchanan y otros). Estos 3 aportes aparecen sintetizados en de Pablo, J.C.; Leone, A. y Martínez, A. (1991): **Macroeconomía**.

3 Sintetizada, bajo la forma de “pecados” cometidos por los ministros, en de Pablo, J.C. (1988): “Cómo fracasar rotundamente como ministro de economía”; **Occasional papers N° 12**, Centro Internacional para el Desarrollo Económico (reproducido en **Escritos seleccionados 1981-88**, Ediciones Macchi, en prensas), así como en de Pablo, J.C. (1989): “On the political economy of economic reforms”, **The World Bank**, mimeo.

6) sólo en retrospectiva los hechos parecen inevitables; sólo en retrospectiva se advierten los hitos; la oportunidad nunca se convierte automáticamente en realidad;

7) la burocracia no sabe generar alternativas genuinas. Siempre rodea su opción preferida, con un par de alternativas absurdas;

8) la prensa es hoy un árbitro para los acontecimientos internacionales que es imposible ignorar;

9) uno se “debe” al Presidente, porque lo nombró. Hay que decirle la verdad, hay que socorrerlo espiritualmente, no hay que irle con cuestiones de poca importancia. No se debe esperar que el Gabinete Nacional sea una institución de pensamiento independiente; y

10) las transiciones iniciales de todos los gobiernos son breves, llenos de ingenuidad, y rara vez preparan para lo que viene; las transiciones finales son tristes, y no siempre uno tiene el valor de no criticar al que le sigue en el cargo.

Reiterando una vez más, a efectos de poder transmitir claramente el “mensaje” básico —que reducido a esta expresión parece casi obvio, pero no por ello menos fundamental—, me permito insistir en: 1) la **negociación** como elemento fundamental de la toma de decisiones; 2) la **tensión** entre el respeto debido y la necesidad de hacerle ver hechos, opciones y políticas con claridad, al Presidente con el cual uno trabaja (¿o **para** el cual uno trabaja?), y 3) la **actitud** que tiene que desarrollar todo aquel que pretenda ejercer funciones en el gobierno, así como todo aquel que quiera entender el funcionamiento de los gobiernos, de trascender el plano de las conclusiones, para ir al plano práctico de la formulación, negociación, e implementación de las políticas prácticas. Cuando se llega al gobierno no hay ya tiempo para pensar, lo cual aumenta la importancia del pensamiento que se va generando con anterioridad, reserva a la que se apela incensablemente durante la gestión de gobierno.

PRIMER MANDAMIENTO LOS ACADEMICOS PUEDEN QUEDARSE EN LAS CONCLUSIONES; LOS GOBERNANTES DEBEN LLEGAR A POLITICAS

“Algo habría que hacer con los pobres”; “no sé cómo no se dan cuenta”; “vamos cada vez peor”. Estas afirmaciones, enseña Kissinger en el que para mí es su más importante y consecuentemente el primer mandamiento, sirven para la mesa familiar, la conversación con amigos y hasta quizás el aula o el gabinete de investigación, **pero resultan completamente insuficientes cuando se trabaja en el gobierno.**

El exitoso ejercicio práctico del poder implica diagnosticar correctamente, pero dicho diagnóstico es nada más que el comienzo de una tarea que tiene que rematar en políticas concretas, que hay que diseñar, que hay que lograr que sean aprobadas y entendidas, y que hay que implementar, para que se logre el objetivo; esto es, la mejora de la realidad en algún sentido.

La diferente obligación, la de limitarse a concluir en el caso de los académicos, la necesidad de “operar” en el caso de los gobernantes, genera distintas **actitudes** en unos y en otros. Y al respecto me voy a permitir ser duro: quien sólo se entrena para concluir, normalmente termina recomendando utopías o puerilidades; mientras que quien se entrena para decidir se acostumbra a ir directamente al meollo de la cuestión, a partir de la siguiente secuencia de preguntas: 1) ¿Cuál es el problema?; 2) ¿Es **mi** problema?; y 3) ¿Qué se puede hacer al respecto?

Obsesionado por solucionar problemas, el verdadero gobernante habla poco de los diagnósticos, por lo que frente a audiencias poco preparadas queda descolocado ante el académico quien, a pesar de no poder contribuir a la solución de la cuestión, aparece como el que “en-

tiende'' el problema, dada la conmovedora descripción que hace de la realidad. No acostumbro juzgar el grado de preocupación de alguien por alguna cuestión, y mucho menos su capacidad efectiva para solucionar un problema, por la fuerza con que se golpea el pecho y llora al describir la dificultad en consideración.

En palabras de Kissinger:

El momento de responsabilidad es profundamente esclarecedor, especialmente para alguien de formación académica. Obligado súbitamente a hacer la transición de reflexión a decisión, debí aprender la diferencia entre una conclusión y una política. Ya no bastaba ser plausible en argumentos, había que ser convincente en acción. Los problemas ya no eran teóricos, los interlocutores ya no eran polemistas en un debate sino países soberanos, algunos de los cuales poseían fuerza para hacer prevalecer sus opiniones. (I,51)

La humanidad nunca sabrá de lo que se ha librado a causa de riesgos evitados o de acciones tomadas que impidieron consecuencias desastrosas, por lo menos porque, una vez evitadas, las consecuencias no pueden ser demostradas. Por lo tanto, el diálogo entre el académico y el estadista es probable que sea siempre inconcluyente. Sin filosofía, la política no tendrá normas; pero sin la disposición a escudriñar en la oscuridad y arriesgar algunos pasos vacilantes en la incertidumbre, la humanidad nunca conocería la paz. (I,52)

Una nación y sus líderes deben elegir entre la certidumbre moral unida a un riesgo exorbitante y la decisión de actuar sobre la base de presunciones no demostrables contra los desafíos cuando éstos todavía son manejables. Yo favorezco el último procedimiento. (II,145)

Un hombre de Estado no debe ser juzgado nunca como un filósofo o un soñador. En algún punto debe traducir su intuición a la realidad contra material a veces resistente. (II,542)

SEGUNDO MANDAMIENTO QUE Y COMO EN LA TOMA DE DECISIONES

La mayoría de los mandamientos tiene por destinatario a los actuales gobernantes y a sus analistas, aunque claramente sería de mucha utilidad que toda la experiencia acumulada en las **Memorias** de Kissinger fuera también meditada por futuros funcionarios y analistas de los actos de gobierno.

Este mandamiento, en cambio, tiene por destinatario principal a quien todavía no es funcionario ni analista, pero pretende serlo. Porque dice que comete un gran error quien cree que **una vez llegado** al gobierno va a tener tiempo y oportunidad de ponerse a pensar qué es lo que tiene que hacer, y cómo debe hacerlo. Por el contrario, dice Kissinger, uno actúa en la función pública en base a la cosmovisión que se fue formando antes de llegar al gobierno, saliendo de él con **menos** capital intelectual que el que tenía cuando ingresó a la función pública.

¿Qué enseña el gobierno, entonces? **Tácticas**, cómo tomar decisiones, además de proporcionar información que no está al alcance de uno mientras permanece en el sector privado, y que resulta relevante para la toma de decisiones.

Si los años que uno vive antes de acceder a la función pública a nivel político, son los años de formación de la base sobre la cual luego se va a actuar, entonces son años fundamentales. Este mandamiento, entonces, tiene consecuencias importantísimas sobre, por ejemplo, el rol de la universidad. Una educación terciaria que privilegie el pensamiento, la búsqueda desideologizada de alternativas, el logro de genuinos consensos y negociaciones, además del conocimiento profundo de la disciplina elegida por el estudiante, emerge como una condición fundamental para que los eventuales gobernantes arranquen con una dotación importante de capital intelectual.

No estoy seguro de que este mandamiento sea cierto,

al menos en su versión literal. Porque, ¿cómo se explican entonces los cambios en las políticas? (el caso de Frondizi y **Política y Petróleo** viene naturalmente a la mente). Ciertamente que el mandamiento es nítido en sentido tautológico, es decir, cuando enfatiza que, frente a la realidad que se le presenta en forma súbita cuando llega a la oficina por primera vez (ver sobre esto el décimo mandamiento), “en la primera fase” el gobernante se aferra a lo que sabe, que es lo que tenía en su cabeza cuando puso su mano derecha sobre los Santos Evangelios. Pero el segundo mandamiento según Kissinger va más allá: dice que, frente a la necesidad de producir cambios, al advertir que la realidad no se comporta como se esperaba, tanto en la percepción del problema como en la búsqueda de las alternativas, el gobernante va a usar la cosmovisión que tenía cuando asumió el cargo.

En palabras de Kissinger:

El viejo adagio de que los hombres crecen hasta llenar sus cargos no es veraz, según mi experiencia. Los altos cargos enseñan a tomar decisiones, pero no lo sustancial del proceso. En general, un período en un alto cargo consume capital intelectual, no lo crea. La mayoría de los altos funcionarios dejan sus cargos con la percepción que tenían al entrar; aprenden cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones tomar. Y cuanto menos saben al empezar, son más dependientes de la única fuente de conocimiento disponible: los funcionarios permanentes. Inseguros de su propio criterio, ignorantes de las alternativas, poco pueden elegir, excepto seguir el consejo de los expertos. (I,32)

TERCER MANDAMIENTO RACIONALIDAD Y PASION EN LA TOMA DE DECISIONES

La teoría de la política económica (en la versión iniciada por Tinbergen y Mundell, que fuera inventada pri-

vilegiando la cuestión de la congruencia lógica de las políticas económicas —una condición necesaria, aunque no suficiente, de cualquier política exitosa—, supone implícitamente que los gobernantes son “sabelotodos, abnegados e incorruptos”, es decir, que son **ángeles o robots**. Pues bien, este tercer mandamiento de Kissinger puntualiza que la política en general, y la política económica en particular, están hechas e implementadas por hombres (y mujeres), con sus ideas, sus fallas, sus pasiones, sus intereses, etcétera⁴¹

Esta “humanización” de la política económica implica la necesidad de prestarle atención a cuestiones como las siguientes:

1) para lograr resultados de los computadores basta con darle **instrucciones**; en cambio a las personas se las tiene que **persuadir**;

2) las personas tienen, valga la redundancia, **objetivos personales**;

3) la toma de decisiones es un proceso **psíquicamente costoso**, lo cual incluye la importante cuestión de la personalización contemporánea e histórica en sus autores, de los actos de gobierno que tienen, para algunos, desagradables consecuencias (¿Y qué acto de gobierno no le complica la vida a alguien, por más que en términos netos deba ser efectuado?).

La referida “humanización” es, a nivel cualitativo, un hecho inevitable, pero a nivel cuantitativo no es un dato. Esto plantea la cuestión del “grado óptimo de humanización” de la política económica, uno de cuyos aspectos en la literatura especializada en economía se analiza dentro del debate de **reglas versus discrecionalidad**.

Dentro de este debate la mayoría de los economistas se inclina, en la medida de lo posible, por la alternativa

“deshumanizada”, es decir, por aquella que privilegia las reglas por sobre la discrecionalidad, o por problemas de falta de información genuina para quien tiene que adoptar políticas discrecionales, o por la denominada inconstancia temporal que generan los comportamientos discrecionales, supuestamente óptimos.

Un ejemplo ilustra cada una de estas situaciones. La regla “prohibido el ingreso al cine a todo menor de 18 años”, como la regla “hay que cumplir los 6 años antes del 30 de junio de un año para poder ingresar a primer grado”, son reglas claramente ineficientes. Porque seguramente que hay menores de 18 años psicológicamente capacitados para absorber películas “prohibidas”, al mismo tiempo que hay mayores de dicha edad que no están psicológicamente preparados. ¿Por qué la regla, entonces? Porque la discrecionalidad implícita no puede ser razonablemente ejercida en el momento en que hay que tomar la decisión, por el acomodador del cine (y el mismo argumento, aunque no tan extremo, se puede aplicar al caso del colegio).

La preferencia de las reglas con respecto a la discrecionalidad desde el punto de vista de la inconsistencia temporal surge del hecho de que aquel gobernante que, luego de que el sector privado decidió sobre la base de lo que creía que iba a hacer luego el gobierno, encuentra tentador frustrar dichas expectativas para “explotar” las oportunidades creadas por las propias acciones del sector privado, a corto plazo consigue logros pero al precio de crearse reputación de incumplidor. Con el tiempo, como enseña el cuento del cuidador de ovejas y el lobo, ya no puede explotar nada porque nadie le cree nada... ni aun cuando dice la verdad. Así, el padre que le promete al hijo que lo va a dejar fumar si aprueba el examen, luego del examen puede solucionarle un problema de salud si, a pesar de la promesa, le prohíbe fumar (total, el examen ya lo aprobó), pero esto lo hace al precio de volverse un padre increíble. Por eso la mayoría de los economistas

recomienda que se resista la tentación de aprovechar dichas oportunidades, lográndose mayores resultados a lo largo del tiempo como consecuencia de la aplicación de reglas.

En palabras de Kissinger:

Como la mayoría de los cálculos políticos tiene lugar en las mentes de los hombres, el elemento psicológico a menudo resulta decisivo. (II,636)

Los negociadores no deben dejar traslucir la emoción; se torna un arma en las manos del otro bando. (I,923)

La lástima es un sentimiento que un jefe de Estado no puede permitirse nunca despertar. (II,956)

Antes de servir como consultor de Kennedy yo creía, como la mayoría de los intelectuales, que el proceso de toma de decisiones era principalmente intelectual y que todo lo que uno tenía que hacer era entrar en la oficina del presidente y convencerlo de lo acertado de las opiniones de uno. (I,41)

Una de las reglas no escritas de la diplomacia es la de separar las relaciones personales de los desacuerdos oficiales. Se presume que el diplomático refleja los intereses de su país, no su predilección personal. Se supone que disputa no por preferencias sino por razones de Estado. Esta suposición es, por supuesto, demasiado absoluta. En realidad, el elemento subjetivo no puede ser eliminado tan fácilmente; todavía, el mito es útil. Mantiene la civilidad incluso en plena controversia. Permite el compromiso, incluso complaciente, sin involucrar al ego y así suaviza el modo de actuar en pos de la solución. (II,764)

En negociaciones delicadas lo que importa no es la sustancia de la modificación; lo importante es el hecho de que se haya ofrecido alguna forma de modificación, especialmente dado que Ismail no la presento sobre la base de un tómelo-o-déjelo, sino que lo ponían **a considera-**

ción del doctor Kissinger, que equivalía a dejar la puerta abierta para la contrapuesta. (II,418)

A veces estallan los nervios de las figuras públicas. Incapaces de aceptar los hechos, intentan forzar el paso y pierden el equilibrio. Fue así que Yahya Khan, con menos de 40.000 efectivos, decidió establecer un gobierno militar sobre 75 millones de personas en Pakistán Oriental, suprimir la Liga Awami y arrestar al sheik Mujibur Rahman. Se había internacionalizado la crisis pakistání. (I,588)

CUARTO MANDAMIENTO CLAVES TACTICAS EN LA TOMA DE DECISIONES

Para algunos gobernar es inspirar (o “establecer la agenda”); para mí es decidir y muy poco más. La decisión tiene un componente “artístico”, que va con la persona del que tiene que adoptar las decisiones; pero también tiene otro componente, que puede mejorar a la luz de la experiencia ajena.

A nivel táctico (y fuera de los momentos de crisis, que serán analizados en el próximo mandamiento), en materia de decisiones Kissinger enfatiza los siguientes principios básicos: 1) decidir implica normalmente **negociar**, más que imponer unilateralmente;

2) se negocia bien cuando la **preparación** es **meticulosa**;

3) conviene negociar cuando las cosas parecen ir **bien**;

4) la primera ronda de las negociaciones debe utilizarse para educarse **a sí mismo**, no para fijar posiciones;

5) comenzada la verdadera negociación, conviene ir “al grano”, tratando de **ubicarse, desde el comienzo mismo de la negociación, en la posición que se busca**;

y

6) **no** hay que negociar luego de un **largo viaje**. En palabras de Kissinger:

Muchos consideran que las negociaciones son un signo de debilidad. Yo siempre las consideré como un arma para alcanzar la moral y un alto nivel psicológico. Algunos consideran que la voluntad de conversar cuando no existen presiones es una innecesaria concesión; para mí es un procedimiento para mejorar nuestra posición estratégica, porque el interlocutor se da perfecta cuenta de que uno no enfrenta ninguna necesidad de hacer concesiones. (I,894)

En mi opinión, una política exitosa debe por lo menos tener tres componentes: un cuidadoso análisis para determinar la amplitud realista de las posibilidades, una meticulosa preparación y una temprana toma de la iniciativa. La pasividad en una crisis conduce a una creciente impotencia; uno se ve forzado a reaccionar ante asuntos y en contextos preparados para la propia máxima desventaja. Por contraste, el lado que tiene la iniciativa puede ocupar las energías de sus oponentes en el análisis. Y ya que el oponente siempre supondrá la peor contingencia, hasta los movimientos relativamente menores pueden provocar que adopte grandes medidas preventivas, salvo que sean tan obviamente engañosos que provoquen desprecio. Para una máxima efectividad las acciones de uno deben ser sostenidas; deben aparecer implacables, inexorables; las vacilaciones o el gradualismo invitan los intentos de probar nuestra resolución equiparando el compromiso. (I,422)

El éxito de las negociaciones está en la preparación meticulosa. El negociador debe conocer no solamente el lado técnico del asunto, sino sus matices; debe, sobre todo, tener una definida concepción de sus objetivos y las rutas para llegar a ellos. Debe estudiar la psicología y los propósitos de su oponente y determinar si debe reconciliarlos con los propios y cómo hacerlo. Debe tener todo esto en la punta de los dedos, porque la impresión de in-

decisión provoca dudas o intransigencia; la necesidad de consultas frecuentes en la mesa de negociaciones mina la autoridad. (I,507)

El momento óptimo para las negociaciones es cuando las cosas parecen ir bien. Ceder a las presiones es provocarlas; adquirir la reputación de tener el poder por poco tiempo es dar al otro lado un poderoso incentivo para dilatar las negociaciones. Cuando se hace una concesión voluntariamente, esto da un mayor incentivo para la reciprocidad. También provee la mejor garantía para permanecer en el poder. En las negociaciones que he conducido, siempre he tratado de determinar el más razonable resultado para luego llegar allí rápidamente en una o dos jugadas. Esto era burlescamente calificado como estrategia “de concesiones previas” por aquellos a quienes les gusta hacer sus jugadas con cuentagotas y a último momento. Pero considero que esa estrategia es útil esencialmente para aplacar las burocracias y salvar las conciencias. Impresiona a los novatos como una demostración de dureza. Habitualmente resulta ser autodestructiva; el hecho de compartir el pastel alienta al otro a mantener el suyo hasta ver cuál es la siguiente concesión; sin jamás estar seguro de que uno ha llegado a una posición definitiva. De este modo, en las muchas negociaciones en las que he participado, siempre he favorecido dar los grandes pasos cuando éstos son menos esperados, cuando hay un mínimo de presión, creando así la imagen de que uno no ha de moverse de esa posición. Casi siempre me he opuesto a modificar nuestras posiciones en una negociación bajo presión. (I,309-310)

A mi juicio, uno de los peores errores que pueden cometerse en una mesa de negociaciones es pedir algo que sea claramente imposible de cumplir. Por difícil que parezca, altera tremendamente el equilibrio psicológico. Como la otra parte tal vez no desee admitir las limitaciones de su poder o su influencia, puede inventar razones para negarse a que estropeen toda la relación. Y la parte

que presentó la propuesta tendrá que suspender las tratativas o bien, si las continúa, insinuar que no hay que tomar en serio sus propias exigencias. (I,793)

Aquellos que pretenden alcanzarlo todo, que olvidan que la política es el arte de lo posible, al final pueden terminar perdiendolo todo. (I,886)

Raros son los momentos de triunfos en los cuales no hay perdedores. (II,703)

Casi invariablemente paso la primera junta de una nueva negociación educándome a mí mismo. Casi nunca presento una propuesta. Busco, en cambio, comprender los intangibles en la posición de mi interlocutor y medir el alcance así como los límites de las probables concesiones. Y efectúo un considerable esfuerzo para no dejar duda alguna acerca de nuestro enfoque fundamental. Sólo los románticos piensan que pueden prevalecer en las negociaciones mediante artimañas; sólo los pedantes creen en la ventaja de la ofuscación. En una sociedad de estados soberanos, un acuerdo será mantenido sólo si todos los involucrados lo consideran de su interés. Tienen que tener un sentimiento de participación en el resultado. El arte de la diplomacia no es ser más listo que el otro bando sino convencerlo ya sea de la comunidad de intereses o de las penalidades que sobrevendrán si una impasse continúa. (II,182)

Como todos los buenos acuerdos, el plan de seis puntos tenía algo para todos. (II,537)

No hay sustituto para la perspicacia de un hombre destacado en el lugar, que alterna lo suficiente para tomar el pulso a la vida política sin que la misma lo absorba tanto como para perder la perspectiva. Su papel es crucial en las crisis, cuando las apreciaciones que afectan cuestiones de vida y muerte dependen de una sutil y rápida comprensión de intangibles. (I,109)

Cada vez que puedo trato de llegar de mis viajes al exterior a una hora que es demasiado tarde para comenzar serias conversaciones; esto me da una noche de re-

poso para sobreponerme a las diferencias horarias. (II,677)

Siempre constituye un error delegar la defensa de los propios intereses en otro estado soberano. (II,142)

En el avión en viaje a Hangchow, se les entregó a los expertos del Departamento de Estado el comunicado en cuya preparación no habían participado. Como era de suponer, no estuvieron de acuerdo con él. Es el precio que debe pagarse por excluir a los profesionales de una negociación. Al desconocer los escollos que debieron superarse para lograr su redacción, los que no participaron en ella pueden pretender fijar objetivos utópicos (que hubieran abandonado rápidamente durante el primer día de la negociación si ellos la hubieran conducido) y compararlos con el documento que se les presenta. O pueden criticar el resultado por su falta de estilo, señalando detalles o matices genialmente concebidos, de los que se privó al mundo por no darles a ellos la participación correspondiente. (I,743)

Las decisiones de una gran potencia deben tomarse conforme a los requisitos del interés nacional tal como se perciban en el momento de tomar la decisión y no solamente por obligaciones abstractas de índole legal, sean éstas vagas o precisas. No se puede esperar que un país corra riesgos graves si sus intereses y obligaciones en el interior se han modificado totalmente. Pero es igualmente cierto que si una nación ignora sistemáticamente sus compromisos asumirá una pesada carga; su diplomacia perderá la flexibilidad que surge de tener la reputación de ser un país digno de confianza. (I,617)

QUINTO MANDAMIENTO LA TOMA DE DECISIONES EN EPOCAS DE CRISIS

Un día normal en la vida de un alto funcionario de un gobierno es bien diferente de un día normal en la vida de

un peluquero, un cajero de banco o un profesor. Consecuentemente, una época de crisis en un gobierno debe entenderse como un período muy turbulento con respecto a lo que es un período normal en dicho gobierno.

Sobre cómo negociar en momentos de crisis Kissinger recomienda lo siguiente: 1) en momentos de crisis, la **audacia** es lo más seguro;

2) la imagen del atleta, y la concomitante idea de extrema velocidad con que se tienen que tomar las decisiones, es adecuada para entender cómo se acciona en momentos de crisis;

3) en los momentos de crisis, el “quién es quién” de las épocas normales deja de ser relevante; y

4) lo peor que se puede hacer en períodos de crisis, en términos de los resultados finales, es “aflojar” **antes** de resolver la crisis. Una vez terminada la crisis, una vez consolidada la nueva posición, puede aparecer el tratamiento “misericordioso” de la otra parte negociadora, pero un aflojamiento demasiado prematuro, al sugerirle a la otra parte debilidad o limitaciones de la parte de uno, complica en vez de solucionar la crisis.

En palabras de Kissinger:

Aprenderíamos que, en las crisis, la audacia es el curso de acción más seguro. (I,229)

Una vez embarcados en un enfrentamiento, el mejor y más seguro curso era ser implacables. Rogers pensaba que al apaciguar la atmósfera se contribuiría a una solución; yo creía que era el peligro de que la situación se escapara de las manos lo que proveía un incentivo para un rápido acuerdo. (I,424)

Como he dicho en otros capítulos al describir crisis, una vez embarcados en una confrontación, es más peligroso detenerse que proceder. Una pausa en las maniobras hace que la otra parte se pregunte si ha llegado el límite de la reacción y pruebe si el “statu quo” puede mantenerse. Las confrontaciones terminan cuando el

oponente decide que los objetivos ya no valen los riesgos. (I,766)

Algunos imaginan el control de una crisis como un enloquecido asunto en el que los hombres claves de la política convergen sobre la Casa Blanca en sus automóviles, en el que desesperados funcionarios son bombardeados por nerviosos ayudantes que corren de un lado a otro con los cables de las últimas noticias. Curiosamente, he descubierto que esto no es correcto; los períodos de crisis, ciertamente, involucran una extraña tranquilidad. Todos los pequeños detalles cotidianos son eliminados: se los ignora, se los pospone, o son manejados por los subordinados. Los choques de personalidades son reducidos; demasiadas cosas están en juego como para que operen los celos normales. En una crisis sólo los fuertes luchan por obtener responsabilidad; el resto se siente intimidado pues sabe que el fracaso requerirá un chivo expiatorio. Muchos se esconden detrás de un consenso al que se negarán a dar forma; otros se concentran en el registro de objeciones que proveerán las excusas después del acontecimiento. Los pocos dispuestos a vérselas con las circunstancias permanecen generalmente imperturbados en el ojo del huracán. Alrededor de ellos todo es conmoción; ellos actúan en soledad y con una gran quietud que se convierte, al acercarse la resolución, en agotamiento, excitación o desesperación. (I,417-8)

Durante acontecimientos que cambian velozmente, aquellos que están en el centro de las decisiones se ven abrumados por un diluvio de informaciones compuestas de conjeturas, conocimiento, esperanza y preocupación. Luego esa información debe ser tamizada a través de sus propios preconceptos. Muy rara vez emerge una imagen coherente; en cierto sentido la coherencia debe ser impuesta sobre los acontecimientos por el que toma las decisiones, quien recoge el desafío y lo convierte en una oportunidad para evaluar correctamente tanto las circunstancias como su margen de acción creadora. En las

crisis esta agilidad es comparable con la del atleta. Las decisiones deben ser tomadas rápidamente; la resistencia física es probada tanto como la percepción, porque una enorme cantidad de tiempo debe emplearse asegurándose que cada una de las figuras clave en casa y en el exterior, actúe sobre la base de la misma información y propósitos. Sean cuales fueren los juegos burocráticos que se juegan en tiempos normales, durante las crisis, me aseguro de que cada agencia tenga la misma información y de que los dirigentes y sus principales asociados sean ansiosos colaboradores en el objetivo general. (I,430)

Al manejar la conclusión de cualquier crisis, el problema es calibrar las presiones para producir el máximo incentivo para el acuerdo sin dar a la otra parte la impresión de que no hay modo de evitar el enfrentamiento. Paradójicamente, tal vez el momento más crítico se produce cuando los oponentes parecen dispuestos al acuerdo; entonces aparece la natural tentación de relajarse y tal vez aliviar el proceso con un gesto de buena voluntad. Esto es casi siempre un error; el momento de la conciliación viene después de superada la crisis y de que el acuerdo o el *modus vivendi* ha sido efectivamente alcanzado. Entonces la moderación puede ser atribuida a la generosidad y a la buena voluntad; antes, puede hacer abortar las esperanzadas perspectivas alentando dudas de último momento respecto de si el costo del acuerdo necesita realmente ser pagado. (I,438)

En política existe una regla que, al menos por lo que yo he tenido oportunidad de observar, se cumple sin excepciones: cuando una crisis política supera cierto punto, el hecho de ofrecer víctimas propiciatorias no aplaca el apetito sino que lo exacerba. Elegido Elazar como víctima, su superior Dayan se convirtió automáticamente en un blanco incluso más lógico y resultó muy difícil, por cierto, sostener la posición de que el ministro de Defensa no era responsable por la actuación de su jefe de Estado Mayor. (II,866)

SEXTO MANDAMIENTO EX ANTE, EX POST

Modestia aparte, en esta materia los economistas tenemos que enseñar, más que aprender, en la interacción con Kissinger.

Su sexto mandamiento apunta los dardos contra el determinismo implícito en los razonamientos mecanicistas. La realidad, sugiere este mandamiento, es más maleable, por cuanto depende de más variables que las incluidas en los razonamientos, y normalmente las variables ignoradas en los esquemas conceptuales le agregan, en vez de quitarle, flexibilidad a la realidad.

Este mandamiento contiene una importante verdad que hay que usar, pero no abusar. Así, en un país con fuerte emisión monetaria no compensada por aumentos equivalentes en la demanda de dinero, el congelamiento de los precios termina en un desastre; de manera que el mandamiento de Kissinger no debe utilizarse para pensar que, vía negociación o vía persuasión, es posible neutralizar (y menos aun permanentemente) las falencias técnicas de una política económica.

En palabras de Kissinger:

En retrospectiva, todos los hechos parecen inevitables. (I,823)

La oportunidad nunca se convierte automáticamente en realidad. (II,21)

Como regla general, los hitos se advierten solamente en retrospectiva. (I,488)

SEPTIMO MANDAMIENTO LA BUROCRACIA Y LA TOMA DE DECISIONES

En el mejor de los casos, las burocracias sirven para implementar políticas, nunca para imaginar genuinos

cursos de acción alternativos. Cuando un gobernante le pide alternativas a sus burócratas, éstos presentan tres opciones: porque la del medio, la preferida por los burocratas, aparece rodeada por un par de alternativas absurdas. A punto tal que, según Kissinger, “un tomador de decisiones totalmente ignorante podría satisfacer a sus departamentos eligiendo ciegamente la opción 2 de cualesquiera 3 elecciones que le sean sometidas”.

La anécdota contenida en la parte final de los párrafos que siguen a este análisis, ¿cómo decirlo?, **reconforta**. Cuando al Departamento de Estado no le pareció bien establecer una estación en Phnom Penh, no lo hizo, a pesar de las órdenes expresas del presidente Nixon, y las correspondientes reiteraciones. El establecimiento de la estación nunca se efectivizó y la iniciativa se perdió en el medio de una dinámica gubernamental que obliga a saltar de una cuestión a otra.

En palabras de Kissinger:

Un presidente no debería dejar la presentación de opciones a uno de los departamentos o agencias del gabinete. Como las opiniones de los departamentos están a menudo en conflicto, poner a uno de ellos a cargo de la presentación de opciones sería percibido por los otros como la concesión de una ventaja injusta. Además, la fuerte inclinación de todos los departamentos es a reducir el alcance de decisión presidencial, no extenderlo. Están organizados para desarrollar una política preferida, no una gama de opciones. Si se lo obliga a presentar opciones, el departamento típico presentará dos alternativas absurdas como espantapájaros, rodeando como dos paréntesis su opción preferida, que habitualmente aparece en el medio. Un tomador de decisiones totalmente ignorante podría satisfacer a sus departamentos eligiendo ciegamente la opción 2 de cualesquiera tres elecciones que le sean sometidas. Todo departamento, finalmente, siente terror a un veto del presidente: todos tienen, por lo tanto, un fuerte incentivo para oscurecer sus diferencias. Las op-

ciones tienden a desaparecer en un consenso vacío que al final del día permite a cada agencia o departamento una máxima elasticidad para seguir su preferencia original. Se necesita un equipo presidencial fuerte, dedicado y honesto para asegurar que el presidente tiene ante sí opciones auténticas y no ficticias. (I,43)

No existe furia similar a la de un funcionario del Servicio Exterior que haya sido pasado por alto cuando es jefe de una misión diplomática, aun cuando ésta sea pequeña, como lo era la así llamada Sección de Intereses en El Cairo. El diplomático ofendido tiene dos alternativas. Si es listo, se limita a inquirir discretamente a sus superiores acerca de lo que está pasando y deja la aclaración burocrática en manos de Washington. Pero también tiene la opción de defender su prerrogativa; puede informar su conocimiento a través de los canales regulares desparramándolo así a través de la burocracia por medio del sistema de distribución por computadoras. Este habrá de producir rápidamente suficientes copias para arrasar toda aspiración de secreto. El resultado final de tales maniobras invariablemente no es el de incrementar las responsabilidades del diplomático —que tiende a convertirse en la víctima—, sino a reducir las opciones de Washington. (II,190)

Helms arguyó que la CIA podía hacer pocas recomendaciones realistas salvo que se le permitiera abrir una estación (término de la CIA para designar una oficina residente) en Phnom Penh... Por lo tanto, el presidente decidió permitir a la CIA instalar dicha oficina. Pero esto no resultó ser una tarea simple, pues el Departamento de Estado la combatió duramente. El 1º de abril el presidente llamó a Rogers y a Helms a la Oficina Oval y les informó de su orden para que la CIA abriera una oficina en Phnom Penh inmediatamente.

Sin embargo, sea porque Nixon se expresó elípticamente como a menudo lo hacía en presencia de Rogers, o porque el Departamento de Estado se sentía lo suficientemente fuerte como para ignorar una orden directa, los

deseos del presidente simplemente no se cumplieron. El 16 de abril, quince días después de la orden directa del presidente, ni el oficial de la CIA, ni el comunicador, ni el equipo habían sido trasladados.

Nixon llamó a Helms, al general Cushman, a Haig y a mí, para manifestar su indignación ante las demoras y el desafío a sus instrucciones... Dio como plazo máximo 24 horas para introducir al oficial de la CIA y al comunicador.

Una vez más nos enfrentamos con una de las maravillas del Estado moderno: la relativa incapacidad de los líderes para dominar su burocracia o para reducir sus poderes para llevar a cabo interminables exégesis. El período de 24 horas se consumió en más dilaciones. Pasó una semana entera antes de que otra explosión presidencial finalmente produjera resultados. La reducción del personal de la embajada jamás fue llevado a cabo porque los acontecimientos se adelantaron a las órdenes presidenciales. (I,328-9)

OCTAVO MANDAMIENTO NO SUBESTIME A LA PRENSA

Quizás Haldeman exageraba cuando pensaba que un evento no cubierto por la televisión sería automáticamente ignorado por la Historia; quizás encuentros desagradables con periodistas, como los que tuvo Kissinger con Oriana Falacci, son inevitables. Pero entre una cosa y otra hay un rol para la prensa desde el punto de vista de los actos de gobierno.

En el mundo moderno la prensa (en sentido amplio) es el medio por el cual la población se entera de los actos de gobierno, por lo que la buena relación con los periodistas y analistas es fundamental para que la versión del gobernante pueda llegar a manos del ciudadano.

La relación gobierno-periodistas, normalmente tirante dadas las características de las funciones de cada uno,

es particularmente complicada en el mundo de la diplomacia. Por eso Kissinger hizo el reconocimiento de la prensa ... al final, cuando todo había terminado.

En palabras de Kissinger:

Actualmente hay un árbitro para los acontecimientos internacionales que concede la palma de la victoria: la prensa tiene en cuenta sus propias necesidades y se pronuncia acerca del significado del resultado. El diplomático es considerado partidista; los periodistas actúan como jueces y jurado y deciden lo que el público escuchará o leerá. Por naturaleza están más finamente sintonizados con el drama del momento que con las tendencias del futuro, a las que contemplan con ojo escéptico, incluso cínico. Ninguna reunión internacional ha concluido verdaderamente hasta que ha sido explicada por la prensa. En consecuencia, cada uno de los protagonistas principales de la Conferencia de Washington estaba obligado a subir a escena, actuar su parte en el drama y promover sus propias percepciones, buscando influir en acontecimientos futuros dándole forma a la interpretación de los actuales. (II,771)

NOVENO MANDAMIENTO EL PRESIDENTE: JEFE, ALUMNO, AMIGO

De los ocho años que Kissinger pasó en la función pública norteamericana, primero como asesor en Seguridad, y luego como secretario de Estado, surgen los siguientes principios básicos sobre la relación que debe existir entre el presidente de una nación y sus colaboradores inmediatos:

- 1) uno se "debe" al jefe, porque es quien en definitiva lo invitó a acompañarlo en la gestión, pero precisamente por ello debe decirle la verdad;
- 2) junto al asesoramiento específico, un presidente

necesita de sus colaboradores inmediatos socorro espiritual, dada la soledad del poder;

3) al presidente sólo le llegan las decisiones difíciles;

4) con el correr del tiempo, el presidente mimetiza las decisiones más importantes con aquellos colaboradores con los cuales interactúa;

5) la perspicacia y el valor, más que la inteligencia, son valores importantes para el liderazgo. Los líderes saben que serán juzgados por los resultados; y

6) el Gabinete Nacional es un cuerpo sumamente dependiente del Presidente.

En palabras de Kissinger:

El presidente es siempre responsable de su política, independientemente de quien realice las labores técnicas. (I,751)

Los estadistas no tienen el derecho de solicitar el servir sólo en tiempos fáciles. (II,10)

Los estadistas sabios entienden que serán medidos por el proceso histórico que pusieron en marcha y no por los puntos de debate que han ganado. (II,538)

Un presidente necesita asesoramiento sustancial, pero también requiere socorro emocional. Debe saber que sus consejeros son fuertes y que confían en sí mismos, pero también debe sentir que le tienen compasión por el aislamiento y las responsabilidades de su cargo, y que no aumentarán voluntariamente sus cargas psicológicas. (I, 35)

El presidente es crucial en una crisis. Debe estar suficientemente cerca del proceso como para dar ímpetu a las decisiones finales; sin embargo no debe estar envuelto por los detalles como para perder de vista el total examen de las alternativas. Kennedy prudentemente no participó de las discusiones preliminares durante la crisis de los misiles en Cuba en 1962. Nixon siguió el mismo procedimiento durante la crisis de Jordania en 1970 y en casi todas las crisis de su presidencia. De hecho, en tales situaciones él estaba en su elemento. No simulaba ejercer sus

responsabilidades como comandante en jefe mezclándose nerviosamente en los detalles tácticos o en las deliberaciones formativas; dejaba el manejo de esas cosas a la maquinaria gubernamental bajo mi supervisión. Podía vacilar antes de comprometerse, a veces de manera enloquecedora. Pero tenía un gran sentido de la oportunidad; instintivamente sabía cuando había llegado el momento de la decisión, y actuaba luego con resolución, especialmente si podía aislarse de la excesiva controversia personal. (I,421)

Una de las tareas más difíciles del presidente es elegir entre interminables argumentos que suenan igualmente convincentes. Las decisiones fáciles no llegan hasta él: son realizadas a niveles inferiores. Por lo tanto, a medida que avanza su período presidencial y salvo en crisis extremas, un presidente llega a buscar cada vez más sus decisiones en la confianza que tiene en sus asesores. Los asuntos de sustancia tienden a fundirse en su mente con las personalidades que corporizan las consideraciones en conflicto. (I,41)

Nadie sobrevive a las violentas luchas políticas de la Casa Blanca —especialmente en la Casa Blanca de Nixon— sin una buena dosis de crudeza. (II,96)

Para poder ser verdadero revolucionario, un líder necesita una monstruosa dosis de confianza en sí mismo. Quién más podría pretender imponer sus seguidores las privaciones inevitables del conflicto revolucionario, con excepción de un monomaniaco dedicado al triunfo de sus convicciones y libre de dudas acerca de si se justifica el inevitable sufrimiento? Es esta búsqueda de la verdad carismática —algunas veces trascendental, otras diabólica— la que ha producido las grandes miserias así como los profundos alzamientos que marcan la historia moderna. La “verdad” no conoce restricciones y la “virtud” no acepta límites. Son su propio justificativo. Los opositores son ya sea ignorantes o perversos y deben ser reeducados o eliminados. Cuanto más violento sea el alza-

miento, mayor será la necesidad de imponer una nueva disciplina. Cuando desaparece la espontaneidad, debe reemplazarla la reglamentación. (I,730)

La diferencia entre los líderes grandes y los comunes es menos el intelecto formal que la perspicacia y el valor. El gran hombre comprende la esencia de un problema; el líder común ve sólo los síntomas. El gran hombre se concentra en la relación de unos hechos con otros; el líder común sólo ve una serie de acontecimientos en apariencia no conectados entre sí. El gran hombre tiene una visión del futuro que le permite poner obstáculos en perspectiva; el líder común convierte las piedrecitas en el camino en canto rodado. (II,541)

Los asistentes presidenciales no deben abrumar a su jefe con trivialidades; después de un tiempo deberían conocer suficientemente bien las preferencias presidenciales como para poder tomar algunas decisiones en su nombre. Pero es mejor que estén seguros, pues no tienen ninguna autoridad, salvo la confianza presidencial. (I,639)

Un consejero de seguridad sirve mejor a su presidente si nunca simplemente ratifica el consenso burocrático; debería ser siempre el abogado del diablo, el que incansablemente formula preguntas, el que sondea todo lo que se presenta como axiomático. (I,463)

Pocos consejeros tienen el valor de confesar a su presidente que no saben de qué está hablando, o que su pregunta indica su propensión al melodrama. (II,75)

Cada asistente presidencial se siente tentado a conseguir mayor influencia complaciendo al presidente. (II,86)

No existe ningún cuerpo con menos probabilidades de rebelarse que el Gabinete de un presidente. Cada uno de sus miembros debe su nombramiento al presidente y deriva su autoridad de él. Yo había visto reuniones de presidente y miembros mayores de su Gabinete desde los días de John Kennedy. Su tendencia normal es deferencia, que a veces bordea la obsecuencia. (II,1008)

Maquiavelo ha sido invocado durante siglos como la encarnación del cinismo. Sin embargo, él se consideraba un moralista. Sus máximas describían al mundo tal como él lo veía, no como deseaba que fuese. En realidad estaba convencido de que sólo un gobernante de fuertes convicciones morales podría mantener un curso firme, mientras se comprometía en manipulaciones de las que, lamentablemente, dependía la supervivencia. Esa era, en cierta forma, la actitud de mis interlocutores japoneses. No declaraban que sus decisiones estuvieran basadas en la justicia ni en la prudencia. Reflejaban una necesidad y estaban, por lo tanto, más allá de toda discusión. (II,620)

DECIMO MANDAMIENTO NINGUN GOBIERNO ES ETERNO

Todo gobierno comienza y termina, de manera que junto a la lógica del funcionamiento normal del gobierno, hay que analizar las dinámicas iniciales y finales de los períodos gubernamentales. Al respecto Kissinger apunta un par de principios básicos, uno referido al comienzo y el otro al período final de cada gestión.

Terminada la transición, es decir, el lapso que media entre la designación y el efectivo arribo al cargo, período que siempre es corto y que está imbuido de una “embelesada inocencia”, se “larga la carrera” y sólo se entiende lo que de repente ocurre cuando se piensa en el hombre que está en la cuerda floja, es decir, que solamente avanzando puede evitar una caída fatal.

El final es triste, porque formalmente uno sigue estando en el poder pero realmente ya no lo está. Dejada formalmente la función, es importante juntar el suficiente valor para no criticar a quien lo sucede a uno en el cargo.

En palabras de Kissinger:

Una de las tareas más penosas de un nuevo presidente es eliminar del equipo que lo ayudó a llegar al poder a los

hombres y mujeres que no podrán ayudarlo en su ejercicio. (I,27)

Una vez que un nuevo presidente ha prestado juramento, no hay más tiempo para reflexión serena. El artífice de la política es entonces como un hombre en la cuerda floja; solamente avanzando puede evitar una caída precipitada. (I,62)

El período inmediatamente posterior a una victoria electoral es un momento de embelesada inocencia. (I,26)

El periodo de transición resultó demasiado breve; siempre lo es. (I,49)

En el período de transición, los problemas de sustancia aparecen habitualmente como solicitudes de entrevistas o pedidos de continuidad. (I,46)

El destino habitual de los gobernantes es heredar algún problema intratable o algún compromiso de momento. (II,15)

Cuando llega una nueva administración, se da por sentado que “resolverá” los importantes problemas mundiales; los nuevos presidentes culpan a sus predecesores por dejar asuntos “sin resolver”. (I,250)

Toda nueva administración debe aprender —con frecuencia, con dificultad— que una de las responsabilidades más difíciles de hacer política es la paciencia de elegir el momento preciso para la acción decisiva. (I,250)

Para el que se va, como aprendí más tarde, la transición es una época sombría. Los atributos superficiales del poder todavía existen; la burocracia continúa produciendo papeleo para la decisión ejecutiva. Pero la autoridad esta deslizándose de las manos. (I,27)

(Alice Roosevelt Longworth, la hija de Theodore Roosevelt) En la cima de mi poder una vez me dijo que, inevitablemente, llegaría el momento en que yo tuviera que dejar mis funciones y en esa oportunidad mi prueba sería en qué forma yo reaccionaría para con mis sucesores, no públicamente sino en lo más recóndito de mi alma. Les tendría compasión por sus frustraciones o secretamente me regodearía con ellas? Me confesó que tanto ella como

su padre habían fracasado miserablemente en esa pueba durante la administración del presidente Taft. (II,769)

Hay un impulso para el poder y para el cargo de la presidencia que hace difícil enfrentarse con el hecho —aun cuando uno lo sabe intelectualmente— de que un término en el cargo está llegando a su conclusión. La rutina de decidir crea la ilusión de que la autoridad esta incólume aun cuando casi se ha evaporado. La inhabilidad de aceptar emocionalmente el fin del propio poder— tan notable cuando un termino presidencial se acaba de una manera normal— era más fuerte aun mientras la presidencia de Nixon se desmoronaba. (II,1004)

Pasara lo que pasara y quienesquieran desertasen, yo estaba decidido a mantenerme junto al presidente que me había designado para ocupar un alto cargo, a vindicar la continuidad del gobierno. Pero en la intimidad de mi alma empecé a sentir lo que, me dicen, es a veces la actitud de los sobrevivientes hacia los enfermos condenados. Ya que el fin era inevitable confiaba, por el bien de nuestro país, en que sería rápido; y en que si tenía que ocurrir fuera misericordioso, por el bien del presidente. (II,987)

Habiendo trabajado cerca del presidente durante cinco años y medio, lo que le debía era manifestarle que su mejor servicio para el país ahora sería renunciar. (II,1009)

PARTE SEGUNDA

1.1

LOS OBJETIVOS

Raro es el estadista que al principio de una contienda tenga tan clara percepción de su objetivo político; más rara aun es una guerra desatada para poner la base de moderación en su consecuencia. (II,385)

La habilidad de Sadat, desde las primeras horas de la guerra, para no perder de vista el centro de su problema me convenció de que estábamos tratando con un estadista de primer orden. (II,403)

Los objetivos importantes requerían de políticos sagaces y no de maniobras tácticas. (II,64)

La esencia del totalitarismo moderno es la insistencia en un tipo único de virtud y la correspondiente destrucción de todo freno tradicional. (I,730)

Lo que hace tolerables, y ciertamente regocijantes, la tensión y el agotamiento de las altas funciones, es la convicción de que uno está haciendo una contribución a un mundo mejor. Hasta qué grado jugaron un papel motivos menos elevados de vanidad y sed de poder, es difícil de-

terminarlo a esta distancia; es improbable que esos motivos estuvieran enteramente ausentes. (I,34)

Ningún gobierno ha resuelto el problema de cómo llevar adelante políticas económicas nacionales autónomas sin crear tensiones con aliados políticos que son también rivales comerciales; menos aun hemos resuelto el desafío de coordinar objetivos económicos para reforzar la cohesión de los pueblos libres. Proclamamos la interdependencia pero hemos sido reacios a aceptar que esto involucra cierto grado de dependencia. (I,244)

Necesitábamos el programa espacial, dejando de lado los argumentos científicos, porque una sociedad que no ensancha sus horizontes verá pronto que se le estrechan. El argumento sobre que debíamos resolver primero nuestros problemas en tierra antes de aventurarnos fuera del planeta, podía confinarnos para toda la eternidad; el mundo no dejaría nunca de tener problemas y si la humanidad no expande su visión, se convertirían en una obsesión antes que en un desafío. Colón no habría descubierto América si la Europa del siglo XV hubiera aplicado el fácil slogan de resolver primero sus propios problemas, y estos problemas, paradójicamente, se hubieran transformado en insolubles, sofocándose Europa en sus propias perplejidades. (I,559).

Por definición, la soberanía no puede negociarse. Por lo tanto, cualquier salida que dejara a Thieu con menos del control total de todo su territorio hubiera sido un retroceso. Podría no ser capaz de alterar el equilibrio de poder sobre el terreno, pero estaba muy lejos de aceptarlo como una obligación legal. (I,956)

La tarea más importante de la segunda administración de Nixon fue psicológica: educar al público norteamericano en la complejidad del mundo con el que íbamos a tener que vérnoslas. Estados Unidos, como líder de las democracias, tenía la responsabilidad de defender la seguridad global aun contra ataques marginales y aparentemente ambiguos. Íbamos a tener que hacer esto mientras explorábamos simultáneamente los límites de la coexis-

tencia con una ideología moralmente repugnante. Ibamos á tener que aprender que no habría respuestas finales. Yo estaba convencido entonces —y aún lo estoy— de que no podemos lograr nuestras metas ni en un accionar apocalíptico ni en una reconciliación final. (II,818)

Era indudable que Pakistán era culpable del origen de la crisis. Pero para octubre el problema central era cómo remediar el error original y evitar una guerra cuyas consecuencias irían mucho más allá del subcontinente. (I,604)

1.2

LA TOMA DE DECISIONES

El viejo adagio de que los hombres crecen hasta llenar sus cargos no es veraz, según mi experiencia. Los altos cargos enseñan a tomar decisiones, pero no lo sustancial del proceso. En general, un período en un alto cargo consume capital intelectual, no lo crea. La mayoría de los altos funcionarios dejan sus cargos con la percepción que tenían al entrar; aprenden cómo tomar decisiones, pero no qué decisiones tomar. Y cuanto menos saben al empezar, son más dependientes de la única fuente de conocimiento disponible: los funcionarios permanentes. Inseguros de su propio criterio, ignorantes de las alternativas, poco pueden elegir, excepto seguir el consejo de los expertos. (I,32)

Como regla general, los hitos se advierten solamente en retrospectiva. (I,488)

Hasta los grandes sucesos se reducen al final a cuestiones operativas. (I,497)

Para un secretario de Estado las cuestiones morales se transmutan en cuestiones operativas. (II,824)

Aquí se encuentra el principal dilema de cualquier hombre de Estado. ¿Hasta qué punto debe un líder nacio-

nal dejarse guiar por su conciencia y juicio, y en qué punto se debe someter a la opinión pública, aunque ésta sea desastrosa para la Nación y la paz del mundo? La pregunta no permite ninguna respuesta abstracta. Los casos extremos son fáciles. Los dilemas surgen en las áreas oscuras donde el consenso nacional es por sí mismo vago y contradictorio, o donde sus convicciones están mal fundadas y pueden llegar a conducir a un desastre aunque los hombres del Estado no lo puedan probar. (II,258)

Sadat había seguido el método que aprendí a conocer muy bien: cortar lo trivial por lo esencial, hacer grandes, aun sobrecogedoras concesiones tácticas, por una irreversible solución psicológica. (II,538)

En mi opinión una política exitosa debe por lo menos tener tres componentes: un cuidadoso análisis para determinar la amplitud realista de las posibilidades, una meticulosa preparación y una temprana toma de la iniciativa. La pasividad en una crisis conduce a una creciente impotencia; uno se ve forzado a reaccionar ante asuntos y en contextos preparados para la propia máxima desventaja. Por contraste, el lado que tiene la iniciativa puede ocupar las energías de sus oponentes en el análisis. Y ya que el oponente siempre supondrá la peor contingencia, hasta los movimientos relativamente menores pueden provocar que adopte grandes medidas preventivas, salvo que sean tan obviamente engañosos que provoquen desprecio. Para una máxima efectividad, las acciones de uno deben ser sostenidas; deben aparecer implacables, inexorables; las vacilaciones o el gradualismo invitan los intentos de probar nuestra resolución equiparando el compromiso. (I,422)

Las decisiones de una gran potencia deben tomarse conforme a los requisitos del interés nacional tal como se perciban en el momento de tomar la decisión y no solamente por obligaciones abstractas de índole legal, sean éstas vagas o precisas. No se puede esperar que un país corra riesgos graves si sus intereses y obligaciones en el

interior se han modificado totalmente. Pero es igualmente cierto que si una nación ignora sistemáticamente sus compromisos asumirá una pesada carga: su diplomacia perderá la flexibilidad que surge de tener la reputación de ser un país digno de confianza. (I,617)

(Watergate) Adoptando una fórmula de la que nunca me he apartado, aventuré un consejo: lo que fuera que se decidiese, debía hacerse inmediatamente para evitar que nos desangrasemos lentamente. (II,83)

Una vez embarcados en un enfrentamiento, el mejor y más seguro curso era ser implacables. Rogers pensaba que al apaciguar la atmósfera se contribuiría a una solución; yo creía que era el peligro de que la situación se escapara de las manos lo que proveía un incentivo para un raído acuerdo. (I,424)

En un gobierno grande es imposible prestar igual atención a todos los problemas simultáneamente. De ahí que un adversario hábil puede en ocasiones transformar lo que hasta el momento ha sido una decisión de rutina en una crisis importante. (II,830)

El momento de responsabilidad es profundamente esclarecedor, especialmente para alguien de formación académica. Obligado súbitamente a hacer la transición de reflexión a decisión, debí aprender la diferencia entre una conclusión y una política. Ya no bastaba ser plausible en argumentos, había que ser convincente en acción. Los problemas ya no eran teóricos, los interlocutores ya no eran polemistas en un debate sino países soberanos, algunos de los cuales poseían fuerza para hacer prevalecer sus opiniones. (I,51)

Tuvimos que aprender la penosa lección de que los eventos sólo pueden ser dominados por aquellos que tienen un claro panorama de los objetivos. Una nación no gana recompensas por confundir mascarada con moderación. El adversario puede confundir buenos sentimientos con complacencia y moderación con debilidad. Puede

sorprenderse verdaderamente —realmente sentirse engañado— cuando después de mucho trabajo finalmente retornamos a la defensa de nuestros intereses. El resultado es una crisis. (I,392)

Solamente los románticos de afuera pueden creer que los hombres que han prevalecido en una dura lucha por el poder toman sus decisiones exclusivamente sobre la base de ideas análíticas. El motivo principal de Nixon era indudablemente que yo era el que mejor comprendía nuestra política y que, al estar familiarizado con mi complicado jefe, sería capaz de concebir la clase de visita a Pekín con la que Nixon se sentiría más cómodo. Me pidió sin vergüenza que formulara los requerimientos en relaciones públicas de sus insistentemente ansiosos hombres de avanzada. Otro factor era indudablemente que, de todos los emisarios potenciales, yo era el que estaba más sujeto a su control. Yo era miembro del personal de la Casa Blanca; no tenía modo de promocionar mis actividades si no era por la oficina de prensa de la Casa Blanca; mi éxito sería un éxito presidencial. No era muy conocido esencialmente para el público en general y, en los dos años y medio de estar en el cargo, no había tenido nunca una conferencia de prensa extraoficial. (I,498)

Solía yo contar una historia de un profesor de Harvard que exigió que un estudiante escribiera diez veces sucesivas nuevamente su prueba escrita, devolviendo cada una con el interrogante: “No puede hacerlo mejor?”. Después de la décima vez, el estudiante exclamó exasperado: “No, no puedo hacerlo mejor”. “En ese caso”, dijo el profesor “ahora lo leeremos”. Aunque el cuento es apócrifo, mi equipo comenzó a creer que lo estaban viviendo. (I,507)

Una nación y sus líderes deben elegir entre la certidumbre moral unida a un riesgo exorbitante y la decisión de actuar sobre la base de presunciones no demostrables contra los desafíos cuando éstos todavía son manejables. Yo favorezco el último procedimiento. Por cierto, los re-

cursos en disminución no nos dejan otra elección realista. Pero ésta lleva consigo la carga de que jamás podrá ser probado que los sacrificios que demanda son efectivamente necesarios. Si Francia hubiese resistido la ocupación de la Renania en 1936 —sin duda el hecho que más facilitó el estallido de la Segunda Guerra Mundial—, habría tenido éxito y a un costo mínimo. Pero en ese caso todavía se estarían escribiendo tesis doctorales discutiendo si Hitler era un nacionalista incomprendido o un maniático que buscaba el dominio mundial. Cuatro años más tarde todo el mundo supo quién era Hitler, pero ese conocimiento fue adquirido al costo de millones de vidas. (II,145)

Existe una fuerte propensión a hacer política en respuesta a cables y en forma de cables. El secretario de Estado novicio encuentra así, sobre su escritorio, no análisis de política u opciones, sino rimeros de despachos a los cuales se le pide dé curso y que lo haga con urgencia. (I,33)

El poder tiene un componente psicológico y no solamente técnico. (I,37)

Antes de servir como consultor de Kennedy yo creía, como la mayoría de los intelectuales, que el proceso de toma de decisiones era principalmente intelectual y que todo lo que uno tenía que hacer era entrar en la oficina del presidente y convencerlo de lo acertado de las opiniones de uno. (I,41)

Si las decisiones clave se toman informalmente, la tendencia a ser complaciente puede viciar la articulación de verdaderas opciones. Si los procedimientos se vuelven demasiado formales, el presidente solamente puede elegir entre aprobar o desaprobado un único curso de acción recomendado. Como no se le presentan alternativas, el sistema tiende hacia el mínimo común denominador. (I,41)

Cuando las verdades chocan, la avenencia se convierte en la primera víctima. Los acuerdos se logran sólo a

través de evasivas. Los progresos se evaporan a medida que las partes se acercan a lo específico. (I,246)

A veces los hechos, burlando las intenciones de los actores, corren fuera de control. (I,246)

(Conversaciones sobre Medio Oriente) Mi plan no funcionó; era demasiado astuto para funcionar. (I,253)

No tenía sentido tratar de hacer descarrilar la política de Brandt; la única opción disponible para nosotros era dar a lo inevitable una dirección constructiva. (I,371)

Yo podría haber actuado como un intermediario si mis relaciones con Rogers hubieran sido mejores. Pero para el verano de 1970 se había dado cuenta de que estaba siendo excluido de las decisiones importantes en casi todos los temas, excepto el Medio Oriente, o se los presentaban tan tarde que su papel era más bien el de un formalizador que el de un formulador de política. De hecho, se le debe haber ocurrido que no podría ser casualidad que tantas decisiones presidenciales se adoptaran cuando él estaba de viaje en el exterior. Su orgullo no le permitía admitir que esto sólo podía ocurrir por insistencia de su viejo amigo, el presidente. Por lo tanto, me echaba la culpa a mí. Tampoco estaba totalmente equivocado. Nixon desconfiaba del Departamento de Estado y quería que los asuntos delicados fueran manejados exclusivamente en la Casa Blanca, pero mi presencia hizo posible los dos procedimientos y yo estaba ansioso por aprovechar la brecha para conducir las negociaciones con mi pequeño equipo sin conexiones con las agencias. Los procedimientos tan desagradables para Rogers eran claramente instigados por Nixon; también es evidente que yo los fomentaba. (I,412)

Las afirmaciones de un “síndrome de la Sala de Situación”, a veces incluyen la acusación de que los funcionarios preparan las crisis para satisfacer sus ideas románticas de heroísmo militar y machismo. Esto es absurdo. Por una razón, porque la Sala de Situación es incómoda, antiestética y esencialmente opresiva. Por otra

parte, las discusiones allí son generalmente de un alto nivel técnico. A causa de la proximidad de los más avanzados equipos de comunicaciones, aquellos que deliberan en la Sala de Situación tienen acceso instantáneo a la última información. Ya que ellos son generalmente funcionarios por debajo del gabinete, hay buenas posibilidades de que las decisiones sean tomadas sistemáticamente por medio de análisis para luego ser referidas a niveles más altos para su revisión.

El riesgo de decisiones apresuradas no está allí sino en las reuniones *ad hoc* en la Oficina Oval, en la sala del gabinete, o en las oficinas personales de los miembros del gabinete. Allí el peligro de que se confunda posibilidad con verdad y de que la fluidez oratoria anule el frío análisis, es real. Es allí donde, en ausencia del trabajo de equipo, las decisiones pueden tomarse sin que se apoyen en los hechos, donde los individuos hablan más para impresionar que para dilucidar, en momentos en que la precisión es crucial. Allí la tentación de que un fugaz y superficial consenso ratifique las suposiciones no examinadas, es mucho más grande que en la Sala de Situación. Existen allí los riesgos simultáneos de parálisis e impulsividad. Los dirigentes no pueden realmente saber las consecuencias de sus recomendaciones salvo que éstas sean traducidas a específicos términos operativos. (I,420)

Era riesgoso apelar a Haldeman puesto que era probable que él interpretara cualquier preocupación intensa como un síntoma de inestabilidad emocional; tenía una fe inmovible en que no había dificultad que no pudiera ser rectificada por medio de buenas relaciones públicas. (I,447)

Ya era bastante doloroso verme a mí y al equipo del CNS dominando los procesos políticos en Washington y más duro aun aceptar la propuesta de que yo comenzara a inmiscuirme en la conducción de la política extranjera al otro lado del mar. La objeción estaba en realidad bien impuesta. El Departamento de Estado sería el foco visible de nuestra política exterior y si el presidente no te-

nía confianza en su Secretario de Estado lo que debía hacer era reemplazarlo, no sustituirlo con el consejero de seguridad. Si no confía en el Departamento de Estado, el presidente debe exigir acatamiento a sus órdenes, no circunvalarlo con la maquinaria del CNS. Y sin embargo, aunque estos postulados están más allá de la discusión como parte teórica, no son tan fáciles de cumplir. Para lograr la esencial coherencia política, se necesita un secretario de Estado fuerte, que al mismo tiempo esté bien preparado para cumplir los deseos del presidente, no sólo formalmente sino en todos los matices. La combinación ha sido una rareza histórica; en estos tiempos, una u otra de estas cualidades ha estado, ay, faltando. (I,506)

Los documentos no eran, por supuesto, de ninguna manera perjudiciales para la presidencia de Nixon y hubo en realidad alguna intención entre los operativos políticos de la Casa Blanca de explotarlos como evidencia de las maquinaciones de nuestros predecesores y las dificultades que habíamos heredado. Pero me parecía que tal actitud estaba en contra del interés público. Era imposible que nuestra política exterior adquiriera la continuidad de la que debían depender otras naciones y nuestro sistema de gobierno perdería seguramente toda su confianza, si cada presidente utilizaba su control sobre el proceso de desclasificación para arrojar manchas sobre sus predecesores o si su discreción al defender el sistema de desclasificación se convirtiera en un asunto partidista. (I,506)

Siempre creí que el éxito de las negociaciones está en la preparación meticulosa. El negociador debe conocer no solamente el lado técnico del asunto, sino sus matices; debe, sobre todo, tener una definida concepción de sus objetivos y las rutas para llegar a ellos. Debe estudiar la psicología y los propósitos de su oponente y determinar si debe reconciliarlos con los propios y cómo hacerlo. Debe tener todo esto en la punta de los dedos, porque la impresión de indecisión provoca dudas o intransigencia; la necesidad de consultas frecuentes en la mesa de negociaciones mina la autoridad. (I,507)

Los políticos no pueden ampararse detrás de su análisis si ellos no aciertan un resultado. Nunca pueden saber todos los hechos, pero tienen la obligación de efectuar las preguntas correctas. Ese fue el verdadero fracaso en vísperas de la guerra del Medio Oriente. No debíamos llegar a ser demasiado complacientes con respecto a nuestras propias suposiciones. Nosotros sabíamos todo pero comprendimos demasiado poco. Y por eso los más altos funcionarios —incluyéndome a mí— debemos asumir la responsabilidad. (II,390)

Telefoneé a los jefes del Congreso, los que en ese momento se encontraban confundidos y por consiguiente tolerantes. (II,395)

Como sucede muchas veces, algunas decisiones que parecían prudentes y moderadas en el momento de ser tomadas, son juzgadas de temerarias por la posteridad. En aras de una prudencia económica a corto plazo, Occidente aceptó la revolución de Kaddafy y esto, en vista de los resultados posteriores, necesariamente tuvo que afectar también las relaciones políticas de Occidente con los productores de petróleo conservadores. Libia enseñó a esos gobernantes una fatídica lección: las democracias occidentales no protegerían a los gobiernos amigos en tanto sus sucesores radicales, declaradamente hostiles, no intentaran comprar la buena voluntad de Occidente mediante restricciones en los precios del petróleo o por medio de cualquier otra medida. (II,719)

La crisis jordana constituía una clásica demostración de que el análisis correcto no daba siempre lugar a una política similar. Aunque corro el riesgo de falta de humildad, debo admitir que comprendía con exactitud la dinámica de la situación. Le advertí varias veces a Israel que tenía la opción de hacer un arreglo con Hussein o con Arafat. (II,814)

Resulta imposible llevar dos juegos distintos de libros de contabilidad y conservar la confianza. (II,881)

(Reflexión final sobre Nixon) Yo presencié el solita-

rio proceso de tomar decisiones: la lucha con la duda sobre sí mismo y los frecuentemente valientes resultados. (II,992)

1.3

MOMENTOS DE CRISIS

Aprenderíamos que, en las crisis, la audacia es el curso de acción más seguro. (I,229)

Para manejar eficazmente las crisis, las agencias y departamentos involucrados tienen que conocer las intenciones del presidente. (I,231)

Las crisis siempre se inician en medio de la confusión. (I,610)

Ningún gobierno puede funcionar sin un mínimo de confianza popular. (I,169)

Una crisis proyecta un resplandor inmediato sobre hombres y políticas. (I,227)

Algunos imaginan el control de una crisis como un enloquecido asunto en el que los hombres clave de la política convergen sobre la Casa Blanca en sus automóviles, en el que desesperados funcionarios son bombardeados por nerviosos ayudantes que corren de un lado a otro con los cables de las últimas noticias. Curiosamente, he descubierto que esto no es correcto; los periodos de crisis, ciertamente, involucran una extraña tranquilidad. Todos los pequeños detalles cotidianos son eliminados: se los ignora, se los pospone, o son manejados por los subordinados. Los choques de personalidades son reducidos; demasiadas cosas están en juego como para que operen los celos normales. En una crisis sólo los fuertes luchan por obtener responsabilidad; el resto se siente intimidado pues sabe que el fracaso requerirá un chivo expiatorio. Muchos se esconden detrás de un consenso al que se negarán a dar forma; otros se concentran en el registro de objeciones que proveerán las excusas después

del acontecimiento. Los pocos dispuestos a vérselas con las circunstancias permanecen generalmente imperturbados en el ojo del huracán. Alrededor de ellos todo es conmoción; ellos actúan en soledad y con una gran quietud que se convierte, al acercarse la resolución, en agotamiento, excitación o desesperación. (I,417—8)

Hasta el día en que abandonó la magistratura, Nixon mantuvo la reputación internacional por su disposición para arriesgar el poder y el prestigio norteamericanos rápida y despiadadamente. Los adversarios no se atrevían a comprobar, bajo la presión de los breves plazos de las crisis, hasta qué punto su autoridad estaba deteriorada. (II,816)

Por mis estudios de historia, yo estaba convencido de que el período inmediatamente posterior a cualquier victoria diplomática es frecuentemente el más precario. El vencedor se siente tentado a dar otra vuelta de tuerca demasiadas veces; el perdedor, en carne viva por la humillación de la derrota, puede estar tan ansioso de desquitarse, que abandona súbitamente el cálculo racional. (II,508)

(Ashraf Ghorbal, de la Sección de Intereses Egipcios en Washington) ... me abrazó. Yo sabía que su corazón estaba en el éxito de mi misión. En tales situaciones, pequeños gestos pueden dar confianza. La presencia de Ismail y en especial la de Ghorbal me hacían sentir más esperanzado y distendido. (II,532)

El presidente es crucial en una crisis. Debe estar suficientemente cerca del proceso como para dar ímpetu a las decisiones finales; sin embargo no debe estar envuelto por los detalles como para perder de vista el total examen de las alternativas. Kennedy prudentemente no participó de las discusiones preliminares durante la crisis de los misiles en Cuba en 1962. Nixon siguió el mismo procedimiento durante la crisis de Jordania en 1970 y en casi todas las crisis de su presidencia. De hecho, en tales situaciones él estaba en su elemento. No simulaba ejercer sus responsabilidades como comandante en jefe mezclándose

nerviosamente en los detalles tácticos o en las deliberaciones formativas; dejaba el manejo de esas cosas a la maquinaria gubernamental bajo mi supervisión. Podía vacilar antes de comprometerse, a veces de manera enloquecedora. Pero tenía un gran sentido de la oportunidad; instintivamente sabía cuándo había llegado el momento de la decisión, y actuaba luego con resolución, especialmente si podía aislarse de la excesiva controversia personal. (I,421)

Durante acontecimientos que cambian velozmente aquellos que están en el centro de las decisiones se ven abrumados por un diluvio de informaciones compuestas de conjeturas, conocimiento, esperanza y preocupación. Luego, esa información debe ser tamizada a través de sus propios preconceptos. Muy rara vez emerge una imagen coherente; en cierto sentido la coherencia debe ser impuesta sobre los acontecimientos por el que toma las decisiones, quien recoge el desafío y lo convierte en una oportunidad para evaluar correctamente tanto las circunstancias como su margen de acción creadora. En las crisis, esta agilidad es comparable a la del atleta. Las decisiones deben ser tomadas rápidamente; la resistencia física es probada tanto como la percepción, porque una enorme cantidad de tiempo debe emplearse asegurándose que cada una de las figuras clave en casa y en el exterior, actúe sobre la base de la misma información y propósitos. Sean cuales fuesen los juegos burocráticos que se juegan en tiempos normales, durante las crisis, me aseguro de que cada agencia tenga la misma información y de que los dirigentes y sus principales asociados sean ansiosos colaboradores en el objetivo general. (I,430)

Como he dicho en otros capítulos al describir crisis, una vez embarcados en una confrontación, es más peligroso detenerse que proceder. Una pausa en las maniobras hace que la otra parte se pregunte si ha llegado el límite de la reacción y pruebe si el "statu quo" puede mantenerse. Las confrontaciones terminan cuando el

oponente decide que los objetivos ya no valen los riesgos. (I,766)

En mi opinión lo que parece “equilibrado” o “seguro” en una crisis es a menudo lo más peligroso. La escalada gradual tienta a los oponentes a equiparar cada movimiento; lo que pretende ser una demostración de moderación puede ser interpretada como falta de resolución; las seguridades pueden proveer una predecible lista de controles y por lo tanto un incentivo para esperar, prolongando así las condiciones de riesgo inherente. Un líder debe elegir cuidadosa y deliberadamente los asuntos sobre los cuales provocar un enfrentamiento. Debe hacerlo sólo por objetivos importantes. Una vez que se ha comprometido, sin embargo, su obligación es terminar el enfrentamiento rápidamente. Por esta razón debe transmitir la impresión de ser implacable. Debe estar dispuesto a escalar rápida y brutalmente hasta el punto en que el oponente no puede permitirse el lujo de experimentar. (I,433)

En toda crisis se llega a un punto en que una parte debe decidir si se queda con lo ganado o apuesta para obtener más. (I,425)

Al manejar la conclusión de cualquier crisis, el problema es calibrar las presiones para producir el máximo incentivo para el acuerdo sin dar a la otra parte la impresión de que no hay modo de evitar el enfrentamiento. Paradójicamente, tal vez el momento más crítico se produce cuando los oponentes parecen dispuestos al acuerdo; entonces aparece la natural tentación de relajarse y tal vez aliviar el proceso con un gesto de buena voluntad. Esto es casi siempre un error; el momento de la conciliación viene después de superada la crisis y de que el acuerdo o el *modus vivendi* ha sido efectivamente alcanzado. Entonces la moderación puede ser atribuida a la generosidad y a la buena voluntad; antes, puede hacer abortar las esperanzadas perspectivas alentando dudas de último momento respecto de si el costo del acuerdo necesita realmente ser pagado. (I,438)

Los historiadores que lean los diarios israelíes publicados en los primeros días de octubre, quedarán sobrecogidos al no encontrar insinuaciones de crisis, ni menciones de guerra inminente. (II,387—8)

No hay sustituto para la perspicacia de un hombre destacado en el lugar, que alterna lo suficiente para tomar el pulso a la vida política sin que la misma lo absorba tanto como para perder la perspectiva. Su papel es crucial en las crisis, cuando las apreciaciones que afectan cuestiones de vida y muerte dependen de una sutil y rápida comprensión de intangibles. (I,109)

Y así sucedió cuando se enteró de que el EC—121 había sido derribado. Pusimos en movimiento la máquina de crisis con gran deliberación, observándonos a nosotros mismos con fascinada atención ante cada detención, para asegurarnos de que no estábamos disparando desde la cadera. Desafortunadamente, el movimiento lento no tiene más probabilidades que el frenesí de garantizar un discernimiento correcto. (I,228)

En cualquier administración hay acontecimientos que no son previstos por los servicios de inteligencia; en efecto, probablemente son imprevisibles porque también sorprenden a la víctima que tiene mayor interés en impedirlos. La perturbación del equipo puede comenzar como un acontecimiento relativamente menor; sus ondas expansivas, cada vez más amplias, lo convierten en una crisis que o bien hace que quede fuera de control o se resuelve en una súbita calma que indica que se ha logrado un nuevo equilibrio. Durante el período de crisis los elementos a partir de los cuales se da forma a una política, súbitamente, se hacen fluidos. En el caos resultante, el estadista debe actuar bajo presiones constantes. Paradójicamente, esto confiere una poco común capacidad para la acción creativa; de pronto todo depende de la capacidad de dominar e imponer coherencia en acontecimientos confusos y aparentemente inconexos. Idealmente eso debería ocurrir sin el uso de la fuerza; sin embargo, hay

ocasiones en que sólo se puede evitar el uso de la fuerza amenazando con usarla. (I,417)

A veces estallan los nervios de las figuras públicas. Incapaces de aceptar los hechos, intentan forzar el paso y pierden el equilibrio. Fue así que Yahya Khan, con menos de 40.000 efectivos, decidió establecer un gobierno militar sobre 75 millones de personas en Pakistán Oriental, suprimir la Liga Awami y arrestar al sheik Mujibur Rahman. Se había internacionalizado la crisis pakistání. (I,588)

La forma más segura de incrementar una crisis es rechazar las iniciativas del lado opuesto sin ofrecer ninguna alternativa. Y eso fue lo que hizo la India. Ningún gobierno ofrece la totalidad de sus concesiones desde un principio y es posible que ni siquiera sepa hasta dónde puede llegar, hasta tanto se realice algún proceso de negociación. (I,601)

La crisis (entre India y Pakistán) había concluido. Habíamos evitado lo peor —lo que constituye a veces la máxima aspiración de un estadista—. (I,629)

Adoptando una fórmula de la que nunca me he apartado, aventuré un consejo: lo que fuera que se decidiese, debía hacerse inmediatamente para evitar que nos desangrásemos lentamente. (II,83)

El mejor modo de manejar la derrota es minimizarla. Chiao hizo lo más que pudo para disociar a China de lo que estaba sucediendo en Camboya; claramente, él no quería pagar ningún precio adicional por las relaciones chino—norteamericanas en una cuestión en la cual ambos habíamos perdido la capacidad de afectar. (II,306)

Las crisis tienen su propio movimiento. Un alto en las actividades militares convenía a nuestros propósitos diplomáticos pero conspiraba contra las realidades militares. (II,483)

Nada ilustra mejor las malas interpretaciones que pueden preceder a un gran cataclismo. Tanto las democracias industriales como las compañías y los países productores estaban cegados por un caleidoscopio de ilusio-

nes: la supuesta capacidad excedente de los Estados Unidos, el temor de una inundación de petróleo que podía conducir a una ruptura masiva de los precios, la aparente ansiedad de los distintos países productores por incrementar su producción y la suposición de que los productores individuales siempre estarían dispuestos a bajar sus precios para aumentar sus ganancias a expensas del resto; nociones todas que eran exactamente opuestas a la realidad que gradualmente iba surgiendo. El impacto total de esta realidad fue poco claro durante un tiempo, porque las compañías petroleras habían fijado en forma efectiva todas sus decisiones sobre precios y comercialización por más de una generación; por hábito, el gobierno de los Estados Unidos era reacio a interferir en las operaciones de un mercado eficiente y en consonancia con nuestros intereses a largo alcance. (II,716—7)

Era esencial adoptar una actitud decisiva y dejar mi nombre libre de sospechas o ceder mi cargo a una figura menos controvertida. (II,937)

(Nixon, a propósito del Watergate) Había sido mantenido en el curso fatal por colaboradores que subordinaban la política al procedimiento y que no sabían cómo reaccionar cuando el procedimiento fallaba. (II,989)

Enfrentábamos esa pesadilla de los hacedores de política: crisis simultáneas en partes del globo muy separadas. (I,445)

La experiencia indica que los movimientos militares soviéticos, que por lo general comienzan tentativamente, deben ser resistidos al principio, inequívocamente, y de tal forma que los líderes soviéticos tengan una justificación para retirarse. Si ese momento pasa, el compromiso crece tanto que es difícil dar marcha atrás antes de una crisis importante. Pero una respuesta enérgica cuando el desafío aún es ambiguo, es particularmente difícil de llevar a cabo. La evidencia, por definición, es que lo mejor es no ser terminante. Las primeras etapas de una construcción están generalmente limitadas por la necesidad de establecer una infraestructura logística. Las agencias de

inteligencia —contrariamente al mitológico concepto de descuidadas aventureras que se tiene de ellas— atienden su seguridad; generalmente se aglutinan tras una hipótesis cauta. Según mi experiencia, en casi todas las crisis se ha presentado una discusión inicial sobre hasta qué punto nos enfrentamos a un real desafío —un debate que rápidamente se expande desde la rama ejecutiva al Congreso. Aquellos opuestos a una respuesta firme argumentan que la Administración está “sobreactuando”. Y si la Administración actúa a tiempo y conjura el peligro, sentirán que estaban probadamente en lo cierto. En lo que se equivocan es en que la decisión real está entre sobreactuar simuladamente (y aceptar el desafío) o dejar que los acontecimientos se precipiten. Para el momento en que las verdaderas dimensiones de la amenaza se hagan evidentes —cuando todos están de acuerdo en su aplastante naturaleza— es a menudo demasiado tarde para hacer algo. En algún momento, la pregunta sobre qué provoca un movimiento soviético se hace irrelevante; la política americana debe luchar con las consecuencias, no con las causas. (I,398)

1.4

NEGOCIACIONES

Los negociadores no deben dejar traslucir la emoción; se torna un arma en las manos del otro bando. (I,923)

La única premisa segura de la que se puede partir en una negociación es que aquellos con los que debemos negociar son por lo menos tan inteligentes como nosotros. No es posible engañarlos durante mucho tiempo pues siempre terminarán por descubrir la verdad. Si se los ha despistado intencionalmente ello socavará definitivamente la confianza que nos dispensaban. Y puesto que en la política exterior debemos enfrentarnos casi permanente-

mente con las mismas personas, la pérdida de confianza puede convertirse en una desventaja insuperable. (II,881)

Siempre he creído que el momento óptimo para las negociaciones es cuando las cosas parecen ir bien. Ceder a las presiones es provocarlas; adquirir la reputación de tener el poder por poco tiempo es dar al otro lado un poderoso incentivo para dilatar las negociaciones. Cuando se hace una concesión voluntariamente, esto da un mayor incentivo para la reciprocidad. También provee la mejor garantía para permanecer en el poder. En las negociaciones que he conducido, siempre he tratado de determinar el más razonable resultado para luego llegar allí rápidamente en una o dos jugadas. Esto era burlonamente calificado como estrategia "de concesiones previas" por aquellos a quienes les gusta hacer sus jugadas con cuenta-gotas y a último momento. Pero considero que esa estrategia es útil esencialmente para aplacar las burocracias y salvar las conciencias. Impresiona a los novatos como una demostración de dureza. Habitualmente resulta ser autodestructiva; el hecho de compartir el pastel alienta al otro a mantener el suyo hasta ver cuál es la siguiente concesión; sin jamás estar seguro de que uno ha llegado a una posición definitiva. De este modo, en las muchas negociaciones en las que he participado, siempre he favorecido dar los grandes pasos cuando éstos son menos esperados, cuando hay un mínimo de presión, creando así la imagen de que uno no ha de moverse de esa posición. Casi siempre me he opuesto a modificar nuestras posiciones en una negociación bajo presión. (I,309-310)

En el avión en viaje a Hangchow, se les entregó a los expertos del Departamento de Estado el comunicado en cuya preparación no habían participado. Como era de suponer, no estuvieron de acuerdo con él. Es el precio que debe pagarse por excluir a los profesionales de una negociación. Al desconocer los escollos que debieron superarse para lograr su redacción, los que no participaron en ella pueden pretender fijar objetivos utópicos (que hu-

bieran abandonado rápidamente durante el primer día de la negociación si ellos la hubieran conducido) y compararlos con el documento que se les presenta. O pueden criticar el resultado por su falta de estilo, señalando detalles o matices genialmente concebidos, de los que se privó al mundo por no darles a ellos la participación correspondiente. (I,743)

(Sadat) Su táctica en las negociaciones era no regatear nunca por detalles, sino crear una atmósfera que hiciera psicológicamente difícil la discrepancia. El (como Chou En-lai) le daba importancia al entendimiento filosófico, y reconocía que no se puede forzar el cumplimiento de acuerdos entre Estados soberanos; este requiere buena voluntad de ambas partes. Algunas veces es más importante estar de acuerdo en los conceptos que en los detalles. No puedo decir que en ese entonces comprendiera la perspicacia de Sadat. Los grandes hombres son tan pocos que lleva algún tiempo acostumbrarse a ellos. (I,891)

Muchos consideran que las negociaciones son un signo de debilidad. Yo siempre las consideré como un arma para alcanzar la moral y un alto nivel psicológico. Algunos consideran que la voluntad de conversar cuando no existen presiones es una innecesaria concesión; para mí es un procedimiento para mejorar nuestra posición estratégica, porque el interlocutor se da perfecta cuenta de que uno no enfrenta ninguna necesidad de hacer concesiones. (I,894)

No era de sorprender que yo comenzara a presentar síntomas del clásico síndrome neurótico que más tarde o más temprano se apodera de los diplomáticos que trabajan en el teatro de operaciones. (I,944)

Casi invariablemente pasó la primera junta de una nueva negociación educándome a mí mismo. Casi nunca presentó una propuesta. Buscó, en cambio, comprender los intangibles en la posición de mi interlocutor y medir el alcance así como los límites de las probables concesiones. Y efectuó un considerable esfuerzo para no dejar du-

da alguna acerca de nuestro enfoque fundamental. Sólo los románticos piensan que pueden prevalecer en las negociaciones mediante artimañas; sólo los pedantes creen en la ventaja de la ofuscación. En una sociedad de Estados soberanos, un acuerdo será mantenido sólo si todos los involucrados lo consideran de su interés. Tienen que tener un sentimiento de participación en el resultado. El arte de la diplomacia no es ser más listo que el otro bando sino convencerlo ya sea de la comunidad de intereses o de las penalidades que sobrevendrán si una impasse continúa. (II,182)

En una negociación complicada, los matices son decisivos. (II,893)

En negociaciones delicadas lo que importa no es la sustancia de la modificación; lo importante es el hecho de que se haya ofrecido alguna forma de modificación, especialmente dado que Ismail no la presentó sobre la base de un tómelo-o-déjelo, sino que lo ponían a **consideración del doctor Kissinger**, que equivalía a dejar la puerta abierta para la contrapuesta. (II,418)

Durante la primera presidencia de Nixon aprendí que jamás se debe disminuir la presión cuando el enemigo comienza a doblegarse. La estrategia adecuada consiste en proporcionarle al adversario una salida para solucionar su problema cada vez más apremiante. (II,440)

Todo mediador que se convence a sí mismo de que su mera personalidad bastará para que las cosas se solucionen automáticamente, no tarda en precipitarse a ese purgatorio especial que la historia reserva a quienes se autoevalúan por los aplausos y no por los logros. Comienzan por engañarse a sí mismos y terminan, inevitablemente, por decepcionar a los demás. (II,443)

Como todos los buenos acuerdos, el plan de seis puntos tenía algo para todos. (II,537)

Mientras actúo como mediador, por lo general transmito invariablemente cualquier proposición sobre la cual ambas partes se sienten muy comprometidas, a fin de

tranquilizarlas de que sus puntos de vista reciben la atención que merecen. (II,680)

Los jefes de gobierno tienen mucho en juego como para ser los principales negociadores. Generalmente están demasiado ocupados como para dominar los múltiples detalles de los que dependen una negociación. Están demasiado centrados en sí mismos como para someterse con gracia a las inevitables presiones de una negociación dilatada. Si se llega a un punto muerto, no hay recursos. Además, las reuniones cumbres son demasiado breves como para permitir el meticuloso análisis que asegura la durabilidad de un acuerdo. (I,533)

En toda negociación se llega a un punto donde ambas partes han llegado demasiado lejos para retroceder. Las concesiones mutuas acumuladas crean su propio impulso; en cierto momento, el retractarse pone en tela de juicio la probidad de los negociadores. (I,740)

Las naciones no transmiten ofertas con cuyo rechazo piensan solidarizarse. (I,787)

A mi juicio, uno de los peores errores que pueden cometerse en una mesa de negociaciones es pedir algo que sea claramente imposible de cumplir. Por difícil que parezca, altera tremendamente el equilibrio psicológico. Como la otra parte tal vez no desee admitir las limitaciones de su poder o su influencia, puede inventar razones para negarse a que estropeen toda la relación. Y la parte que presentó la propuesta tendrá que suspender las tratativas o bien, si las continúa, insinuar que no hay que tomar en serio sus propias exigencias. (I,793)

El inicio de una negociación complicada es como el comienzo de un casamiento arreglado. Los cónyuges saben que las formalidades pronto serán dejadas de lado cuando descubran los reales atributos de cada uno. Ninguna de las partes pueden sin embargo predecir en qué punto la necesidad se habrá de transformar a sí misma en aceptación; cuándo el deseo abstracto de progreso dejará por lo menos los residuos de la comprensión; qué desa-

cuerto habrá, por el acto de ser superado, de iluminar el todavía no descubierto sentido de comunidad, y cuál habrá de conducir a una impasse destinada a desgarrar para siempre a la relación. Al estar el futuro misericordiosamente velado, las partes intentan lo que no se atreverían a intentar si supiesen lo que les espera. (II,182)

En una prueba de nervios, para convencer al opositor de que uno está completamene decidido, a veces resulta útil adoptar una posición pública, en la que la retirada significaría una pérdida de principios. (II,735)

La mayoría de los hombres de Estado comienzan una negociación para cristalizar una solución. Assad, en cambio, buscaba una garantía para el resultado antes de emprender las tratativas. (II,811)

En una democracia, el requisito previo para una lucha prolongada efectiva es la demostración continua de la voluntad de ponerle termino. (II,819)

Los opositores filosóficos tenían mucho más miedo del éxito de una negociación que de su fracaso. (II,854)

Como regla general, en estas situaciones (como consolidar la integridad territorial del Líbano e impedir que se menospreciara la independencia de su país) es mejor dejar de lado la retórica y entrar de lleno en materia. Aunque parezca extraño, hacer lo correcto equivale también a hacer lo más prudente en términos prácticos. Todo intento de maniobrar cuando se está entre posiciones tan antagónicas no consigue sino agravar las cosas, pues incita a cada una de las partes a intentar por todos los medios que la fórmula de transacción se acerque lo más posible a sus propias pretensiones. Y en este caso, lo que correspondía era condenar a ambos bandos o a ninguno de ellos. Cuando las manipulaciones enturbian las verdades obvias, irremisiblemente se termina por perder de vista lo fundamental. Esto se aplica en particular a ese procedimiento absurdo que es una votación en las Naciones Unidas. Allí, el esfuerzo por conciliar cosas que carecen de importancia puede hacernos perder de vista el hecho de que el progreso debe fundarse en criterios más

valederos que el de reparar un ultraje con recursos desca-
bellados. (II,875)

En las negociaciones es peligroso apuntar a resulta-
dos que están más allá de las capacidades de la estructura
doméstica de una de las partes, por no decir de ambas.
(I,242)

Esto se debía en parte a mi deseo de mantener el ca-
nal abierto. Consciente del escepticismo de Nixon, caí en
la trampa en la que caen muchos negociadores: la de con-
vertirme en abogado de mi propia negociación. (I,316)

MEMORANDUM A: Henry Kissinger

DE: Bill Safire

*He aquí una cita sobre los secretos que tal vez usted
encuentre ocasión de usar:*

*“El más peligroso de todos los dilemas morales:
cuando nos vemos obligados a ocultar la verdad para
ayudar a que la verdad triunfe.” Dag Hammarskjöld.*
(I,529)

La imagen de una gran nación comportandose como
un leguleyo buscando salidas legales no era la más noble
para alentar a otros aliados que también habían firmado
tratados con nosotros o confiado en nuestras expresiones,
ni para inducirlos a pensar que nuestras palabras signifi-
caban aproximadamente lo que habíamos dicho. (I,617)

Nuestra debilidad en el terreno nos obliga a realizar
un juego arriesgado. Cuando el débil actúa con limitacio-
nes alienta mayores presiones y da a entender a sus ene-
migos la fortaleza que éstos tienen. No guardaba ilusio-
nes acerca de nuestras ventajas, pero en situaciones de
gran peligro muchas veces los dirigentes deben sustituir
los haberes con la audacia. (I,619)

(Negociaciones con China) Tendríamos que aprender
a reconciliarnos con opciones imperfectas, logros parcia-
les, las poco satisfactorias tareas de equilibrar y manio-
brar, despertando confianza por nuestros valores mora-
les, pero reconociendo que podrían lograrse sólo en eta-
pas y a través de un largo período. (I,747)

La insolencia es el arma de los débiles; es una artimaña para inducir coraje a la vista del propio pánico. (I,910)

A las 10 de la noche sonó mi teléfono. Era el servicio secreto informándome que Brezhnev estaba levantado y exigía un encuentro inmediato con el presidente que dormía. Era una grave falta de protocolo. Para un huésped extranjero solicitar tan tarde, por la noche, un encuentro fuera de programa con el presidente, sobre un tema sin especificar, la última noche de su visita oficial, es y sigue siendo algo sin precedente. Constituía también una treta visible que llevaba el fin de encontrar a Nixon desprevenido y alejado de sus consejeros. Es la clase de maniobra que cuesta más en términos de confianza que lo que gana en sustancia. Las concesiones adquiridas con subterfugios son vergonzosas; porque no representan jamás las bases para la acción continua entre dos naciones soberanas porque simplemente no se mantienen. (II,248)

Confieso que desde aquel entonces me he preguntado muchas veces si no nos habremos apresurado demasiado en aceptar la invitación de los soviéticos. Tal vez podría haber demorado mi partida otras veinticuatro horas y fortalecer así aun más la posición militar de Israel. Por otra parte, los soviéticos habrían comprendido sin la menor duda lo que nos proponíamos, y quizá habrían intentado contrarrestar nuestro flagrante invento de ganar tiempo presentando una resolución formal ante las Naciones Unidas o exigiendo como resultado que todo el mundo árabe unido se volviera contra los Estados Unidos. Una semana antes yo le había aconsejado a Israel que tratara de demorar un poco la búsqueda del cese del fuego, porque me pareció que la situación militar reinante no resultaba demasiado promisoria para la diplomacia de posguerra. Pero así como es importante no acobardarse cuando se transita por el camino que conduce a una victoria estratégica, es igualmente esencial no presionar más allá de lo que es factible que el oponente tolere. (II,457)

Le había dicho a Dobrynin que yo nunca negociaba

inmediatamente después de un vuelo prolongado a través de numerosas zonas con distintos husos horarios, y que no estaría preparado para empezar las conversaciones hasta el domingo por la mañana —hora Moscú—, para lo cual faltaban más de treinta y seis horas. En el intervalo, tal como ambos sabíamos, la situación militar sólo podía cambiar a favor de nosotros. Yo le había anticipado firmemente al embajador israelí, Simvha Dinitz, que era conveniente para Israel conducir las operaciones teniendo presente que EE.UU. no podría demorarse en una propuesta de cese del fuego más de cuarenta y ocho horas (mi viaje a Moscú, en definitiva, duplicó ese intervalo). (II,458)

(Por una respuesta de Brezhnev a Nixon, sin pasar por Kissinger) La historia no registrará el hecho de que yo me resistiera a muchas concesiones de autoridad. Me sentí amargamente resentido por ésta; era un ejemplo clásico de cómo **los poderes plenos pueden**, más que acrecentar la flexibilidad de negociación, inhibirla. (II,461)

Si la emoción pudiera servir de combustible para la diplomacia, habríamos partido a las 16.30 hacia nuestra reunión decisiva en Damasco con la certeza del éxito. Pero la emoción sólo puede proporcionar la fuerza necesaria para perseverar en medio del tedio que implican los avances a paso de tortuga propios de la diplomacia, haciendo insignificantes ajustes aquí o allí. (II,917)

1.5

LA LOGICA DE LA DIPLOMACIA

Las decisiones en política exterior raramente emergen del análisis abstracto. (I,252)

Aquellos que pretenden alcanzárlo todo, que olvidan que la política es el arte de lo posible, al final pueden terminar perdiéndolo todo. (I,886)

En política existe una regla que, al menos por lo que yo he tenido oportunidad de observar, se cumple sin excepciones: cuando una crisis política supera cierto punto, el hecho de ofrecer víctimas propiciatorias no aplaca el apetito sino que lo exagera. Elegido Elazar como víctima, su superior Dayan se convirtió automáticamente en un blanco incluso más lógico y resultó muy difícil, por cierto, sostener la posición de que el ministro de Defensa no era responsable por la actuación de su jefe de Estado Mayor. (II,866)

En política exterior uno tiene que arreglárselas con lo que hay. (II,484)

Los embajadores tienen hoy en día poca libertad como negociadores. El teléfono y el télex desde sus capitales les dan instrucciones detalladas; también pueden cambiarlas en una hora. Pero si bien los embajadores de la era del jet se han convertido en carteros diplomáticos, resultan esenciales como intérpretes políticos, y **antes** de que haya una emergencia. (I,109)

No hay sustituto para la perspicacia de un hombre destacado en el lugar, que alterna lo suficiente para tomar el pulso a la vida política sin que la misma lo absorba tanto como para perder la perspectiva. Su papel es crucial en las crisis, cuando las apreciaciones que afectan cuestiones de vida y muerte dependen de una sutil y rápida comprensión de intangibles. (I,109)

No existe furia similar a la de un funcionario del Servicio Exterior que haya sido pasado por alto cuando es jefe de una misión diplomática, aun cuando ésta sea pequeña, como lo era la así llamada Sección de Intereses en El Cairo. El diplomático ofendido tiene dos alternativas. Si es listo, se limita a inquirir discretamente a sus superiores acerca de lo que está pasando y deja la aclaración burocrática en manos de Washington. Pero también tiene la opción de defender su prerrogativa; puede informar su conocimiento a través de los canales regulares desparramándolo así a través de la burocracia por medio

del sistema de distribución por computadoras. Este habrá de producir rápidamente suficientes copias para arrasar toda aspiración de secreto. El resultado final de tales maniobras invariablemente no es el de incrementar las responsabilidades del diplomático —que tiende a convertirse en la víctima—, sino a reducir las opciones de Washington. (II,190)

Sólo los amateurs creen que la diplomacia inteligente consiste en contarle una historia diferente a cada una de las partes. En realidad, la única suposición segura es que las diversas partes se van a intercambiar la información, especialmente en Medio Oriente, donde la narración de relatos constituye una forma de arte. (II,437)

Los diplomáticos son congénitamente cuidadosos para expresar sus opiniones en asuntos acerca de los cuales sus gobiernos todavía no se han expedido. (II,467)

(Vinogradov) Demostraría la sabiduría de un comentario de Metternich refiriéndose a un diplomático ruso de la época de los zares: **nadie es más fácil de derrotar que un diplomático que se cree astuto. Sólo los realmente honestos son difíciles de vencer.** (II,664)

Actualmente hay un árbitro para los acontecimientos internacionales que concede la palma de la victoria: la prensa tiene en cuenta sus propias necesidades y se pronuncia acerca del significado del resultado. El diplomático es considerado partidista; los periodistas actúan como jueces y jurado y deciden lo que el público escuchará o leerá. Por naturaleza están más finamente sintonizados con el drama del momento que con las tendencias del futuro, a las que contemplan con ojo escéptico, incluso cínico. Ninguna reunión internacional ha concluido verdaderamente hasta que ha sido explicada por la prensa. En consecuencia cada uno de los protagonistas principales de la Conferencia de Washington estaba obligado a subir a escena, actuar su parte en el drama y promover sus propias percepciones, buscando influir en acontecimientos futuros dándole forma a la interpretación de los actuales. (II,771)

En diplomacia, el primer paso es decisivo. Cuando De Gaulle concedió la independencia a las colonias africanas negras de Francia, la independencia de Argelia fue sólo cuestión de tiempo. (II,888)

A través de la historia, la política de las naciones ha sido groseramente correlativa a su poderío militar. Mientras los Estados pueden diferir en el valor moral y el prestigio de sus instituciones, la habilidad diplomática puede aumentar, pero nunca sustituir a la fuerza militar. En el cómputo final, la debilidad ha tentado invariablemente a la agresión y la impotencia trae en su estela la abdicación de la política. (I,147)

Es muy raro que el bando triunfador de una guerra desee pactar: cuanto más dure el conflicto mejor será su posición negociadora. El único freno está dado por el hecho de que si sobreactúa la situación puede desatar fuerzas externas que podrían privarlo del fruto de su victoria. (I,615)

Nadie ha inventado la forma de obtener en la mesa de negociaciones lo que no se ha logrado en el campo de batalla. (I,786)

Por supuesto, Chou y yo nos usamos mutuamente; eso es, en un cierto nivel, el propósito de la diplomacia. Pero otro de sus propósitos es lograr una compatibilidad de objetivos; sólo el aficionado o el inseguro cree que puede permanentemente manejar al oponente. En política exterior uno jamás debe olvidar que se está tratando en ciclos recurrentes y en problemas consecutivos con la misma gente; las trampas sacrifican la estructura en aras de los beneficios temporarios. Confiabilidad es el cemento de orden internacional aun entre polos opuestos; la mezquindad es el enemigo de la permanencia. Esto Chou En-lai lo comprendía muy bien, y eso nos permitió lograr si no idénticos objetivos, por lo menos análisis comparables de lo que era necesario para usar el equilibrio internacional para nuestro beneficio mutuo en ese momento particular de la historia. (I,518)

(El embajador de Israel en Washington, Dinitz, y Kissinger) Como todos los diplomáticos expertos, tomamos gran cuidado para que nuestros desacuerdos no llegaran a ser personales. (II,405)

Una de las reglas no escritas de la diplomacia es la de separar las relaciones personales de los desacuerdos oficiales. Se presume que el diplomático refleja los intereses de su país, no su predilección personal. Se supone que disputa no por preferencias sino por razones de Estado. Esta suposición es, por supuesto, demasiado absoluta. En realidad, el elemento subjetivo no puede ser eliminado tan fácilmente; todavía, el mito es útil. Mantiene la civilidad incluso en plena controversia. Permite el compromiso, incluso complaciente, sin involucrar al ego y así suaviza el modo de actuar en pos de la solución. (II,764)

De acuerdo con mi punto de vista, el secretario de Estado no debía viajar al extranjero para realizar serias negociaciones, como regla general, si las chances no le eran altamente favorables. Ya que en la diplomacia los márgenes para tomar decisiones son muy angostos, el elemento psicológico reviste enorme importancia. Basta a veces para tener éxito, ser depositario de una reputación exitosa. De la misma forma, el fracaso se alimenta a sí mismo: un secretario de Estado que realiza demasiados viajes que no conducen a ninguna parte se desgasta. Y es muy peligroso, como habilidad para desbaratar conflictos, basarse en una personalidad o en una facilidad para negociar. (II,671)

La diplomacia torbellino funciona sólo si el diplomático que la emprende tiene un objetivo deseado por todas las partes e imposible de obtener sin él. (II,810)

Mi papel de mediador implicaba no transmitirle a ninguna de las partes los argumentos esgrimidos por sus adversarios. (II,879)

Esas críticas también daban a entender, equivocadamente, que yo había cometido uno de los peores errores

en que puede incurrir un mediador: dar por sentado que las naciones involucradas no cambian ideas entre sí. (II,881)

En muchas ocasiones, nuestra aptitud diplomática se mide por la capacidad que demostramos en fingir indiferencia cuando nos corroe la impaciencia por ir directamente al grano. (II,909)

El mundo no suele detenerse para darnos tiempo a esbozar

nuestros planes; y si, en teoría, la imagen que se tiene de un diplomático es la de un individuo que se desplaza limpia y mesuradamente de un tablero de ajedrez a otro, en la práctica ello casi nunca ocurre, cuando no es decididamente utópico. (II,859)

Contrariamente a lo que afirma la mitología, los militares raramente se oponen a su comandante en jefe, aun en privado. (I,199)

A pesar de los mitos populares, las grandes unidades militares no luchan por accidente: existe un comando que las pone en movimiento. Ni con la mayor ofuscación podía considerarse posible que 70.000 pakistaníes ocupados en defenderse de una guerra de guerrillas atacaran a un ejército indio de 200.000 efectivos, o que la fuerza aérea pakistaní que totalizaba doce aviones en Pakistán Oriental pretendiera enfrentarse con los 200 aviones indios. Ni siquiera se fingía la legalidad. Yo no guardaba dudas —y Nixon lo creía aun más firmemente— de que la India había efectuado una escalada en sus exigencias continua y deliberadamente a fin de evitar que se llegara a un acuerdo. Nadie negaba que las represiones efectuadas en Bengala Oriental habían sido brutales e ilógicas, o que los millones de refugiados habían significado un enorme peso para la economía india. Pero lo que había causado la guerra, conforme a los puntos de vista de Nixon y mío, era algo que iba más allá del problema de los refugiados: la firme determinación de la India de establecer su preeminencia en el subcontinente. (I,610)

En asuntos domésticos, las nuevas iniciativas son definidas por medio del proceso legislativo; las iniciativas dramáticas pueden ser la única forma de lanzar un nuevo programa. En política exterior, las iniciativas más importantes requieren cuidadosos preparativos; los resultados pueden demorar años en salir a la luz, el éxito requiere un sentido de la historia, una comprensión de las múltiples fuerzas que no están bajo nuestro control, y una visión amplia de la trama de los acontecimientos. El test de la política doméstica es el mérito de una ley; el de la política exterior, los matices y las interrelaciones. (I,103)

Nuestro objetivo era purgar nuestra política exterior de todo sentimentalismo. No había ninguna razón para que limitáramos nuestros contactos con los más importantes países comunistas sólo a la Unión Soviética. Nos acercábamos a China no para expiar culpas liberales por nuestra política con China a fines del decenio de 1940, sino para dar forma a un equilibrio global. (I,144)

“Siempre hemos dicho con claridad que no tenemos enemigos permanentes y que juzgaremos a otros países, incluyendo países comunistas, y específicamente países como China comunista, sobre la base de sus acciones y no sobre la base de sus ideologías domésticas.” (I,144)

Excepto por su inteligencia y tenacidad, era un improbable embajador. Taciturno, tímido, reflexivo, nada propenso a la conversación intrascendente, Rabin poseía pocos de los atributos comúnmente asociados con la diplomacia. La gente repetitiva le aburría y los lugares comunes le ofendían; desafortunadamente para Rabin, estas cualidades no son escasas en Washington. Odiaba la ambigüedad, que es el material de la diplomacia. (I,254)

Por definición, nuevos ordenamientos en relaciones internacionales pueden ser emprendidos sólo a grandes intervalos; su mismo éxito entorpece su pronta repetición. (I,271)

El 13 de abril llamé a Yuri Voronstov (una vez más “charge d'affaires” soviético, cuyo destino parecía ser recibir noticias desagradables) para darle un día de ade-

lanto sobre la noticia de nuestra decisión de abrir el comercio con China. Subrayé el hecho de que no reflejaba ningún intento antisoviético. Este sistema es el pacificador convencional de la diplomacia; en él, el blanco de la maniobra recibe una formal aseveración que intenta enervar tanto como calmar y que desmentiría un propósito si fuera realmente creído. Los diplomáticos soviéticos no son reconocidos por su credulidad, pero pensé que las implicaciones hablaban por sí mismas. (I,495)

Las conferencias cumbres son conferencias riesgosas. Nadie llega a la cima en la política sin un ego muy desarrollado; la suerte de los líderes políticos está unida a la habilidad que tienen para lograr sus objetivos. Les resulta muy difícil contemporizar: especialmente cuando las negociaciones se conducen en público; generalmente carecen de tiempo para darle una detallada atención a las variaciones que son la esencia del éxito diplomático. Los impasses son difíciles de romper. Los acuerdos se logran utilizando fórmulas bien vagas que después se pueden fácilmente invocar como malentendidos o desinterpretaciones. (II,240)

La mayor utilidad de una conferencia cumbre en estos aspectos era la de proveer una fecha límite. Habiéndose acabado todo, la conferencia cumbre de Washington proporcionó a ambos líderes la oportunidad única de explorar las mentes de cada uno. Es el mejor uso de la diplomacia de estas conferencias, pero la mente de Nixon estaba preocupada y distraída. Condujo los debates con bastante habilidad pero sin el sentido de seguridad y confianza del año anterior. En cuanto a Brezhnev, su jovialidad nunca llegó a disimular suficientemente sus vacilaciones. Una visita a los Estados Unidos constituía sin duda un gran evento para él. Desesperadamente quería dar su mejor impresión. En sus apariciones en público intentó esconder su vulnerabilidad detrás de pesadas payasadas. Claramente quería ser percibido como alguien más humano y demostrativo que Krushchev. En un medio normal hubiera resultado atractivo como lo era en ciertos

aspectos emotivos. En pleno caos de Watergate no produjo ningún efecto. Evidentemente la prensa lo interpretó como buscando lograr una operación de rescate para Nixon, lo que no ayudó a ninguno de los dos. Resultaba también injusto porque dudo que a esa altura Brezhnev fuera consciente de lo extenso de las dificultades de Nixon. (II,242)

Le expuse a Dinitz que el arte de la política exterior era saber cuándo afianzar las propias victorias. Había límites más allá de los cuales no se podía ir, con toda nuestra amistad por Israel, y uno de ellos era hacer que el dirigente de otra superpotencia quedara como un idiota. (II,484)

Golda había hecho una buena pregunta, que impedía una respuesta teórica. Tratamos de calmar los temores de aislamiento de Israel, pero la dependencia no es una relación fácil, especialmente la dependencia de una superpotencia. La supervivencia de un país pequeño en un mundo hostil puede depender de matices no comprendidos con facilidad por naciones alejadas y bajo el amparo de un margen mayor de seguridad. La disposición para correr riesgos concernía sólo indirectamente a Estados Unidos, mientras que para Israel constituía cuestiones de supervivencia. Estados Unidos podía permitirse hacer experimentos. Para Israel, un solo error de cálculo podía significar una catástrofe. (II,521)

La crisis de Medio Oriente provocó el resurgimiento de dos cuestiones básicas en las relaciones atlánticas: ¿cuál es el comportamiento correcto de los aliados en un área que no se encuentra cubierta por obligaciones formales de tratados pero que afecta los intereses vitales de cada socio?, y ¿cómo deben comportarse los aliados cuando entre ellos hay desacuerdos fundamentales con respecto a la política de los demás? (II,611)

El sustento de una alianza constituye la convicción compartida de que la seguridad de cada aliado, en su más amplio sentido, es de vital interés para los otros; en pe-

ríodos de crisis, las partes no deben asumir la actitud de consultar con sus abogados para determinar sus obligaciones legales. En definitiva, la alianza occidental debe ser sustentada por los corazones tanto como por inteligencias de sus integrantes. (II,611)

La diplomacia depende, básicamente, de la fuerza de las cartas que se poseen. Nosotros teníamos las más altas (en Medio Oriente, en 1973), así que fuimos los que jugamos la mano. (II,628)

Nada templa tanto el corazón de un diplomático de carrera como la inminencia de una conferencia de alto nivel. Constituye un campo de pruebas para todos los conocimientos arcanos adquiridos en los estudios de toda una vida acerca de procedimientos, puntos oscuros del protocolo y de auspicios y ejercicio de la presidencia. (II, 632)

En las relaciones exteriores, a menudo hay que elegir entre postura y política; cuanto más fuerte sea la verdadera posición que uno tiene, menos necesario será insistir en el desconcierto de la otra parte. Por lo general no es aconsejable incrementar un contratiempo con un insulto. Un aspecto importante del arte de la diplomacia consiste en hacer lo que sea necesario sin producir motivos ajenos para la represalia, dejando abierta la opción de cooperación posterior en otros asuntos. (II,809)

La diplomacia puede ser, para emplear los términos de Clausewitz, la continuación de la guerra por otros métodos, pero posee sus propias tácticas adecuadas. Reconoce que en las relaciones entre Estados soberanos hasta los fines más nobles pueden lograrse generalmente sólo en estadios imperfectos. Se necesitan profetas para elevar las perspectivas; sin embargo, el hombre de Estado no siempre puede vivir a la altura de sus máximas. (II,824)

Tener éxito en lograr un acuerdo entre dos naciones que se muestran tan encarnizadamente suspicaces la una de la otra no ha constituido nunca una perspectiva muy alentadora. (II,865)

Cada vez que me tocó actuar como mediador, traté de comprender los verdaderos objetivos de las dos partes involucradas con la mayor claridad posible. (II,881)

De todas las realizaciones del primer período de Nixon, considero entre las más importantes la preservación de los tendones de nuestro poderío militar. Sin ello, todos los esfuerzos para relajar las tensiones habrían fracasado. Porque la moderación es una virtud sólo en aquellos de quienes se cree que tienen posibilidad de elegir. (I,168)

Los norvietnamitas no estaban interesados en símbolos sino en la realidad. Analizaron fríamente los retiros, midiendo sus beneficios psicológicos para nosotros en términos de posición interna fortalecida contra la declinación de efectividad militar representada por una reducción del número de soldados norteamericanos. Hanoi siguió ejerciendo constante presión para obtener la mayor retirada posible en el menor tiempo posible. Mientras más automáticos se hacían nuestros retiros, menos útiles resultaban como arma para negociar; la exigencia de una retirada mutua fue perdiendo contenido a medida que se aceleraba nuestra retirada unilateral. (I,201)

En diplomacia, las reclamaciones sobre moderación futura se recogen donde se puede. (I,452)

1.6

LA PRESIDENCIA Y LA VICEPRESIDENCIA

El presidente es siempre responsable de su política, independientemente de quien realice las labores técnicas. (I,751)

Un presidente necesita asesoramiento sustancial, pero también requiere socorro emocional. Debe saber que sus consejeros son fuertes y que confían en sí mismos, pero también debe sentir que le tienen compasión por el

aislamiento y las responsabilidades de su cargo, y que no aumentaran voluntariamente sus cargas psicológicas. (I,35)

Una de las tareas más difíciles del presidente es elegir entre interminables argumentos que suenan igualmente convincentes. Las decisiones fáciles no llegan hasta él: son realizadas a niveles inferiores. Por lo tanto, a medida que avanza su período presidencial y salvo en crisis extremas, un presidente llega a buscar cada vez más sus decisiones en la confianza que tiene en sus asesores. Los asuntos de sustancia tienden a fundirse en su mente con las personalidades que corporizan las consideraciones en conflicto. (I,41)

Ningún presidente tiene tiempo para redactar sus propios discursos. (I,67)

Nadie sobrevive a las violentas luchas políticas de la Casa Blanca —especialmente en la Casa Blanca de Nixon— sin una buena dosis de crudeza. (II,96)

La normal tendencia de cualquier presidente de reservarse el privilegio de revelar las buenas nuevas estaba magnificada por las agonías de Watergate de Nixon. (II,539)

Era natural que cualquier presidente quisiera ser visto como el principal arquitecto de un triunfo. (II,549)

Los presidentes escuchan a los asesores cuyas opiniones creen necesitar, no a los que insisten en ser escuchados debido al organigrama. (I,35)

Este era el contexto dentro del cual se desarrollaron las dos conversaciones más desafortunadas que mantuviera Nixon con un líder extranjero: las dos entrevistas del 4 y del 5 de noviembre con la primera ministra Indira Gandhi. No se trataba de que los participantes asumieran una actitud beligerante o un tono descortés. En realidad, en los encuentros ambos cumplieron cuidadosamente con las formalidades. Los jefes de gobierno aclaran en muy raras ocasiones sus desacuerdos, ya que no quieren solidificar un estancamiento del cual no tienen medios para salir. (I,606)

Uno de los actos presidenciales prefijados en cualquier país es la colocación de una ofrenda floral en la Tumba del Soldado Desconocido. (I,641)

Cada presidente cultiva con atención su propia imagen. La persecución obstinada de la misma lo llevó a la posición que ocupa. Ningún jefe del Ejecutivo vería con agrado a uno de sus colaboradores que figure en los medios de difusión como el factotum de todas las acciones constructivas. (I,967)

Watergate produjo un severo impacto sobre la conducta de la diplomacia en casi todas sus dimensiones, ofreciendo una dura lección, si es que hacía falta, sobre lo crucial que es un presidente fuerte para el diseño y la ejecución de una política exterior creativa. (II,9)

El ácido comentario de Agnew (referido a declaraciones de Nixon sobre Watergate) se debía a la ambivalente relación que en forma inevitable surge entre los dos únicos funcionarios de nuestro gobierno elegidos por voluntad popular. Al principio, los vicepresidentes son siempre considerados socios del presidente; el nuevo jefe del Ejecutivo proclama que evitará la tendencia de todos sus predecesores a reducir al vicepresidente a —según la frase de Nelson Rockefeller— equipo de confianza. Se le promete una mayor actuación en la formulación y ejecución de la política a seguir. Con raras excepciones estas expectativas no se cumplen, lo que aumenta la frustración del vicepresidente, cuyo evidente disgusto crea un círculo vicioso que activa el natural desasosiego y la indiferencia del presidente. Es normal que esto ocurra, porque se requiere un grado de abnegación que sobrepasa lo humano para sentirse a gusto con un hombre que probablemente se alegraría con nuestra muerte, seres con tal abnegación no llegan a la presidencia.

Existe un serio obstáculo burocrático para asignar mayores responsabilidades al vicepresidente. Es el único miembro del Poder Ejecutivo que no está sujeto a remoción por parte del primer mandatario. (II,83)

Cualquier intento serio por hacer valer sus derechos, pone en peligro las perspectivas del vicepresidente de lograr su máxima ambición: recibir el apoyo presidencial para la sucesión electoral. (II,84)

La Casa Blanca es a la vez una pecera con pececillos de colores y un distrito aislado; los peces nadan en un recipiente cuyas paredes son opacas por un lado. Pueden ser observados pero no necesariamente comprendidos, a la vez que no ven absolutamente nada. Apartados del mundo exterior, los habitantes de la Casa Blanca viven según reglas de coexistencia interna e imaginan cómo es ese mundo exterior. Este, en la Casa Blanca de Nixon, se había distanciado de la realidad hasta un punto tal en que se hizo intolerable; la pecera se rompió y sus habitantes se encontraron respirando una atmósfera hostil. (II,89)

Por algún oscuro motivo legal, la renuncia del presidente o del vicepresidente debe ser presentada al secretario de Estado. (II,418—9)

Nixon desautorizó a los miembros de su gabinete; pero no los mantuvo en la ignorancia. Esta es la esencia de la presidencia, la inescapable soledad del cargo, sumada en el caso de Nixon a la tendencia de sus principales colegas del gabinete a dejarlo con todo el peso para públicamente apartarse de él. (I,352)

No hay peor referencia para medir la importancia de los asistentes de la Casa Blanca que su proximidad al asiento del poder; muchos ayudantes prefieren un armario en el ala oeste antes que correr el riesgo de perder status en oficinas más amplias y elegantes en el ala este, a unos 300 metros, o en la Oficina Ejecutiva, cruzando la calle. (I,397)

Mucho cuenta la proximidad; la oportunidad de conferenciar con el presidente varias veces al día es a menudo de importancia decisiva, mucho más que la presidencia de comités o el derecho a presentar opciones. (I,46)

La cercanía al despacho del presidente es una de las

mejores maneras de valorar la importancia relativa de los asesores de la Casa Blanca. (II,157)

Por regla general, la influencia en la Casa Blanca no debe juzgarse por el trabajo asignado. Muchos incautos neófitos entran en servicio mediante promesas de un constante contacto con el presidente. Pero la influencia en las decisiones presidenciales depende de mandatos sustantivos, antes que de acceso teórico al Despacho Oval. Cualesquiera sean las intenciones del presidente, su agenda está siempre sobrecargada. Inevitablemente, se enfrenta con problemas que requieren todo su tiempo y es por ello que conversaciones no relativas a su agenda, por muy estimulantes e instructivas que sean, pronto resultan pesadas. Si el consejero se acomoda a la burocracia, su mediación perderá fuerza; si está en desacuerdo con ciertas decisiones, y aun si lograrse convencer al presidente de la exactitud de sus puntos de vista, deberá pensar en la manera de obtener el apoyo burocrático para concretar sus sugerencias. No puedo recordar ninguna excepción a la regla que establece que el resto del personal mantiene eventualmente en la periferia a los consejeros que carecen de un área de control definida. A quienes preparan las entrevistas del presidente les resulta difícil encontrar un lugar en su agenda. (II,71)

1.7

LIDER, ESTADISTA

La primera prueba de las condiciones del estadista es la evaluación precisa de la relación negociadora. (I,390)

Los estadistas no tienen el derecho de solicitar servir sólo en tiempos fáciles. (II,10)

Los héroes no dudan; son decididos. Leemos sobre ellos con admiración. Pero sospecho que siempre ha sido duro convivir con ellos. Sin confianza propia nunca se atreverían a concretar lo que emprenden; es el precio que la convicción debe pagar a la fe. (II,404)

Los estadistas sabios entienden que serán medidos por el proceso histórico que pusieron en marcha y no por los puntos de debate que han ganado. (II,538)

La diferencia entre los líderes grandes y los comunes es menos el intelecto formal que la perspicacia y el valor. El gran hombre comprende la esencia de un problema; el líder común ve sólo los síntomas. El gran hombre se concentra en la relación de unos hechos con otros; el líder común sólo ve una serie de acontecimientos en apariencia no conectados entre sí. El gran hombre tiene una visión del futuro que le permite poner obstáculos en perspectiva; el líder común convierte las piedrecitas en el camino en canto rodado. (II,541)

La lástima es un sentimiento que un jefe de Estado no puede permitirse nunca despertar. (II,956)

Los líderes tienen poco tiempo para reflexionar. Se encuentran atrapados en una batalla interminable, en la que lo urgente se impone constantemente a lo importante. La vida pública de toda figura política es una lucha continua para rescatar un elemento de opción de la presión de las circunstancias. (I,51)

El carácter de los líderes se prueba por su disposición para perseverar ante la incertidumbre y construir un futuro que ni pueden demostrar, ni completamente discernir. Pero de tanto en tanto, unos pocos tienen la oportunidad de participar en un suceso que, saben, establecerá una diferencia. (I,498)

Para poder ser un verdadero revolucionario, un líder necesita una monstruosa dosis de confianza en sí mismo. ¿Quién más podría pretender imponer a sus seguidores las privaciones inevitables del conflicto revolucionario, con excepción de un monomaniaco dedicado al triunfo de sus convicciones y libre de dudas acerca de si se justifica el inevitable sufrimiento? Es esta buúqueda de la verdad carismática —algunas veces trascendental, otras diabólica— la que ha producido las grandes miserias así como los profundos alzamientos que marcan la historia moderna. La “verdad” no conoce restricciones y la “virtud”

no acepta límites. Son su propio justificativo. Los opositores son ya sea ignorantes o perversos y deben ser reeducados o eliminados. Cuanto más violento sea el alzamiento, mayor será la necesidad de imponer una nueva disciplina. Cuando desaparece la espontaneidad, debe reemplazarla la reglamentación. (I,731)

La gente de fuera exagera la capacidad de disimulo que poseen los líderes. (I,784)

El deber del estadista es tender un puente entre la experiencia de su país y su visión. Si él se adelanta demasiado a su pueblo perderá su mandato; si se limita a lo convencional, perderá el control de los acontecimientos. Las cualidades que distinguen a un gran estadista son la capacidad visionaria y el coraje, no la inteligencia analítica. Debe tener una concepción del futuro y el valor para avanzar hacia él, cuando todavía está oculto para la mayoría de sus compatriotas. Desgraciadamente, aun cuando es cierto que son grandes los estadistas que pueden trascender la ambigüedad, no todo el que confronta a la ambigüedad es un gran estadista. Hasta puede llegar a ser un tonto. (II,145)

El estadista debe sopesar los premios del éxito contra las penalidades del fracaso. Y se le permite sólo una oportunidad para adivinar. A diferencia del observador, no se le proporciona el privilegio, si su juicio resulta erróneo, de revisarlo en otro tratado. Los errores del estadista probablemente sean irrevocables. (II,516)

Lo que los estadistas más valoran en un aliado es la estabilidad y la confiabilidad, y no una búsqueda incesante de nuevas fórmulas mágicas. (II,572)

La responsabilidad de los dirigentes no consiste simplemente en afirmar un objetivo. Por sobre todo, debe dotar a éste de un significado compatible con los valores de su sociedad. (II,816)

Nuestro sistema requiere un presidente fuerte para establecer coherencia. (II,995)

Si Assad aceptaba algo que satisfacía sólo en parte

sus exigencias originales, de un adversario que regateaba con territorio históricamente sirio, era porque un estadista siempre debe terminar por aceptar la realidad. (II,910)

Si algo enseña la historia, es que no puede haber paz sin equilibrio, ni justicia sin contención o moderación. Pero yo creía, igualmente, que ninguna nación podía enfrentar, o siquiera definir sus opciones, sin una brújula moral que marcara un rumbo a través de las ambigüedades de la realidad y diera, de esa forma, significado a su sacrificio. La disposición a caminar sobre esta fina línea marca la diferencia entre la percepción de la moralidad que tiene el estadista y la que tiene el académico, o cualquier otro extraño. Este último piensa en términos absolutos; para él lo correcto y lo incorrecto están definidos en su concepción. El líder político no puede darse ese lujo. Puede, muy raramente, alcanzar su meta sin hacerlo por etapas; cualquier paso parcial es inherentemente imperfecto en lo moral y, sin embargo, sin él es imposible aproximarse a la moralidad. La prueba del filósofo es el razonamiento detrás de sus máximas, la prueba del estadista es no solamente la concreción de sus objetivos, sino la catástrofe que evita. (I,52)

Tal vez la más difícil lección que un líder nacional debe aprender a tomar es la que se refiere al uso de la fuerza militar. Sus posibilidades básicas son actuar, o contenerse y no actuar. No podría quitarse de encima la maldición moral por usar la fuerza si emplea ésta a medias o ineficientemente. No hay premios por exhibir las propias dudas con vacilaciones; los estadistas no recogen elogios cuando fracasan por moderados. Una vez comprometidos, deben continuar en lo suyo. Si no están dispuestos a hacerlo, no deberían comprometer el poder de su nación. (I,349)

La fuerza de Pahn Van Dong residía en su ósmosis monomaniaca con la ambición de su país. Chou En—lai era chino por excelencia en su convicción de que la realización de la China era moralmente relevante para el resto

del mundo. Pahn Van Dong tenía la pasta de la que están hechos los héroes revolucionarios. Chou, en tanto que revolucionario él mismo, estaba amasado con la arcilla de los grandes gobernantes. (II,35)

(Los revolucionarios) nunca fueron “tipos buenos” por más encantadores que se presenten a sí mismos. El liderazgo revolucionario es una carrera que atrae sólo a los profundamente dedicados: sus adeptos renuncian a todos los atributos normales del éxito, porque para ellos su causa trasciende los cálculos normales. (II,542)

Sadat llamó a Gamasi y le dijo: “El doctor Kissinger y yo nos hemos puesto de acuerdo en cómo proseguir con el acuerdo. Ud., Gamasi, va a firmarlo”, anulando así cualquier pensamiento de resistencia antes de que Gamasi ni siquiera hubiera escuchado la propuesta. De esta manera ejercía la única función que un líder no puede delegar: la de tomar sobre sus hombros todas las responsabilidades. (II,689)

Los estadistas no tienen derecho a insistir en prestar servicio únicamente en los períodos sencillos. Si desapareciera el fundamento moral de mi servicio, la vida pública no tendría sentido para mí. (II,936)

1.8

RELACIONES CON EL PRESIDENTE

Aunque no pensaba así antes, he llegado a convencerme de que un presidente debería hacer del secretario de Estado su principal asesor, y usar al asesor en Seguridad Nacional primariamente como un alto administrador y coordinador, para tener la certeza de que todo punto de vista de importancia es escuchado. (I, 35)

La posición del consejero de seguridad es extremada-

mente delicada cuando está en desacuerdo con el presidente. Este debe tener la certeza de que su consejero actuará como una extensión de sí y se ocupará de que sus deseos sean llevados a cabo por los departamentos. Por otra parte, el presidente debe estar seguro de que se le advertirá si sus órdenes son peligrosas. Esto era especialmente importante en el caso de Nixon, dada su tendencia a impetuosas declaraciones que jamás esperaba ver realizadas. (I,423)

Los asistentes presidenciales no deben abrumar a su jefe con trivialidades; después de un tiempo deberían conocer suficientemente bien las preferencias presidenciales como para poder tomar algunas decisiones en su nombre. Pero es mejor que estén seguros, pues no tienen ninguna autoridad, salvo la confianza presidencial. (I,639)

No existe ningún cuerpo con menos probabilidades de rebelarse que el gabinete de un presidente. Cada uno de sus miembros debe su nombramiento al presidente y deriva su autoridad de él. Yo había visto reuniones de presidente y miembros mayores de su gabinete desde los días de John Kennedy. Su tendencia normal es deferencia, que a veces bordea la obsecuencia. (II,1008)

Le hice notar (a Gerard Ford, quien sucediera a Nixon en la presidencia) que no era tarea suya llevarse bien conmigo, sino la mía, el llevarme bien con él. (II,1014)

No podía yo permitir que el presidente corriera el riesgo de un importante enfrentamiento con la Unión Soviética sin consultar con sus principales consejeros. (I,435)

(A propósito del final del gobierno de Nixon) Nuestros servicios consistirían en lealtad al presidente. El final —para la percepción de todos en nuestro país— no podía ser la destrucción del presidente por quienes él mismo había nombrado. (II,1002)

Nixon seguía siendo presidente. Le debía la información sobre mi conversación con Ford. (II,1014)

ASESORES, CONSEJEROS Y CONSULTORES

Un consejero de seguridad sirve mejor a su presidente si simplemente nunca ratifica el consenso burocrático; debería ser siempre el abogado del diablo, el que incansablemente formula preguntas, el que sondea todo lo que se presenta como axiomático. (I,463)

Demasiadas discusiones gubernamentales se concentran en asuntos de menor importancia. Pero las respuestas no pueden ser mejores que las preguntas. La contribución más vital que los asesores pueden efectuar, es la de definir la cuestión central. (I,808)

Pocos consejeros tienen el valor de confesar a su presidente que no saben de qué está hablando, o que su pregunta indica su propensión al melodrama. (II,75)

Un consultor regular está demasiado alejado para participar en decisiones rápidas, y sin embargo demasiado íntimamente involucrado para mantener la distancia y el misterio interiores del asesor externo. Casi inevitablemente se convierte en una carga, tanto para aquellos que deben ayudarlo como para aquellos a quienes asesora. (I,21)

Los consejeros son socios en un esfuerzo conjunto y a la vez competidores respecto de la atención y favores del presidente. (II,72)

Cada asistente presidencial se siente tentado a conseguir mayor influencia complaciendo al presidente. (II,86)

Los asistentes presidenciales pueden tener mucho poder para influir en las decisiones presidenciales; pero no pueden tomarlas, especialmente cuando afectan a departamentos importantes con convicciones muy vigorosas. Durante la primera presidencia, mi influencia había sido muy fuerte cuando se trataba de departamentos que ansiosamente querían evitar las controversias públicas (co-

mo en el caso de las negociaciones sobre Vietnam) o cuando nadie quería asumir la responsabilidad sobre un cambio importante de dirección (como con la China). (II,221)

Una de las funciones más importantes del asesor presidencial es explicar las políticas y los propósitos del presidente. (I,29)

(Mesa de negociaciones norteamericano-soviética) e... inmediatamente fue directo hacia lo impredecible. Nos habían inducido a creer que Europa sería el tópico central y el personal del CNS había preparado los informes al presidente con ello en la mente. Ese tema nunca se trató realmente. Esto hizo que los auxiliares del equipo que habían trabajado en esos documentos se volvieran rabiósamente anti-soviéticos, no habiendo furia que iguale a la de un consejero presidencial que ha sido puesto en evidencia delante de su jefe como menos que prescindente. (I,832)

La autoridad de un asistente presidencial es comparable a la de un domador de animales. Su poderío reside en el hecho de no haber sido desafiado jamás; el menor ataque, aun cuando lo supere, le hace perder su invulnerabilidad. (II,89)

(Nixon y Heath) La conversación llana no era el fuerte de ninguno de los dos líderes; ambos se desempeñaban mejor en entrevistas formales frente a una mesa de conferencia. En el camino a Camp Davis —a mitad del recorrido— el helicóptero del presidente se vio forzado a aterrizar a causa de la espesa neblina que había cubierto repentinamente el retiro presidencial. El viaje tuvo que completarse en automóvil. El secretario del gabinete británico, sir Burke Trend (hoy lord Trend), y yo especulamos en nuestro auto acerca de qué estarían hablando nuestros jefes de Estado, asaltados por el temor usual en los asesores de que su ausencia no será notada, o —más altruísticamente— de que se los hará responsables de la ejecución de decisiones que sus superiores olvidaron informarles. (II,123)

La cercanía al despacho del presidente es una de las mejores maneras de valorar la importancia relativa de los asesores de la Casa Blanca. (II,157)

1.10

LA VISION DEL ACADEMICO Y LA DEL FUNCIONARIO

Una vez que un nuevo presidente ha prestado juramento, no hay más tiempo para reflexión serena. El artífice de la política es entonces como un hombre en la cuerda floja: solamente avanzando puede evitar una caída precipitada. (I,62)

(Cuando Nixon le ofreció el cargo de asesor, Kissinger le pidió una semana para consultar con sus amigos y relaciones) Este extraordinario pedido reflejaba bastante bien la insularidad de la profesión académica y la arrogancia del cuerpo de profesores de Harvard. Allí estaba el presidente electo de Estados Unidos, ofreciendo uno de los cargos de más influencia en el mundo a un profesor nacido en el extranjero, y ese profesor vacilaba para poder hablar con colegas quienes, como un solo hombre, habían votado contra Nixon y era seguro que se le opondrían en el futuro. El presidente electo estaba corriendo un riesgo político quizás enorme; el candidato a asesor se mostraba renuente a arriesgar la estima de sus relaciones académicas. Nixon hubiera estado muy justificado si me hubiese dicho que olvidara todo el asunto. En cambio, aceptó la demora con más gracia de la que merecía mi actitud. Casi conmovedoramente, me sugirió los nombres de algunos profesores que lo habían conocido en la Universidad de Duke, quienes podrían darme de los antecedentes morales de él, un cuadro más equilibrado que el que probablemente me darían en Harvard. Añadió que se sentiría complacido si yo llevaba regularmente intelectuales a la Casa Blanca para asegurarnos de que teníamos ante nosotros la gama más amplia de ideas. Tenía una

consideración particularmente elevada por hombres como Alastair Bucham, del Reino Unido y Raymond Aron, de Francia. (I, 25)

La humanidad nunca sabrá de lo que se ha librado a causa de riesgos evitados o de acciones tomadas que impidieron consecuencias desastrosas, por lo menos porque, una vez evitadas, las consecuencias no pueden ser demostradas. Por lo tanto, el diálogo entre el académico y el estadista es probable que sea siempre inconcluyente. Sin filosofía, la política no tendrá normas; pero sin la disposición a escudriñar en la oscuridad y arriesgar algunos pasos vacilantes en la incertidumbre, la humanidad nunca conocería la paz. (I, 52)

Las conversaciones con estudiantes me resultaron más alentadoras que las que mantuve con los profesores manifestantes. Cuando almorcé en la Sala de Situación con un grupo de profesores de Harvard, la mayoría de los cuales había desempeñado altos cargos gubernamentales, a pedido de ellos, les ofrecí entrar en una discusión honesta sobre los razonamientos detrás de la decisión, pero de modo no oficial. Muchos de ellos habían sido mis colegas y amigos. Pero no quisieron aceptar el ofrecimiento. Estaban allí no como eminentes académicos, sino como figuras políticas, que representaban a un grupo en sus lugares de origen, una universidad inflamada por la tragedia de Kent State tanto como por la guerra. Habían proclamado ante los periodistas con anterioridad —pero no ante mí— que estaban allí para enfrentarse conmigo; anunciaron que a partir de ese momento se negarían a realizar cualquier investigación o a aceptar cualquier relación de consejeros con el gobierno.

Sus objeciones a la decisión camboyana demostró que las hipérboles no estaban limitadas sólo a la administración. Un distinguido profesor dio como su análisis considerado lo siguiente: “alguien se ha olvidado decirle al presidente que Camboya era un país; él ha actuado como si no supiera esto. No hemos comprometido aun más en Camboya? Si así es, fue entonces una pésima política

exterior”. Estaba convencido de que esta operación “claramente amenaza los retiros norteamericanos” —cuando en realidad era todo lo contrario. Este profesor estaba dispuesto a creer, sin ninguna prueba como base, que el sSecretario de Defensa, Laird, ignoraba las operaciones militares antes de que el presidente las anunciara. Mantenía la sorprendente opinión de que “era un riesgo que no debía haberse corrido, aun cuando tuviera éxito en sus propios términos”. Otros dijeron que la decisión era “incomprensible”, “más horrible que cualquier cosa hecha por Johnson”, “desastrosa”, “espantosa”. Un profesor propuso la extraordinaria hipótesis de que una operación que durara ocho semanas a una distancia de treinta kilómetros podría llevar a nuestros comandantes militares a creer que el uso de armas nucleares era ahora concebible. Otro declaró que nosotros habíamos provocado todas las acciones del otro lado.

La reunión completó mi transición del mundo académico al mundo de los negocios. Estos eran los líderes de sus propias especialidades; hombres que habían sido amigos míos, académicos cuyas vidas de estudio debían haberles dado un sentido de la perspectiva. Que estuvieran en desacuerdo con nuestra decisión era comprensible; yo mismo había atravesado un largo proceso de vacilaciones antes de convencerme de que no había otra alternativa. Pero la falta de compasión, la exagerada soberbia, la negativa a ofrecer una alternativa, reforzaban dos convicciones: que para la paz interna de nuestro país, la guerra no había terminado, y también que, al hacerlo en términos compatibles con la menor responsabilidad internacional, no obtendríamos ninguna ayuda por parte de aquellos con quienes había compartido mi vida profesional. Las heridas habría que restañarlas después de que terminara la guerra. De hecho no fue así. (I,360-61)

Entre mediados de diciembre y principios de abril (de 1971), me encontré tres veces con grupos de académicos expertos en China, que venían de eminentes instituciones

de altos estudios. Sería muy satisfactorio poder decir que mis anteriores colegas

Entre mediados de diciembre y principios de abril (de 1971), me encontré tres veces con grupos de académicos expertos en China, que venían de eminentes instituciones de altos estudios. Sería muy satisfactorio poder decir que mis anteriores colegas me transmitieron relámpagos de iluminadas visiones, pero, como yo debía haber recordado, los consejeros externos trabajan bajo dificultades a pesar de sus conocimientos. La mayor necesidad de consejo externo que tiene un hacedor de política yace en un reino intermedio entre la táctica y las metas. Las tácticas dependen generalmente tanto de la situación inmediata, que los de afuera, que no tienen acceso a los cables, pueden rara vez traer una contribución efectiva. En el otro extremo, las metas finales reflejan percepciones filosóficas y necesidades políticas y mientras un consejero puede arrojar alguna luz en estos tópicos, para ser efectivo debe estar al tanto de las percepciones del hacedor de política; los cambios de rumbo requieren confianza en sí mismo más que conocimiento experto. La dimensión en la que es más eficiente el auxilio exterior es el término medio —llevar al hacedor de política más allá de la urgencia pero hasta un poco antes de la culminación— o sea la perspectiva de dos a cinco años. Infortunadamente, ésta es normalmente la preocupación de rutina de los académicos interesados en los problemas políticos y parecería que se sintieran engañados, desprovistos de la excitación de la proximidad al poder, si son llamados a Washington para que no hagan nada más que lo que hacen en casa. Por eso, en lugar de concentrarse en el término medio, tienen la tendencia a ahogar al hacedor de política, con consejos tácticos detallados, o con elaboradas recomendaciones sobre estrategia mayor hasta que, con los ojos vidriosos, se comienza a sentir un nuevo y desacostumbrado afecto por la burocracia conocida. (I,490)

Estuve destinado a permanecer durante toda la guerra de Vietnam en el medio de un fuego cruzado entre mis

colaboradores anteriores y mi nuevo jefe. (I,821)

Fue un diálogo entre sordos. Los distinguidos presidentes de la Ivy League no estaban interesados en los méritos de las cuestiones en disputa entre nosotros y Vietnam del Norte. Estaban allí como portavoces de un sentimiento. (I,822)

Se desechó la consideración de estos puntos; la profunda emoción que dominaba las universidades en este momento sobrepasaba todo análisis racional. La idea de que el presidente de los Estados Unidos fuera responsable de mantener el orden en nuestras universidades era totalmente nueva, especialmente proviniendo de académicos liberales. Fue la última expresión de renuncia de los líderes institucionales en nuestra sociedad, de la degradación de las personas de edad madura ante los jóvenes, del rechazo del discurso racional por aquellos que más arriesgaban. (I,822)

(Conferencia de prensa, antes de viajar a Moscú) Como teoría política para un seminario sobre relaciones internacionales, éste era un material excelente (las expectativas sobre las conversaciones SALT). Desgraciadamente, los medios buscaban frases que se prestaran a encapsular un resultado, no a comprender un proceso. (II,850)

1.11

BUROCRACIA

Un presidente no debería dejar la presentación de opciones a uno de los departamentos o agencias del gabinete. Como las opiniones de los departamentos están a menudo en conflicto, poner a uno de ellos a cargo de la presentación de opciones sería percibido por los otros como la concesión de una ventaja injusta. Además, la fuerte inclinación de todos los departamentos es a reducir el alcance de decisión presidencial, no a extenderlo. Están organizados para desarrollar una política preferida, no una gama de opciones. Si se lo obliga a presentar opciones, el departamento típico presentará dos alternativas absurdas como espantapájaros, rodeando como dos pa-

réntesis su opción preferida, que habitualmente aparece en el medio. Un tomador de decisiones totalmente ignorante podría satisfacer a sus departamentos eligiendo ciegamente la opción 2 de cualesquiera tres elecciones que le sean sometidas. Todo departamento, finalmente, siente terror a un veto del presidente: todos tienen, por lo tanto, un fuerte incentivo para oscurecer sus diferencias. Las opciones tienden a desaparecer en un consenso vacío que al final del día permite a cada agencia o departamento una máxima elasticidad para seguir su preferencia original. Se necesita un equipo presidencial fuerte, dedicado y honesto para asegurar que el presidente tiene ante sí opciones auténticas y no ficticias. (I,43)

Es característico de la burocracia moverse por etapas casi imperceptibles hacia un fin que ella misma apenas puede percibir. El primer movimiento es generalmente pedir al presidente o al secretario de Estado autoridad para "explorar" una cierta conducta "en principio", con garantías de que esta decisión no creará precedentes ni obligaciones para dar otro paso y que los hacedores de política retendrán control absoluto sobre el proceso. Invariablemente, el primer paso implica una serie de otros pasos; la exploración de un asunto serio puede solamente revelar sus dificultades y acicatear las presiones para vencerlas. Al poco tiempo se requiere al presidente que actúe para eliminar un callejón sin salida que su propia política ha creado. Por supuesto, esto es exactamente lo que desean los defensores de una política activa; están más que ansiosos de proponer planes para quebrar el punto muerto. (I,251)

Helms arguyó que la CIA podía hacer pocas recomendaciones realistas salvo que se le permitiera abrir una estación (término de la CIA para designar una oficina residente) en Phnom Penh... Por lo tanto, el presidente decidió permitir a la CIA instalar dicha oficina. Pero esto no resultó ser una tarea simple, pues el Departamento de Estado la combatió duramente. El 1º de abril el presidente llamó a Rogers y a Helms a la Oficina Oval y

les informó de su orden para que la CIA abriera una oficina en Phnom Penh inmediatamente.

Sin embargo, sea porque Nixon se expresó elípticamente como a menudo lo hacía en presencia de Rogers, o porque el Departamento de Estado se sentía lo suficientemente fuerte como para ignorar una orden directa, los deseos del presidente simplemente no se cumplieron. El 16 de abril, quince días después de la orden directa del presidente, ni el oficial de la CIA, ni el comunicador, ni el equipo habían sido trasladados.

Nixon llamó a Helms, al general Cushman, a Haig y a mí, para manifestar su indignación ante las demoras y el desafío a sus instrucciones... Dio como plazo máximo 24 horas para introducir al oficial de la CIA y al comunicador. Una vez más nos enfrentamos con una de las maravillas del Estado moderno: la relativa incapacidad de los líderes para dominar su burocracia o para reducir sus poderes para llevar a cabo interminables exégesis. El período de 24 horas se consumió en más dilaciones. Pasó una semana entera antes de que otra explosión presidencial finalmente produjera resultados. La reducción del personal de la embajada jamás fue llevada a cabo porque los acontecimientos se adelantaron a las órdenes presidenciales. (I,328—9)

Los funcionarios tienden a reaccionar ante las situaciones desagradables ignorándolas, en la esperanza de que desaparezcan. Frecuentemente esto ocurre; no todas las catástrofes anunciadas ocurren en realidad. Pero cuando la sabiduría corriente alienta a la inacción, no deja margen para lo irrevocable. (I,466)

Increíble como suene a las personas ajenas al asunto, es difícil decir, dentro de una gran burocracia, lo que los demás suponen que uno sabe. (II,104)

“Tengo un consejo que darle, profesor” —me dijo el presidente Johnson, y me incliné hacia adelante para aprovechar la sabiduría destilada en décadas de función pública—. “Lea a los columnistas —continuó—, y si ellos califican a un miembro de su equipo de juicioso, de-

dicado o cualquier otro adjetivo favorable, despídalo inmediatamente. El es la fuente de filtraciones” (I,27)

Como muchos que llegaron tarde en la vida a asumir responsabilidad internacional, Michael Stewart actuaba como si ello consistiera en la proclamación de máximas teóricas. (I,78)

Una vez que un miembro de un departamento del gabinete reconoce que una decisión es irrevocable y no puede ser revocada por minuciosa exégesis o filtraciones de prensa, puede ser un magnífico instrumento, competente, eficiente, cuidadoso. (I,353)

El Departamento de Estado, cuando recibe una orden que su burocracia aprueba, es una institución extremadamente eficiente. Cuando quiere dejar exhaustos a los recalitrantes superiores, los proyectos de memorandum vagan por sus laberínticos canales durante semanas y aun por meses. Pero cuando recibe una instrucción que considera sensata, el papeleo se completa súbitamente en cuestión de horas y la burocracia se transforma en un accionar maravilloso. De esta manera, en menos de 36 horas desde que Nixon diera la orden a Sisco, Rogers le envió un memorandum avisándole que ya había preparado y tenía listo un proyecto para “llevar a cabo su decisión de posponer por ahora la cuestión de aviones adicionales a Israel”. (I,396)

Una vez que los departamentos comprenden que la Casa Blanca habla en serio, frecuentemente descubren posibilidades de acción no imaginadas cuando creen que el curso es uno de riesgo mínimo. (I,423)

Una clásica mala interpretación de instrucciones de Washington. El portavoz del Pentágono había visto la orientación de contingencia pero no entendió que debía usarla solamente en un caso extremo y que no debía referirse en absoluto al material destinado para su propia información y orientación. Por lo tanto, dijo todo lo que sabía, dando un relato detallado de las construcciones y movimientos navales soviéticos de los últimos meses (en Cuba). (I,449)

Chile es, en realidad, un ejemplo clásico de cómo pueden desarrollarse acontecimientos de la mayor importancia sin el conocimiento de la Casa Blanca, porque las agencias especializadas no pueden ponerse de acuerdo sobre su significado: el “tratado de no agresión”, por el cual las agencias tratan de evitar una confrontación en la cual la decisión pueda ir contra ellas, evitó que Chile llegara a nivel de la Casa Blanca en 1969. (I,461)

El Departamento de Estado operaba basado en el punto de vista romántico de que el radicalismo del Tercer Mundo era en realidad un frustrado liberalismo occidental. (II,717)

1.12

MEDIOS DE COMUNICACION

Es erróneo pensar que los juicios de la gente no se ven influidos por la opinión pública. (II,73)

Actualmente hay un árbitro para los acontecimientos internacionales que concede la palma de la victoria: la prensa tiene en cuenta sus propias necesidades y se pronuncia acerca del significado del resultado. El diplomático es considerado partidista; los periodistas actúan como jueces y jurado y deciden lo que el público escuchará o leerá. Por naturaleza están más finamente sintonizados con el drama del momento que con las tendencias del futuro, a las que contemplan con ojo escéptico, incluso cínico. Ninguna reunión internacional ha concluido verdaderamente hasta que ha sido explicada por la prensa. En consecuencia cada uno de los protagonistas principales de la Conferencia de Washington estaba obligado a subir a escena, actuar su parte en el drama y promover sus propias percepciones, buscando influir en acontecimientos futuros dándole forma a la interpretación de los actuales. (II,771)

(A propósito de una conferencia de prensa, 6 días después de haber terminado la diplomacia torbellino) Na-

die sale indemne de un ataque contra los medios de comunicación. Y yo había concentrado mi ataque en el uso de fuentes anónimas. Sigo creyendo que los acusadores anónimos dan a los periodistas un poder que no posee ninguna rama del gobierno y exponen a los funcionarios públicos a muchos denuetos injuriosos de individuos cuyos motivos, y cuya veracidad, escapan al examen. Pero una conferencia de prensa no era el lugar ideal para plantear esos puntos, aun cuando la necesidad no me dejaba otra elección. Mis relaciones con los medios de comunicación nunca se recuperaron por completo del golpe. Si bien no hubo ataques sistemáticos, desde entonces fui mucho más criticado que antes. (II,941)

Mi relación con este tempestuoso grupo, era por supuesto, tan compleja como mis propias funciones. Los medios suspiran por tener acceso a los funcionarios importantes pero al mismo tiempo temen que los arrastren a su campo; por lo tanto muchas veces yerran por escepticismo o facilidad con la cual persiguen los espacios de credibilidad. Los funcionarios necesitan de los medios para explicar sus puntos de vista y alternan entre proveerles información unilateral o presionarlos. A pesar de todos estos inconvenientes siempre vuelvo a pensar con afecto en los hombres y mujeres que se sentaban en la parte de atrás del avión, pero mezclado ocasionalmente con un poquito de exasperación. (II,685)

(A propósito de una nota en el Washington Post comentando que un carguero pakistaní se disponía a zarpar de Nueva York con una carga de equipo militar para Pakistán) Entonces ocurrió una de esas cosas propias de los medios de comunicación, que determinan que un acontecimiento secundario sustituya la discusión más amplia, enfocando y distorsionando en el proceso el tema fundamental. (I,592)

Enfrentábamos otra brecha de credibilidad, tan frecuentes durante el período de Vietnam. Nos era imposible convencer a la gente de que nos era imposible empezar un mecanismo para negar los permisos ya concedidos

o de que el monto de la “filtración” era minúsculo y que no afectaría el equilibrio militar del subcontinente ni de Bengala. (I,593)

El presidente nunca dejó de pensar que lo único que lo privaba de la aclamación popular que asociaba con John F. Kennedy era la poca capacidad de la gente encargada de sus medios de difusión (olvidando que luego del primer año el nivel de aceptación de su imagen gozaba del consenso general y era bastante superior al de su inolado predecesor). Haldeman tendía a confundir política con procedimientos y contenido con presentación. Gran parte del tiempo que pasaban juntos el presidente y su jefe de personal, se dedicaba a discutir la forma de manejar a la prensa, algo inútil, ya que ambos rechazaban la estrategia más obvia y la única posible: establecer un diálogo serio, honesto y continuo con los odiados, temidos y secretamente envidiados representantes de los medios de información. (II,86)

1.13

VIAJES

Cada vez que puedo, trato de llegar de mis viajes al exterior a una hora que es demasiado tarde para comenzar serias conversaciones; esto me da una noche de reposo para sobreponerme a las diferencias horarias. (II,677)

Como era de rigor en casi todos mis viajes, se había elegido la hora de partida que me permitiera arribar a Moscú de noche, demasiado tarde como para realizar reuniones importantes. En dos oportunidades que violé este principio y fui derecho a practicar negociaciones con Le Duc Tho luego de un vuelo nocturno, hube de pagar un alto precio psicológico. En esa época el método de los norvietnamitas consistía en hacernos agotar obligándonos a movernos a un ritmo excesivamente lento, repitiendo el mismo discurso básico en cada sesión y negándose

a reconocer el más mínimo mérito de cualquier idea que propusiésemos. Para demostrar que éramos igualmente pacientes, yo solía responderles con chanzas, sacando los mismos temas innumerables veces o haciendo la misma concesión una y otra vez como si fuera nueva. Sin embargo, cuando mantenía reuniones recién llegado de un vuelo transatlántico, me costaba mucho no perder los estribos ante la insolencia de los norvietnamitas. Por poco caía en la trampa de desempeñar el papel que me habían asignado de antemano. Desde ese entonces jamás comencé una deliberación inmediatamente después de un largo vuelo. (I,771)

Un viaje presidencial es una empresa logística mayor.

En total, una comitiva típica es de seiscientas a ochocientas personas. Mover a todo el séquito sin problemas en un viaje vertiginoso no es proeza pequeña. La prensa sola es una tarea mayor. Los periodistas deben cubrir los arribos y las partidas presidenciales. Para solucionar este problema, el avión de la prensa habitualmente despegó después que el Fuerza Aérea Uno (a fin de que los periodistas puedan presenciar la partida), pero luego se le adelanta en vuelo y aterriza antes, para poder cubrir la llegada. Además, un reducido "pool" de prensa de cuatro a seis miembros vuela en el Fuerza Aérea Uno. Los periodistas deben estar presentes en todos los acontecimientos importantes, y además deben tener oportunidad de escribir y transmitir sus artículos.

La ligeramente desconcertada comitiva oficial está en el centro de esta pasmosa empresa. Se le da a cada uno un librito dónde se describen todos los acontecimientos y movimientos, cronometrados literalmente al minuto, junto con planos que indican donde tendrá que ubicarse cada uno durante las ceremonias, las comodidades para dormir, participación en reuniones y otras informaciones vitales. Una obediencia de esclavos es el único curso de acción seguro, aunque se necesita toda la fuerza y, a veces, la cordura que se puedan reunir. (I,66)

Las visitas de los jefes de Estado sirven a muchos fines, no el menor de los cuales es dar expresión tangible a un nuevo punto de partida. (II,942)

1.14

EL COMIENZO

Una de las tareas más penosas de un nuevo presidente es eliminar del equipo que lo ayudó a llegar al poder a los hombres y mujeres que no podrán ayudarlo en su ejercicio. (I,27)

El período inmediatamente posterior a una victoria electoral es un momento de embelesada inocencia. (I,26)

El período de transición resultó demasiado breve; siempre lo es. (I,49)

En el período de transición, los problemas de sustancia aparecen habitualmente como solicitudes de entrevistas o pedidos de continuidad. (I,46)

Cuando llega una nueva administración, se da por sentado que “resolverá” los importantes problemas mundiales; los nuevos presidentes culpan a sus predecesores por dejar asuntos “sin resolver”. (I,250)

El destino habitual de los gobernantes es heredar algún problema intratable o algún compromiso de momento. (II,15)

Una de las lecciones más seguras de la historia norteamericana es que las plataformas partidarias sirven durante el fugaz momento en que los delegados se reúnen para elegir un candidato del partido, y a continuación se desvanecen silenciosamente de la memoria del público. (I,19)

En la Norteamérica contemporánea el poder se vuelve cada vez más hacia los poseídos por un deseo casi obsesivo de ganarlo. (I,19)

Toda nueva administración debe aprender —con frecuencia, con dificultad— que una de las responsabilida-

des más difíciles de hacer política es la paciencia de elegir el momento preciso para la acción decisiva. (I,250)

(Luego de la reelección) Haldeman no perdió tiempo en llegar al grano. Todos los miembros del personal de la Casa Blanca debían presentar sus renunciaciones inmediatamente. Se nos requirió llenar un formulario, con la lista de documentos en nuestro poder. El presidente anunciaría personalmente su decisión para el nuevo período, dentro de un mes. Los presentes quedamos azorados. Era la mañana siguiente al triunfo y en realidad, se nos despedía. La victoria parecía haber hecho desbordar una contenida hostilidad, tan poderosa, que no pudo esperar ni siquiera una semana para salir a la superficie. Incluía a colegas y colaboradores por igual, junto a los opositores. Cuando abandonábamos la reunión, Bill Satire, que ya pensaba retirarse para ese entonces, me dijo: "Sabes, si hubiera ganado Mc Govern, podrían haberse quedado otros dos meses. No los hubieran despedido hasta el 20 de enero". La misma extraordinaria ceremonia se realizó con los miembros del gabinete, una hora después.

Jamás se logró explicar satisfactoriamente qué impulsó a Nixon a obrar de esa manera con sus colaboradores más próximos. (I,966)

Pedir las renunciaciones en masa a las pocas horas de resultar electo, distribuir formularios mimeografiados obviamente durante la campaña en que muchas de las víctimas habían trabajado hasta el agotamiento, era ofensivo y vejatorio. La renovación del elenco presidencial parecía ser el resultado de un encono incubado desde antes y no parte de una reflexión sobre el futuro. (I,966)

Llegar a saber si, mejor aconsejado, Nixon, hubiera obrado de otra manera o si estaba totalmente decidido a dar cumplimiento a las venganzas que deseara durante toda la vida, deberá quedar para las memorias que escriban los que fueron consultados en ese momento. También deberán explicar por qué Nixon comenzó a renovar el elenco no con sus adversarios de siempre —la burocracia per-

manente— sino con sus propios colaboradores y miembros de equipo. (I,966)

Un presidente recién surgido de la segunda victoria electoral más grande de nuestra historia, estaba desplazado por una revolución desencadenada por sus propias e inevitables acciones. (II,9)

1.15

EL FINAL

Para el que se va, como aprendi más tarde, la transición es una época sombría. Los atributos superficiales del poder todavía existen; la burocracia continúa produciendo papeleo para la decisión ejecutiva. Pero la autoridad está deslizándose de las manos. (I,27)

Hay un impulso para el poder y para el cargo de la presidencia que hace difícil enfrentarse con el hecho —aun cuando uno lo sabe intelectualmente— de que un término en el cargo está llegando a su conclusión. La rutina de decidir crea la ilusión de que la autoridad está incólume aun cuando casi se ha evaporado. La inhabilidad de aceptar emocionalmente el fin del propio poder —tan notable cuando un término presidencial se acaba de una manera normal— era más fuerte aun mientras la presidencia de Nixon se desmoronaba. (II,1005)

(Alice Roosevelt Longworth, la hija de Theodore Roosevelt) En la cima de mi poder una vez me dijo que, inevitablemente, llegaría el momento en que yo tuviera que dejar mis funciones y en esa oportunidad mi prueba sería en qué forma yo reaccionaría para con mis sucesores, no públicamente sino en lo más recóndito de mi alma. ¿Les tendría compasión por sus frustraciones o secretamente me regodearía con ellas? Me confesó que tanto ella como su padre habían fracasado miserablemente en esa prueba durante la administración del presidente Taft. (II,769)

Un presidente en su segundo período tiene, en todo caso, una gran desventaja: cada mes que pasa lo acerca

más al momento en que deberá retirarse y perder toda importancia política. En el caso de Nixon, Watergate había multiplicado muchas veces este riesgo profesional. Para casi todos los observadores se estaba aproximando al final de sus días en el cargo en el segundo año de su segundo período presidencial. (II,972)

1.16

WASHINGTON

Cualquiera que haya sido designado para desempeñar un cargo importante, debería grabar en su conciencia estos principios fundamentales de las relaciones públicas de Washington: primero, no predecir nunca un resultado que usted no esté un 100% seguro de lograr. Y segundo, aun así, usted estará mejor ubicado si declara menos de lo que sabe sobre el resultado probable. Los medios nunca dejan que usted olvide un pronóstico frustrado. Negocian con plazos y certezas; tienen poco campo para matices o probabilidades. Si el político no logra llamar la atención sobre imponderables, los medios muy difícilmente los descubran por su cuenta; aun si los menciona, pueden ser descuidados porque la información se presta más a simplificaciones que a calificaciones. En el mejor de los casos, la promesa de una realización no puede nunca estar a la altura de la realidad misma; la predicción será siempre puesta en tela de juicio cuando se la formula y la realización se dará por sentada después, precisamente porque ha sido anunciada. Yo violé todos estos principios en una conferencia de prensa celebrada el 21 de marzo, justo antes de mi viaje a Moscú. (II,849)

Washington es una ciudad de una sola industria, donde el trabajo es un estilo de vida. Para todos los propósitos prácticos, no hay otro tema de conversación excepto el gobierno, y eso, en Washington, generalmente no significa el propósito nacional, sino las relaciones entre una

y otra de las personalidades claves de la administración del momento; quien, en cualquier momento dado, está “arriba” y quien está “abajo”. Los criterios de esta vida social son brutales. (I,28)

En Washington, como es costumbre en los comienzos de grandes acontecimientos, es difícil averiguar qué está ocurriendo exactamente. (I,753)

El 23 de enero (de 1973) Washington estaba, como ocurría siempre antes de los grandes acontecimientos, consumida por los tecnicismos. (I,1011)

Como era imaginable, Washington se mostró poco caritativa con el fracaso incipiente. Es una ciudad que florece con historias de grandes triunfos o fracasos. La materia prima de su vida social y la conversación diaria, gira alrededor de la elevación o la caída de los poderosos. (I,977)

Nada puede culminar en Washington sin extensas informaciones. Y cuando las noticias son buenas no hay nada mejor que le guste hacer a la administración (que informar). (II,700)

1.17

WATERGATE

Watergate nos hizo más obsesivos que prudentes. (II,140)

(Los esfuerzos de Jackson y los nuestros eran coincidentes) Pero los tiempos no eran propicios para un diálogo racional. (II,212)

Ya a principios de su segundo gobierno, Nixon no era un presidente normal. Y el daño resultaba irreparable. (II,208)

Habiendo trabajado cerca del presidente durante cinco años y medio, lo que le debía era manifestarle que su

mejor servicio para el país ahora sería renunciar. (II,1009)

Pasara lo que pasara y quienesquiera desertasen, yo estaba decidido a mentenerme junto al presidente que me había designado para ocupar un alto cargo, a vindicar la continuidad del gobierno. Pero en la intimidad de mi alma empecé a sentir lo que, me dicen, es a veces la actitud de los sobrevivientes hacia los enfermos condenados. Ya que el fin era inevitable confiaba, por el bien de nuestro país, en que sería rápido; y en que si tenía que ocurrir fuera misericordioso, por el bien del presidente. (II,987)

Cuando uno se pregunta por qué el equipo de Nixon iba a correr el riesgo de interceptar en 1972 a un opositor en una campaña que ya tenía ganada, una respuesta posible es que la victoria no era suficiente a menos que emulara a los odiados, temidos y al mismo tiempo admirados Kennedy. (II,991)

Sólo aquellos que vivieron a través de la ardiente atmósfera de esos meses, pueden apreciar la deuda que tiene la nación con Al Haig. (II,1002)

Puede precisarse el momento en que se dispersaron todas las esperanzas de recuperación. Fue un fin de semana a mediados de abril de 1973. (II,69)

Nunca comprenderán lo que fue Watergate aquellos historiadores que no reflexionen en torno del impacto destructivo que provocó en la política de EE.UU., en su espíritu, y en la unidad, la guerra de Vietnam. (II,76)

No hay excusa para los métodos extralegales empleados en nombre de Watergate. Un presidente no puede justificar sus propios delitos con el exceso de sus oponentes. Su obligación es tener miras elevadas, establecer modelos morales, construir puentes hacia sus oponentes. Nixon no se permitió este acto de gracia. Pero no es posible comprender el momento si se pasan por alto la perversidad, la santurronería y la ocasional brutalidad de algunos de sus enemigos.

En realidad, las animosidades entre el presidente y su oposición se alimentaban mutuamente. Y si una lección

de Watergate tiene que ver con el abuso de poder presidencial, la otra indica que, para que una democracia funcione, la oposición debe atenerse a su propio sentido de la civilidad y los límites, a los valores permanentes de la nación y al reconocimiento de que un ataque general a las instituciones y sus móviles pueden destruir la capacidad de la nación para gobernarse a sí misma. (II,82)

Lo que después se conoció como Caso Watergate era un compuesto de una serie de decisiones *ad hoc*, conversaciones elípticas, y actos sin coordinación de distintos individuos, muchos de los cuales competían mutuamente por obtener el favor presidencial y que en consecuencia guardaban con todo celo cuanta información hubieran conseguido dentro de la Oficina Oval o cerca de ella. (II,90)

Retrospectivamente, resulta claro que de allí en adelante la presidencia de Nixon estaba irremediablemente perdida. Ya que las declaraciones de los colaboradores importantes variaban entre sí, era posible que, al finalizar las audiencias del Senado, la causa llegara a punto muerto, debido al fastidio e imposibilidad de alcanzar alguna decisión concluyente a través de versiones tan disímiles. El revuelo inicial ante el conocimiento de que se habían grabado conversaciones secretamente hizo aparecer a Nixon como el autor de un delito terrible, sin considerar que sus predecesores también lo habían hecho. Pero si las grabaciones en la Oficina Oval tenían sus precedentes, nunca se les había dado una publicidad tan concienzuda. Y no se recordaba ocasión alguna en que se hubiese podido determinar una potencial culpabilidad criminal de un presidente y su personal inmediato. Por lo tanto, Watergate se transformó en una dura batalla entre el presidente por un lado y los comités de investigación del Congreso y el fiscal especial (nombrado en mayo) por el otro, ya que el presidente buscaba el control exclusivo de las cintas invocando el principio constitucional de separación de poderes. (II, 101)

Extrañamente, la debilidad doméstica producida por

los traumas de Vietnam y Watergate tuvo su menor impacto en nuestra política del Medio Oriente. (II,167)

Watergate significó un ejemplo palpable de los peligros de una política basada en maniobras tan complejas. (II,573)

(La publicación de un informe elaborado por un comité presidido por el senador Stennis) Este incidente está contado aquí porque es reveladoramente sintomático de la atmósfera de Watergate: mientras toda nuestra política sobre el Medio Oriente colgaba de un hilo, durante la semana entera de mi primer "torbellino" la prensa se divertía con líneas de investigación cuyas consecuencias prácticas eran las de socavar la autoridad del mediador. Con justicia para la prensa, no se produjo tal daño. Pero sí contribuyó al peso físico y mental de una semana frenética. (II,676)

Estaba aprendiendo que en la atmósfera de Watergate resultaba sospechoso el funcionario que no tuviera en la punta de la lengua todos los datos requeridos para responder sobre cuestiones que cuatro o cinco años antes podrían haber retenido su atención sólo unos pocos minutos. Y la más pequeña vacilación, aunque fuera causada por el abatimiento, atraía a la historia a otros periodistas que temían que dejar de perseguir a la presa herida iría en desmedro de su reputación profesional. (II,936)

Para mediados de julio yo ya estaba convencido de que era necesario terminar con Watergate y de que eso requeriría seguramente la renuncia de Nixon. Hasta entonces había tratado de ahuyentar esa idea previamente inconcebible. Comprendía que el poderío de Nixon se iba agotando. Su destino quedó sellado en los últimos días de mayo después de la publicación de las conversaciones grabadas. (II,986)

En 1974 Nixon había interrumpido el fin de semana del 4 de julio; a partir de entonces, el inminente desarrollo del asunto Watergate dominó la vida nacional. (II,989)

Nuestros adversarios demostraron una asombrosa

moderación; en lo que posiblemente fue el más grande tributo de la política exterior a la administración Nixon. El tributo más grande que había recibido Nixon era la aquiescencia de las naciones del mundo mientras él yacía mortalmente herido. (II,995)

1.18

SUPERPOTENCIAS, LA ERA NUCLEAR

La paradoja de la fuerza militar contemporánea consiste en que un aumento importante en el elemento de poder ha desgastado la tradicional relación del poder a la política. (II,832)

Jamás se ha usado un arma nuclear en las condiciones modernas de época de guerra o contra un oponente que posea medios de respuesta. Sin duda, ninguna de las dos partes ha sometido a prueba el lanzamiento de más de unos pocos misiles simultáneamente; ninguna de las dos partes los ha disparado en una dirección Norte-Sur como tendrían que hacerlo en una guerra. (II,833)

Ningún presidente norteamericano ha considerado nunca, en ninguna crisis de posguerra, la posibilidad de la utilización de armas estratégicas nucleares. (II,833)

La estrategia nuclear es abstracta y teórica porque no existe —afortunadamente para la humanidad— ninguna experiencia a la cual referirse. En manos de los académicos apenas se advertía que hasta la restricción mutua tenía consecuencias estratégicas sin precedentes. Jamás una gran potencia había considerado la vulnerabilidad de las fuerzas de su principal adversario, o la vulnerabilidad de su propia población, como una contribución a la estabilidad. (II,840)

El mundo puede estar enfilando hacia una guerra por-

que los países totalitarios son demasiado burocráticos y las democracias demasiado demagógicas. (II,857)

Nadie busca gratuitamente la enemistad del país más poderoso de la tierra. (II,948)

La moderación, después de todo, es una virtud en aquellos que creen tener una alternativa. En la edad nuclear no existe un sustituto, y de esto soy un convencido, para una política de largo alcance que evite las confrontaciones por sí mismas o para admitir el expansionismo soviético. (II,251)

El manejo de un equilibrio de poder es una empresa permanente, no una tarea que tenga un final previsible. (I,93)

A menudo las superpotencias se comportan como dos ciegos fuertemente armados que se mueven a tientas en una habitación, cada uno creyéndose en peligro mortal por las acciones del otro a quien supone dotado de perfecta visión. Cada lado debería saber que la incertidumbre, el compromiso y la incoherencia son frecuentemente la esencia del hacer político. Empero, cada uno tiende a asignar al otro bando una consistencia, perspicacia y coherencia que su propia experiencia desmiente. Es claro que, con el tiempo, hasta dos ciegos armados en una habitación pueden hacerse enorme daño uno al otro, por no hablar del peligro de la misma habitación. (I,366)

Sólo los aficionados creen que una negociación entre grandes potencias puede conducir a una serie de victorias unilaterales. Aun cuando pudiera lograrse, dicho resultado no es aconsejable; ningún país va a respetar eternamente un acuerdo que no conviene a ninguno de sus intereses. (I,859)

Todo presidente norteamericano aprende pronto que dispone de poco espacio para maniobrar. Los Estados Unidos y la Unión Soviética son rivales ideológicos. La detente no puede cambiar este hecho. La era nuclear nos obliga a coexistir. Las cruzadas retóricas tampoco pueden cambiar ese estado de cosas.

En consecuencia, un presidente norteamericano tiene

una doble responsabilidad: debe resistir el expansionismo soviético, y debe también estar siempre consciente del profundo riesgo de las transformaciones globales. Su política debe siempre contener la detente y la coexistencia, así como consistencia y un esfuerzo para relajar tensiones. Si el deseo de paz se convierte en un evitar conflictos a cualquier precio, si el justo desespera el poder y busca refugio en su pura moral, el miedo a una guerra mundial se convierte en un arma de chantaje en manos del más fuerte; las naciones pacíficas, grandes o pequeñas, quedan a merced del más despiadado. Pero si perseguimos el conflicto ideológico separado de la estrategia, si la confrontación se convierte en un fin por sí mismo, perderemos la cohesión de nuestros aliados y finalmente la confianza de nuestro pueblo. Esto es lo que entendía por detente el gobierno de Nixon. (II,201)

¿Cómo evitar una guerra nuclear sin sucumbir al chantaje nuclear? ¿Cómo impedir que nuestro deseo de paz se convirtiera en pacifismo? ¿Cómo defender la libertad y mantener la paz?, éste es el inmenso problema de la época. El inconveniente —no la tragedia— es que el doble concepto de coexistencia y contención de mantener el balance de poder mientras se explora un futuro más positivo no tiene detrás de sí un consenso automático. Históricamente, EE.UU. estaba convencido de que no debía preocuparse por un equilibrio global ya que la geografía y un excedente de poder le permitían esperar lo por venir en comparativo aislamiento. Se formaron dos escuelas de pensamiento. Los liberales consideraban la política exterior como una subdivisión de la psiquiatría; los conservadores, como un aspecto de la teología. Los liberales comparaban las relaciones entre los Estados con las relaciones humanas. Enfatizaban sobre las virtudes como la confianza y gestos unilaterales de buena voluntad. Los conservadores veían a la política exterior como una versión de la eterna lucha entre el bien y el mal, un conflicto que no tenía en cuenta un terreno común y acababa con la victoria de una de las partes. Aflojar iba en

contra de la ideología liberal y su evocación emocional de la paz abstracta; la coexistencia irritaba a los litúrgicos anticomunistas de la derecha. El idealismo norteamericano llevaba a ambos grupos a atacarnos por diferentes direcciones. La mayoría del liberalismo pensaba que todo lo que tenía que ver con el poder era repugnante. A través del primer período del siglo XX los Estados Unidos se consideraban como más allá de consideraciones de orden nacional. Ibamos a organizar al mundo gracias a un consenso de principios morales o normas de leyes internacionales. El aprecio por la pureza de nuestros ideales inspiraba a los conservadores, contrariamente, a poner el comunismo en cuarentena: no se podía negociar con el demonio. Los liberales se preocupaban por el peligro de la confrontación, los conservadores por evitarla. (II,202)

Cuando una superpotencia es malentendida de la misma manera en capitales diferentes, la definición de sus designios resulta bien clara. (II,413)

La relación entre las dos superpotencias se veía exaltada, después de todo, en el mismo momento en que ambas partes estaban introduciendo diariamente miles de toneladas de materiales de guerra a bandos opuestos, en una guerra desesperada, en la que cada uno buscaba reducir, si no eliminar, la influencia del otro. (II,462)

Buscábamos una política que pudiera mantenerse durante un período histórico. Jackson objetó a casi todo cualquier convenio que proporcionara algún beneficio a la Unión Soviética. Dábamos por sentado que los soviéticos no firmarían ningún acuerdo que no les prometiera algún beneficio; nuestra prueba era si, haciendo un balance, estábamos mejor con un acuerdo que sin él. (II,820)

En las democracias, el pacifismo estaba condenado a nutrirse de las inflexibles alternativas de la guerra nuclear; rendirse o el cataclismo. Mejor rojo que muerto se convirtió, de parodia, en programa. (II,832)

LOS JUICIOS Y LAS LECCIONES DE LA HISTORIA

No se puede coquetear impunemente con el nihilismo. (II,1016)

No hay premios por perder con moderación, ni se aplacan las críticas internas o externas con el fracaso. (II,77)

Siempre constituye un error delegar la defensa de los propios intereses en otro Estado soberano. (II,142)

Los presidentes tratan de esconderse detrás de la opinión pública que, al final, no perdona los desastres aunque éstos fueran la consecuencia de sus propias preferencias. (II,258)

En retrospectiva, todos los hechos parecen inevitables. (I,823)

La oportunidad nunca se convierte automáticamente en realidad. (II,21)

Maquiavelo ha sido invocado durante siglos como la encarnación del cinismo. Sin embargo, él se consideraba un moralista. Sus máximas describían al mundo tal como él lo veía, no como deseaba que fuese. En realidad estaba convencido de que sólo un gobernante de fuertes convicciones morales podría mantener un curso firme, mientras se comprometía en manipulaciones de las que, lamentablemente, dependía la supervivencia. Esa era, en cierta forma, la actitud de mis interlocutores japoneses. No declaraban que sus decisiones estuvieran basadas en la justicia ni en la prudencia. Reflejaban una necesidad y estaban, por lo tanto, más allá de toda discusión. (II,620)

Como la mayoría de los cálculos políticos tiene lugar en las mentes de los hombres, el elemento psicológico a menudo resulta decisivo. (II,636)

No estaba al alcance del ingenio de hombre alguno redactar una carta que respondiera a todas las necesidades. (II,644)

Cuando un pueblo está convencido de que todos sus problemas provienen del exterior, la desconfianza malsana se convierte en un estilo nacional. (II,652)

Cuando la retórica contradice la realidad en forma exagerada, es inevitable caer en la esquizofrenia. (II,652)

Raros son los momentos de triunfos en los cuales no hay perdedores. (II,703)

En relaciones internacionales no hay almuerzos gratis. (II,851)

Lamentablemente, las oportunidades perdidas no pueden demostrarse. (II,857)

El pueblo nunca elige la abdicación. (II,257)

Un hombre de Estado no debe ser juzgado nunca como un filósofo o un soñador. En algún punto debe traducir su intuición a la realidad contra material a veces resistente. (II,542)

Hombres que carecen de pasado no son guías confiables para el futuro. Se euforizan con la autoridad y se aterran ante al idea de perderla. (II,88)

Toda guerra termina en cierta paz, pero muy a menudo los líderes permiten que las operaciones militares dicten sus intenciones. Ellos ignoran la angustiada advertencia de Bismarck al estadista cuyos argumentos al final de una guerra no son tan plausibles como eran el día que la comenzó. (II,398)

Los profetas realizan sus servicios inspirando a hombres y mujeres comunes con su visión, pero pagan el precio de ser consumidos por ella. De modo que el lector sabrá perdonar una breve desviación en aras de la estima por mi amigo caído. Isaiah Berlin escribió una vez que la grandeza es la habilidad para transformar la paradoja en trivialidad. (II,540)

Una de las paradojas de la era de los memorandums y de las máquinas xerox, de la proliferación de las burocracias y la compulsión por registrarlo todo, es que escribir

la historia se haya convertido tal vez en una tarea casi imposible.

Cuando un historiador trata temas de siglos pasados, el problema es encontrar suficiente material contemporáneo. Si un estudioso de impecables antecedentes e inatacable objetividad se viera en la situación de tener libre acceso a los millones de documentos de cualquiera de los modernos períodos de cuatro años, tendría grandes dificultades en saber por dónde comenzar. Los registros escritos, por su propio volumen, oscurecerían tanto como iluminarían; no proveerían ningún criterio para determinar cuáles documentos han sido producidos para proveer un alibí y cuáles auténticamente sirvieron para guiar decisiones, cuáles reflejan una auténtica participación y cuáles fueron preparados en ignorancia de los acontecimientos claves. Antes de la era de las comunicaciones instantáneas, las instrucciones a un negociador debían ser conceptuales y por lo tanto daban una clara idea de los pensamientos del estadista; en la era de los teletipos, esas instrucciones son generalmente tácticas o técnicas y por ello son mudas en cuanto a propósitos y premisas más amplios. Los archivos oficiales de nuestro período no necesariamente discriminan cuáles decisiones fueron tomadas en "la trastienda" eliminando procedimientos formales o qué cosas fueron resueltas oralmente sin jamás llegar a formar parte de los registros formales.

Los relatos de conversaciones hechos por los propios participantes pueden fácilmente ser autojustificaciones ex post facto (Dean Acheson dijo una vez que jamás había leído un informe sobre una conversación en la que el autor resultara perdedor).

Con una selectiva presentación de documentos uno puede demostrar casi cualquier cosa. Las prácticas contemporáneas de revelaciones no autorizadas o liberalizadas son casi una garantía de que cada documento sea escrito con un ojo puesto en la autoprotección. Las ganancias del periodista son las pérdidas del historiador. (I, 12)

La historia se hace a veces de pequeños trazos. (I,300)

Hacer una directa afirmación de hechos sobre asuntos que se extienden por más de una década es ciertamente un signo de inexperiencia. Jamás puede uno estar seguro sobre cuáles hechos han sido ocultados por la burocracia y pueden súbitamente aparecer. Pronto recibiría yo una lección sobre los peligros de ser demasiado categórico. (I,321)

Los historiadores rara vez hacen justicia al “stress” psicológico que aqueja a los estadistas. Lo único que tienen disponible son documentos escritos por una variedad de motivos —bajo regulaciones contemporáneas sobre divulgación, que progresivamente disfrazan el documento— y no siempre relevantes en el momento de la decisión. Lo que ningún documento puede revelar es el impacto acumulado de los accidentes, los intangibles, los miedos y las vacilaciones. (I,339)

El folklore insiste en que las revoluciones tienen lugar cuando las condiciones son desesperadas. La realidad, percibida desde Tocqueville, es que la mayoría de los levantamientos han tenido lugar cuando las condiciones parecían estar mejorando. Los que están completamente oprimidos están generalmente demasiado desmoralizados para rebelarse. Es en el momento en que los gobiernos toman demasiada confianza, cuando los cambios violentos parecen producirse, cuando el pueblo presiente que tiene algún margen para maniobrar y cuando hay algún progreso que confirme sus expectativas. (I,552)

En toda administración ocurre algún acontecimiento que dramatiza los límites de la previsión humana. En un año de incertidumbre en Vietnam, de apertura hacia China y de evolución en las relaciones con la Unión Soviética, no existía prácticamente nada que la administración quisiera enfrentar menos que una crisis en el Sur asiático. (I,582)

Las cualidades necesarias para destruir, por lo gene-

ral no son las mismas necesarias para mantener. Cuanto más profunda sea la revolución, mayor es la probabilidad de que lleve a un nuevo aparato más penetrante y por lo general más eficiente que el reemplazado. Las revoluciones que se conducen en nombre de la libertad, con frecuencia aguzan aun más las herramientas de la autoridad. Esto no es accidental. Los académicos pueden definir la libertad humana según conceptos de derechos humanos. Los historiadores comprenden que la libertad reside, no sólo en las estructuras legales, sino en la aceptación general de las instituciones y las buenas relaciones humanas. Una sociedad que no esté azotada por cismas irreconciliables, podrá practicar la tolerancia y el respeto a la dignidad humana, aun en ausencia de derechos legalmente definidos. La tolerancia es inherente a la estructura. Gran Bretaña jamás ha tenido una constitución escrita; los derechos civiles son garantizados por tradición. Pero una nación dividida en facciones, en la cual la minoría no tiene ninguna esperanza de transformarse en mayoría, o en la que un grupo sabe que será perpetuamente descartado, parecerá opresiva a sus miembros, cualesquiera sean sus pretensiones legales. (I,730)

Una de las ironías monumentales de la historia es, probablemente, que nadie comprendía mejor la inherente futilidad del comunismo que la titánica figura que había realizado la Revolución China. El tuvo el coraje de aferrarse a las implicaciones de esa visión. El comunismo pragmático lleva al mandarínismo, nacionalismo y los privilegios institucionalizados. Sus críticas hacia la Unión Soviética eran tan hirientes para los rusos porque eran esencialmente ciertas. (I,731)

(Luego de una entrevista con Thieu) Nuestra desilusión surgió por causa de nuestra falta de comprensión. (I,955)

Una sociedad no se engrandece por las victorias de un bando o de otro sino por sus reconciliaciones. (II,15)

¿Cuál es la mezcla de cualidades que eleva a un pue-

blo al dominio sobre otros pueblos vecinos, aparentemente tan dotados como él? ¿Qué ha dado a Roma preeminencia en el mundo de los estados cívicos, o a Prusia en Alemania, o a Gran Bretaña en Europa? No hay duda de que existen muchos factores físicos implicados en estos hechos. Pero los elementos materiales necesitan el ímpetu dado por ciertos imponderables, como la fe y la dedicación. Hanoi —desgraciadamente para nosotros— los poseía con obsesiva abundancia. (II,20)

Por nuestra parte, el ofrecimiento de ayuda económica surgió de nuestra contradictoria mezcla de valores idealistas y una interpretación materialista de la historia, según la cual se considera que los motivos económicos dominan las decisiones políticas. Quizá ninguna gran nación se ha sentido tan incómoda al ejercitar su enorme poder como los Estados Unidos. Nosotros tendemos a considerar la guerra como algo anormal, como una interrupción de nuestra vocación de paz, prosperidad y libertad. Ninguna otra sociedad ha estimado como un deber nacional contribuir a la reconstrucción de un enemigo derrotado; después de la Segunda Guerra Mundial, éste fue uno de los principales elementos que conformaron nuestra política exterior. (II,41)

En sistemas basados en la verdad infalible, sólo puede existir una única interpretación autorizada; un rival que afirma representar la verdad ortodoxa constituye un grave peligro. (II,49)

Kosciusko no era hombre para ganar premios por su encanto. Era un clásico producto de las grandes *ecoles*, esas indeleblemente francesas instituciones sobre cuyos graduados Pétain comentó en un momento de percepción: “Sabén todo. Pero infortunadamente no saben ninguna otra cosa más”. (II,128)

Una tradición de fe en el derecho internacional y una histórica renuencia a pensar en términos de equilibrio de poder inclinan a los norteamericanos al enfoque de resistir tan sólo el método y no el hecho del cambio. Y por su-

puesto nosotros no podemos, ni debemos, estar casados con la ciega defensa de todo *statu quo*. La justicia, al igual que la estabilidad, debe ser el objetivo de la política exterior norteamericana, y ciertamente ambas están vinculadas. Empero, existen cambios en el equilibrio internacional que pueden amenazar a la seguridad de nuestra nación y deben ser resistidos a todo trance. Durante un siglo, Inglaterra marchó a la guerra antes de permitir que el puerto de Amberes fuese ocupado por una gran potencia por cualquier método. El dominio de los mares, el prerequisite de la supervivencia de Gran Bretaña, se consideró incompatible con la existencia de una segura base naval tan cercana a territorio inglés. (II, 145)

Asistí a la reunión con asombro. Estábamos ante una isla con una población de 200.000 habitantes, que amenazaba ir a la guerra con una potencia mundial de 50 millones de personas por el bacalao, y una superpotencia consideraba necesario: a) expresar una opinión y b) refrenar no al más fuerte sino al más débil. Nixon y Rogers reiteraron sus comentarios apaciguadores, en tanto que los ministros islandeses insistieron implacablemente en una posición que, en cualquier otro período previo, habría parecido suicida. Pensé en una observación formulada por Bismarck hacía más de un siglo con respecto a que el débil gana fuerza a través del descaro, y el fuerte se hace débil a causa de las inhibiciones. La escena que se desarrollaba en la municipalidad de Reykjavik, con la implorante superpotencia, y el pequeño y diminuto país amenazando con entrar en guerra con una nación 250 veces más grande en tamaño, y con abandonar la OTAN (sin la cual quedaría indefenso), mostraba con mayor exactitud que muchos libros la situación actual del mundo y la tiranía que pueden imponerle los débiles. (II, 148—9)

Nuestra época tiene que aprender las lecciones de la Segunda Guerra Mundial, que se produjeron cuando las democracias no lograron entender los motivos del agresor totalitario. Trataron estúpidamente de calmarlo, y así

obtuvieron que pasara a ser militarmente superior. Esto no puede volver a ocurrir, cualquiera sea el precio que se deba pagar defensivamente. Pero tampoco podemos olvidar las lecciones de la Primera Guerra Mundial, en la cual Europa, a pesar de la existencia de un poderío militar balanceado, entró en una contienda que nadie quería y en una catástrofe que nadie podía imaginar. Los planes militares la indujeron a decisiones; errores y posturas la llevaron a la diplomacia. Sus líderes cometieron el pecado mortal por excelencia contra el gobierno: perdieron el control de los hechos. (II,201)

En un mundo ideal, nuestros principios democráticos y las necesidades de nuestra seguridad deberían coincidir. Pero la verdad es que la democracia constitucional, aquella que consideramos normal, es en realidad una excepción a lo largo de la historia y en lo ancho del planeta. No es una casualidad. La democracia constitucional asienta la autoridad en una abstracción: obediencia a la ley. Pero el constitucionalismo puede funcionar solamente si la ley se toma como un reflejo de un patrón absoluto de verdad, o bien si ésta surgió a partir de un proceso político aceptado en forma general. En la mayor parte del mundo y en casi todo el transcurso del tiempo, estas condiciones no existieron. La ley fue dictamen de una autoridad y no un proceso legislativo; los políticos se han ocupado de ver quién tiene el derecho de emitir órdenes. La autoridad personal ha sido hecha compatible por un concepto del compromiso mutuo, como en las sociedades feudales, o cuando está limitada por los hábitos o costumbres, como fue el caso de la autoridad de los reyes, quienes gobernaban basados en un derecho divino en los siglos XVII y XVIII. En cada caso la tradición constituyó un factor limitante; determinadas exacciones eran imposibles, no debido a que estuvieran prohibidas sino a causa de que no tenían precedentes. Ningún gobernante europeo del siglo XVIII podía exigir impuestos a las ganancias o reclutar a sus súbditos; el autoritarismo, en resumen, está bastante bien circunscripto.

Paradójicamente, fue el surgimiento del gobierno popular quien expandió el espectro de lo que las autoridades podían exigir. El pueblo, por definición, no puede ejercer tiranía sobre sí mismo; de aquí entonces que sus deseos, expresados por congresistas y gobernantes en su nombre, fueran absolutos. El crecimiento del poder del Estado ha ido de la mano de la expansión de los reclamos populares. En este contexto, el totalitarismo moderno constituye una caricatura, una reducción al absurdo de la democracia; el moderno autoritarismo es un vestigio del tradicional gobierno personal. Es por esto que algunos gobiernos autoritaristas han sido capaces de evolucionar hacia democracias y nunca lo ha hecho un Estado totalitario. El gobierno carece de tales restricciones.

Pero por esta misma razón los gobiernos autoritarios son infinitamente más vulnerables a la subversión interna que los totalitarios. Cuando los vínculos personales de obligación recíproca son rotos, ambos, gobernantes y gobernados, se desmoralizan; los primeros porque no tienen una base legítima consistente para gobernar; los segundos porque una vez que el criterio de obediencia se ha desvanecido, cada reglamentación parece tiránica. Nuestro dilema es que en casi todos los países en desarrollo de este planeta la autoridad todavía es personal. La transición al constitucionalismo resulta un proceso complejo que si se lo fuerza es más probable que conduzca al totalitarismo que a la democracia.

Una de las premisas de un proceso democrático es que el perdedor acepta su derrota y se le da a cambio una oportunidad de ganar en otra ocasión. Depende de un centro moderado. Tal evolución es casi inevitablemente desbaratada en un país en desarrollo, cuando un elemento totalitario tiene éxito en organizar una guerra contra la guerrilla. Esto induce al gobierno a cometer actos de represión, comenzando un círculo vicioso que incluye a gobernantes y oponentes, y destruye cualquier centro moderado que eventualmente existiera (satisfaciendo el

propósito central de los insurrectos). Por otra parte, las víctimas de los atentados terroristas son casi invariablemente los funcionarios más capaces y decididos, dejando en su lugar a los corruptos, cuyas transgresiones se multiplican a medida que intentan resarcir los peligros de su situación acumulando lo máximo en compensaciones materiales. (II,261)

Contrariando lo que afirma la mitología política, los lazos más estrechos con el mundo comunista no demostraron ser un obstáculo para mejorar gradualmente las relaciones económicas del país con Occidente, con quien Chile una vez más negociaba créditos privados. (II,328)

La arrogancia ofende a los dioses. Ellos se sienten agraviados ante la presunción de que los grandes acontecimientos puedan darse por descontados. (II,410)

La historia está escrita por los victoriosos: en este caso habían sido crueles. (II,557)

(A propósito de la falta de relación entre modernización y estabilidad institucional, caso Irán) ¿Qué habrían aconsejado los Estados Unidos? ¿Poseemos una teoría política para la transformación de países en desarrollo? ¿Sabemos dónde establecer el balance entre autoridad y libertad, entre libertad y anarquía en sociedades feudales y religiosas? (II,561)

No siempre se hace la distinción (ni siquiera es posible) entre la oposición al gobierno y arruinar subrepticamente a la autoridad y hasta al Estado. Se ve claro que en Irán el líder de la revolución no era un demócrata de tendencias reformadoras, sino un amargado reaccionario que en cuanto llegó al cargo se adjudicó poderes dictatoriales que excedieron en mucho a los del Sha. El hecho es que nos falta una idea coherente de cómo canalizar las fuerzas elementales liberadas por el proceso de desarrollo. La democracia liberal progresó durante siglos en sociedades esencialmente aristocráticas y burguesas. El sufragio universal no se generalizó en Occidente hasta después de la Primera Guerra Mundial (aun en los Estados

Unidos el Senado fue elegido por voto indirecto hasta 1913). En este ambiente cultural, la minoría tiene posibilidades de convertirse en mayoría y el contenido político no destruye al perdedor. Es distinto en países con profundas divisiones tribales, religiosas o raciales, o donde ha sido creado un Estado para gobernar a poblaciones cuya principal experiencia común es el gobierno colonial. La participación masiva forzada tiene más probabilidades de conducir al totalitarismo que a la democracia. La ironía contemporánea es que el leninismo ha resultado atractivo para muchos países en desarrollo no por sus teorías económicas, que claramente han fracasado, sino porque ofrece legitimidad para quedarse en los cargos: que es, después de todo, la razón por la cual la mayoría de los líderes de la independencia se ha metido en política en primer lugar. (II,561)

La suerte del Sha y la de su país constituyen una permanente advertencia de que no hay respuestas simples. Aquellos que buscan un mundo más pacífico tienen que tener un concepto de su naturaleza. (II,564)

¿Cómo fue posible que una transformación de naturaleza (la crisis energética) tan profunda y duradera cayera sobre nosotros de manera tan repentina? Retrospectivamente este fenómeno es mucho más fácil de comprender, porque las simientes y las señales del dramático cambio ya se encontraban allí. La revolución petrolera tuvo el mismo contorno que muchas otras revoluciones históricas. Son inevitables, pero su inevitabilidad resulta obvia solamente después de que se producen. A muchos historiadores les es casi imposible comprender que, antes de las grandes revoluciones de la historia, muchas veces nadie percibe siquiera que está a punto de producirse un cambio. Arrulladas por una ilusión de permanencia, las víctimas en ciernes tratan de fugaces aberraciones a las advertencias que la posteridad ahora considera tan evidentes. (II,713)

La inquietud estudiantil que reinó en casi todos los

países industrializados durante la década del '60, había constituido una advertencia de que el materialismo no era suficiente para sustentar una sociedad; el crecimiento económico no proporcionaría un respaldo emocional automático a una nueva generación que buscaba un significado más profundo de la vida. Pero existían motivos para esperar que, una vez que esos problemas fuesen reconocidos, encontrarían solución.

La crisis económica que comenzó en la década del '70 —y que continúa en la del '80— ha arrasado con esas perspectivas. (II,740)

El dilema político de una democracia consiste en que el lapso necesario para solucionar los problemas económicos contemporáneos es mucho más prolongado que el ciclo electoral por medio del cual se juzga en las urnas el desempeño de los líderes. (II,740)

(OPEP) A lo largo de la historia, jamás pudo anteriormente un grupo de países relativamente tan débiles imponer con tan pocas protestas un cambio tan dramático en la forma de vida de la abrumadora mayoría del resto de la humanidad. La justicia poética, si de tal cosa se trata, consiste en que ese logro amenaza su propia estabilidad, una percepción que es posible que se perfile gradualmente. Pocas son las estructuras políticas capaces de sustentar el ritmo de crecimiento acelerado que una transferencia de riquezas tan enorme ha hecho posibles. Es lógico que se produzcan dislocaciones, que aun los sistemas políticos y las tradiciones más establecidas encontrarían difíciles de manejar. Las instituciones de la mayoría de los países petroleros no se encuentran en esa categoría. (II,741)

En la crisis petrolera todo el mundo perdió. Y un acontecimiento de proporciones históricas tan grandes merece un análisis más serio que el que proporcionara las excusas de autoconveniencia de algunos productores petroleros o el escapismo demagógico de otros. El ejemplo más absurdo, quizá, lo constituye la ampliamente difun-

didada reclamación de que se nos advirtió repetidas veces del peligro de precios más altos, y que nosotros dejamos de lado esas advertencias porque Washington recibía con alborozo la posibilidad de altas ganancias petroleras para poder financiar el armamento iraní. Ni nosotros ni el resto de nuestros aliados industriales fuimos informados de un plan tendiente a un colosal aumento de precios hasta que los tuvimos encima —demasiado tarde para modificarlos— y que entonces los resistimos hasta el límite de nuestras fuerzas. Los Estados Unidos jamás contemplaron los aumentos de precios como otra cosa que un desastre; nadie les dio la bienvenida como una manera de financiar las compras de armamentos de Irán o por ningún otro motivo. Existen pruebas fehacientes acerca de la falsedad de esta noticia en particular. (II,742)

Nada podría haber ilustrado mejor la desmoralización lindante con la abdicación de las democracias. Se juzgaba aceptable un cartel de los productores: una agrupación de consumidores era considerada demasiado riesgosa. (II,750)

La vitalidad de la democracia en la época moderna depende en gran parte de la confianza pública en que el mundo democrático es dueño de su propio futuro. (II,781)

Uno de los desastres del período fue un enfoque equilibrado, cuidadoso, reflexivo, de las relaciones Este—Oeste. La sobria lección del período 1973—74 es que el idealismo no mejoró, en definitiva, los derechos humanos de los judíos en la Unión Soviética (la cifra de emigración para 1975 fue de menos del 40% que para 1973); que el socavamiento del SALT no mejoró nuestra postura militar; y que donde la cruzada contra la detente tuvo éxito, provocó consecuencias funestas. El enfoque, legislado, no disuadió la expansión soviética. (II,858)

Considero que es relativamente fácil aprender de los fracasos. En cambio, el terrible peligro del éxito reside en creer que a uno no le queda nada por aprender y su-

cumbir así a la abrumadora tentación de tratar de repetir los logros alcanzados previamente. Pero si bien el ritmo de la historia puede a veces ser un eco de sí misma, difícilmente las situaciones concretas sean un calco exacto de otras precedentes. Por eso el estadista sensato debe evitar por todos los medios actuar en forma mecánica; es preciso que analice cuidadosamente las circunstancias presentes, y también las características distintivas y únicas que contribuyeron a sus éxitos anteriores. (II,872)

Para mí el asunto resultaba más complicado. Yo creía muy poco probable que los turcos toleraran la unión de Chipre con Grecia. Que Turquía estaba llevando a una lucha final era obvio: al menos para mí. Una buena prueba acerca de si un país está buscando un pretexto para una acción militar o una base para un arreglo, es saber si puede vivir con sus propias propuestas. (II,997)

1.20

OTRAS

Si bien la generosidad hace soportable la hegemonía, no la hace aceptable. (I,271)

Hombres que carecen de pasado no son guías confiables para el futuro. Se euforizan con la autoridad y se aterran ante la idea de perderla. (II,88)

Los psicólogos han destacado cómo los prisioneros a veces alivian su cautiverio adjudicando a sus carceleros cualidades extraordinarias; el odio y una extraña clase de respeto coexisten. (II,125)

Tener que soportar varias bromas acerca de que yo era demasiado delicado era muy preferible a ser inundado por una creciente ola de acusaciones de haber mentido bajo juramento a un comité del Senado. Podía ser cierto, como sostenían algunos críticos, que el secretario de Estado Dean Acheson había soportado graves calum-

nias sin amenazar con renunciar. Pero una cosa es ser atacado por cuestiones de política y errores de juicio, y otra muy diferente ser acusado de perjurio en medio de una crisis constitucional. (II,940)

2.1

KISSINGER

Los principios del honor y de la responsabilidad norteamericanos no eran para mí frases vacías. Las sentía profundamente. Nací en Alemania, en el pueblo bavaro de Fuerth, seis meses antes del frustrado “putsch” de Hitler en una cervecería de Munich, la capital de Baviera. Nüremberg, de la que Fuerth era vecina con la misma relación física y psicológica que Brooklyn tiene con Nueva York, era conocida por su fervor nazi, sus masivos mitines del partido y las notorias leyes raciales. Hasta que emigré a Norteamérica, mi familia y yo soportamos el ostracismo y la discriminación progresivos. Mi padre perdió su empleo de maestro en el que había trabajado toda su vida; los amigos de juventud de mis padres dejaron de frecuentarnos. Fuí obligado a asistir a una escuela segregada. Cada salida a la calle resultaba una aventura, porque mis contemporáneos alemanes eran libres de golpear a un niño judío sin interferencia policial.

A través de ese período, Norteamérica adquirió para

mí una cualidad maravillosa. Cuando era niño, la veía como un sueño, como un lugar increíble donde la tolerancia era una cosa natural y la libertad personal no conocía restricciones. Y más tarde, cuando supe que Norteamérica también tenía grandes problemas, no pude olvidar su cualidad inspiradora para las víctimas de la persecución, para mi familia y para mí, durante aquellos años crueles y degradantes. Siempre recordaba el estremecimiento que me producía caminar por las calles de Nueva York. Cuando veía un grupo de niños, empezaba a cruzar a la otra acera para evitar que me golpearan. Y entonces recordaba dónde me encontraba.

Por lo tanto, siempre he tenido un sentimiento especial por lo que significa Norteamérica, cosa que quizá los ciudadanos nativos dan por descontada. No podía aceptar ese detestar el país propio que tomaba cualquier imperfección como excusa para denigrar un experimento precioso, cuya importancia para el resto del mundo había sido parte de mi vida. Sentíame enormemente gratificado por la oportunidad de pagar mi deuda con la sociedad cuyos defectos reconocía, pero a los que veía en una perspectiva diferente; los mismos no podían impedirme percibir su idealismo, su grandeza y su humanidad como una encarnación de las esperanzas de la raza humana. (I,171)

Cuando asumí el cargo sabía poco sobre Medio Oriente. No había visitado nunca un país árabe; no estaba familiarizado con la liturgia de las negociaciones en Medio Oriente. La primera vez que oí una de las fórmulas establecidas de la diplomacia de la región fue durante una cena en la embajada británica, en febrero de 1969. Alguien invocó el lenguaje sacramental de la Resolución 242 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, murmurando algo acerca de la necesidad de una paz justa y duradera dentro de fronteras seguras y reconocidas. Consideré la frase tan perogrullesca que acusé al que la dijo de burlarse de mí. Fue un error que no volví a repetir. Para el fin de mi período en el cargo yo era como to-

dos los otros expertos de Medio Oriente; la palabra era la realidad, la forma y la sustancia se habían diluido. (I,245)

(Nixon) Sospechaba que mi origen judío podría hacerme inclinar demasiado en favor de Israel. (I,249)

Mi relación con Nixon, nunca fácil, fue aun más compleja con respecto a Medio Oriente que en la mayor parte de los otros problemas. Nixon estaba convencido de que no debía nada a los votos judíos y que él no podía incrementar el apoyo de los judíos a su persona no importa lo que hiciese. (II,173)

Aunque no practicaba mi religión, no podía jamás olvidar que trece miembros de mi familia habían muerto en los campos de concentración nazis. Carecía de estómago para alentar otro holocausto a través de políticas bienintencionadas que podían escapar de control. La mayoría de los líderes israelíes eran amigos personales míos. Y sin embargo, al igual que Nixon, debí subordinar mis preferencias emocionales a mi percepción del interés nacional. Por cierto, dadas las sospechas históricas acerca de mi religión, yo tenía una especial obligación de hacerlo. No siempre era fácil, y ocasionalmente resultaba penoso. Pero la seguridad de Israel podía ser preservada realmente sólo conectándola al interés estratégico de los Estados Unidos, y no a los sentimientos de los individuos. Y sobre esa base, esa singular pareja —el acérrimo anticomunista de California del Sur y el refugiado de la Alemania nazi— unió sus esfuerzos para romper finalmente el punto muerto de la diplomacia de Medio Oriente. (II,174)

Justo antes de partir de Jerusalén, visité Yad Vas-hem, el monumento a los seis millones de judíos muertos en manos de los nazis. Prohibí a la prensa que me acompañara. Fue un momento de solitaria reflexión acerca de mi propio pasado, la crueldad de la historia y los intereses humanos en las diligencias de estadistas. Y mi propósito era tranquilizar al pueblo de Israel transmitiéndole que comprendía y respetaría sus temores en un proceso

de pacificación que era simultáneamente ineludible, esperanzado y penosamente doloroso. (II,662)

Contrario a mi práctica usual de jamás asistir a recepciones en las embajadas, ... (I,437)

(Primer viaje a Pekín) Por única vez mientras estuve en funciones, tuve dificultad para dormir. Traté de imaginar lo que me esperaba. Por única vez, también, tuve una sensación de inseguridad acerca de tan importante misión en una capital desconocida donde estaría privado de toda comunicación. (I,513)

Una de las satisfacciones de mi vida pública fue que en un momento, por breve que fuera en las medidas de la historia, pude trabajar con un gran hombre (Chou) más allá de las barreras de la ideología en la interminable lucha de los estadistas por rescatar cierta permanencia de la tenue visión humana del futuro. (I,518)

Mis momentos de alegría ocurrían cuando era claro que el éxito de algún esfuerzo era probable. (I,526)

Cada vez que dejé un país comunista, con la excepción de China, experimenté una inmensa sensación de alivio. Cuando uno se siente libre de la tristeza monocroma, de la sofocante conformidad, de la indiferencia ante la individualidad de la persona humana, el resultado es un súbito alivio de tensiones, un sentimiento análogo a la alegría. (II,47)

Lo que un secretario de Estado considera un período de calma es un término relativo. (II,914)

La paciencia no es frecuentemente mi fuerte. (II,772)

(Al final de la diplomacia torbellino) Olvidé tomar en cuenta el agotamiento psicológico. (II,915)

Al terminar los 34 días de idas y venidas del **torbellino** llegué a la Base Andrews para encontrarme con lo que puede haber sido el más alto grado de aclamación pública jamás acordado a un secretario de Estado. **Newsweek** me presentó en la tapa vestido de **Superman**; aunque la tapa de **Time** era menos embriagadora, sus elogios resultaban casi igualmente excesivos. Los comentaristas

describían los vaivenes del torbellino como uno de los mayores éxitos diplomáticos de la historia: no se ha registrado nada que indique que yo resistí la hipérbole. Circuló la historia (¿apócrifa?) de que en una comida le contesté presuntuosamente a alguien que me daba las gracias por haber salvado al mundo: **de nada**. (II,931)

No hay otro honor comparable (a recibir el premio Nobel de la paz). La prueba final del hombre de Estado, después de todo, es saber si ha realizado una contribución para el bienestar de la humanidad. Y sin embargo yo era consciente de que sin la capacidad para reforzar el Acuerdo la estructura de paz en Indochina era improbable que durara. Habría estado mucho más contento si hubiera sido por el reconocimiento de un logro menos precario. Sin falsa modestia, estoy orgulloso de lo realizado en los siguientes dos años en el Medio Oriente. (II,309)

Propuse al presidente que nombráramos a un nuevo negociador de alto nivel en París. Los norvietnamitas habían pedido esto con insistencia, tanto en conversaciones públicas como en conversaciones privadas. Jamás pensé que el solo hecho de nombrar un negociador haría que las negociaciones salieran de un punto muerto; el principal interés de Hanoi por el foro de París era impedir que reanudáramos los bombardeos al Norte con la excusa de que las conversaciones no eran serias. Sin embargo, yo pensaba que un nombramiento de alto nivel le quitaría a Hanoi un elemento de propaganda. Sugerí el nombre de David K.E. Bruce; Nixon estuvo entusiastamente de acuerdo; Bruce aceptó con ese sentido del deber tan característico de este extraordinario diplomático.

Jamás he conocido un funcionario público más notable ni un hombre tan excelente. Hijo de una vieja familia de Maryland, tenía profundas raíces tanto en Maryland como en Virginia y había sido en diferentes oportunidades miembro de las legislaturas de ambos Estados. Había escrito sobre los primeros presidentes, y sus admiradores encontraban en él muchas de las mismas sólidas cualida-

des. Dedicó su vida a la función pública. Y había demostrado su coraje en la Organización de Servicios Estratégicos durante al Segunda Guerra Mundial. Apuesto, rico, emocionalmente seguro, estaba libre de la insistencia para hacer prevalecer sus opiniones por la que muchos hombres de menor estatura convierten la función pública en un ejercicio de sus egos. Su actitud hacía claro que servía a una causa que iba más allá de la duración de una vida individual; transmitía la convicción de que su país representaba valores que necesitaban cuidado y que valía la pena defender. Su dignidad revelaba su excelencia; su mesurada elocuencia confirmaba que en personas de calidad, la sustancia y la forma no podían ser separadas. Veía al hombre como al único ser capaz de mejorar por medio de la razón y el tacto en un mundo cuyas imperfecciones cederían —si bien gradualmente— a la paciencia y a la buena voluntad.

Bruce jamás se negaba al pedido honorable de un presidente, ni evaluaba esos pedidos en términos de beneficios personales. Durante treinta años sirvió a presidentes de ambos partidos como embajador de los EE.UU. en Londres, París y Bonn. Trabajaría para los presidentes Nixon y Ford en las negociaciones de Vietnam, en Pekín, en la OTAN. Siempre con distinción. Decía lo que pensaba, si era necesario explícitamente, pero no usaba sus propios esfuerzos como un medio de progreso personal. En una palabra, era un hombre con personalidad.

Pocos hombres han influido tanto en mí como David Bruce. En algunas de las de más importantes decisiones, instintivamente me dirigía a él. No siempre seguí su consejo; jamás dejé de beneficiarme con sus juicios, su sentido del humor, su tacto infalible. Impedía que yo me tomara demasiado en serio a mí mismo; jamás dejó de inspirar en mí la convicción de que el futuro de nuestra nación era una seria responsabilidad.

En julio de 1970, David Bruce, a la edad de 72 años y

con una salud debilitada, se embarcó en una misión en la que sabía que sus interlocutores tenían como objetivo primario desgastarlo. Comprendía que las habilidades polémicas no podían sustituir el objetivo equilibrio de fuerzas en el que sus interlocutores hacían tanto hincapié. Habría poca gloria para él en París; él no la buscaba. Pero sabía que el honor de una nación no es un asunto superficial; no habíamos atravesado los siglos para traicionar a aquellos que confiaban en nuestras promesas.

Era un camino largo, que ciertamente sería penoso. Pero con David Bruce como compañía el paso sería más tolerable. (I,364—5)

No es a menudo que uno puede recapturar como adulto la cualidad que como joven nos hizo tener la sensación de que cada experiencia fuera disfrutada a causa de su singularidad. A medida que crecemos nos conformamos con las cosas familiares para las que hemos desarrollado reacciones rutinarias. En cierta medida, en cuanto el mundo se hace más rutinario, el tiempo parece acelerarse; la vida se convierte en un caleidoscopio de experiencias aparentemente intercambiables. Sólo algún acontecimiento extraordinario verdaderamente, tanto nuevo como conmovedor, inusual y sobrecogedor, restaura la inocencia de los años en que cada día era una preciosa aventura para definir el sentido de la vida. Así fue como me sentí cuando el avión cruzaba las nevadas cumbres del Himalaya, lanzándose hacia el cielo en medio de los brillos rosados del sol que se alzaba. Volamos muy cerca de K—2, la segunda montaña más alta del mundo. Siempre he pensado en China como en un país densamente poblado y muy cultivado, pero volamos durante horas sobre yermos desiertos salpicados de oasis. Winston Lord se siente orgulloso de haber estado de pie en la parte de adelante del avión cuando éste cruzó la frontera, y por lo tanto fue técnicamente el primer funcionario norteamericano en entrar a China. (I,515)

Me han preguntado más de una vez cuál ha sido el

momento más emocionante de mi servicio público. He participado en muchos sucesos espectaculares; he vivido con el poder; he visto la pompa y la ceremonia, pero el momento que me ha emocionado más profundamente tiene que haber sido esa fresca tarde de domingo de otoño mientras caían las sombras sobre el sereno paisaje francés, y esa gran habitación tranquila con pinturas abstractas colgando de las paredes, iluminada solamente sobre la mesa forrada con un tapete verde por sobre la que se enfrentaban las dos delegaciones. Al fin, pensamos, se pondrá punto final a la sangría en Indochina. Estábamos en el umbral de lo que habíamos buscado por tanto tiempo, una paz compatible con nuestro honor y nuestras responsabilidades internacionales. Y podríamos comenzar a restañar las heridas que la guerra había infligido a nuestra propia sociedad. (I,923)

Aparecí en la televisión nacional por primera vez justo para la terminación del primer período presidencial de Nixon. Hasta diciembre de 1971, con la excepción del anuncio de mi segundo viaje a China, todos mis informes a la prensa se habían hecho sobre la base de trascendidos, lo que quería decir que se me identificaba como un portavoz de la Casa Blanca o de la administración, pero nunca figuraba con mi nombre. Después de que el Washington Post rompió con esa regla durante la crisis entre la India y Pakistán, la mayoría de mis conferencias eran oficiales. Los especialistas en relaciones públicas de la Casa Blanca, no obstante, estaban convencidos de que mi pronunciación podría perturbar a los habitantes del centro de los Estados Unidos. Debido a esto, se permitían fotos mías pero no el sonido de mis conferencias de prensa oficiales. El 26 de octubre, finalmente se arriesgaron a que se oyera mi pronunciación extranjera. (I,960)

Estas tendencias fueron subrayadas en una entrevista que le concedí a la periodista italiana Oriana Fallaci, que sin duda fue la conversación más desastrosa que jamás mantuve con cualquier miembro de la prensa. La vi brevemente el 2 y el 4 de noviembre en mi despacho, in-

terrumpido constantemente por los desesperados intentos de volver a unir los desmembrados puntos del acuerdo. Lo hice más que nada por pura vanidad. Pagué el precio de mi ingenuidad.

Estoy convencido de que fui víctima de despiadadas correcciones editoriales, si no de algo peor. La señora Fallaci se negó constantemente a permitirles escuchar las cintas a otros periodistas. Sin embargo, ella tenía algún motivo oculto.

Escribió su artículo a la manera romana: buscaba una verdad psicológica; no los hechos ciertos. (I,968)

Durante toda la crisis de Watergate, el presidente en ningún momento me confió su versión de los hechos. Mantenía en privado la misma posición que había adoptado en público, sosteniendo que toda la revelación era nueva para él y que debía vérselas con el escándalo a medida que se daban a conocer los elementos que lo constituían, ya que personalmente los ignoraba. (II,89)

Pompidou jamás traicionó nuestra confianza o pretendió ningún favor especial por su ayuda en hacer posible mis viajes a París. Me hablaba en francés, que yo creía entender. Y yo le replicaba en inglés, que era traducido a Pompidou por el brillante intérprete Constantin Andronikov, cuya pronunciación inglesa era indudablemente mejor que la mía. Ese momento fue uno de los más deprimentes de las negociaciones de Vietnam y ciertamente de mi vida pública hasta esa fecha. Le Duc Tho se empacó como una mula después de que nos habíamos acercado trabajosamente a un arreglo en octubre. Parecía estar apostando a que si se mantenía firme durante el tiempo suficiente, las presiones domésticas en EE.UU. nos obligarían a abandonar al gobierno de Saigón y a entregar a Hanoi la victoria total. (II,113)

Muchas veces me pidieron que relatara el momento más emocionante de mi desempeño en el gobierno. Me resulta difícil comparar hechos memorables en una variedad tan grande de marcos políticos y culturales. Sin em-

bargo, sin ninguna duda, mi arribo a Israel el lunes 22 de octubre de 1973 ocupa una posición elevada en la lista. (II,471)

La tragedia de Dayan fue que, como Moisés, se le permitió vislumbrar la Tierra Prometida, pero el viaje a la cima de la montaña lo privó de la capacidad para implementar su propia visión. Como la mayoría de los hombres artísticos y de talento, conocía su propio valor; no estaba exento de vanidad. Durante veinte años se había desempeñado en cargos que no aprovechaban al máximo su extraordinaria capacidad. Se había mantenido con su imagen pública de héroe de la guerra de 1956; y más tarde, como el salvador convocado en 1967 para conducir la magnífica victoria (pensara lo que pensara Rabin acerca de quién merecía realmente los laureles). Sin embargo, por una ironía cruel, en el preciso momento hecho para su talento, Dayan estaba perdiendo su aura. Si había que culpar al jefe del Estado Mayor porque Israel había sido tomado por sorpresa, inevitablemente también había que culpar al ministro de Defensa. Era fundamental que toda crítica efectuada al jefe del Estado Mayor se aplicara también a su inmediato superior. (II,473)

Yo no había visitado nunca un país árabe ni tenido tratos extensos con líderes árabes. Excepto por sus poco frecuentes visitas a Washington, me era imposible saber si lo que me parecía lógico a mí les parecía lo mismo a ellos. Ni estaba claro aún si podríamos establecer una relación de confianza. Cuando fui nombrado secretario de Estado, hubo un poco de preocupación en el mundo árabe por mis antecedentes judíos, pero también apreciaban mis merecimientos por haber negociado el cese del fuego en Vietnam y por la posibilidad de que yo tuviera una influencia moderadora sobre Israel. (II,516)

En privado, me hizo entrega de un mensaje escrito en respuesta al de Sadat dos días antes. El alivio, diría mejor la exaltación del momento, se reflejaba en las declaracio-

nes hechas a la prensa que se encontraba casi sofocada en el pequeño living de Golda. Para mí fue uno de esos momentos que hacen que valgan la pena todos los esfuerzos exhaustivos de la diplomacia. (II,702)

No imaginaba en ese momento la magnitud y lo prolongado de la misión que tenía por delante: durante treinta y cuatro días abrumadores en cumplimiento de mi diplomacia torbellino tendría que desplazarme en un va y viene de lanzadera entre Damasco y Jerusalén, convirtiéndome en el blanco de demostraciones hostiles en Israel y de miradas hoscas en las calles de Damasco. No creo que nadie haya tenido oportunidad de conocer mejor que yo las carreteras que conducen a los aeropuertos de esas dos capitales, separadas apenas por 240 kilómetros pero tan antagónicas entre sí: las desoladas colinas de Judea y la lisa llanura de Damasco, con el nevado monte Hermon en el horizonte. (II,859)

Lo que hizo que ese constante desplazamiento de un país a otro no fuera meramente una experiencia extenuante sino también conmovedora fue que, durante el curso del proceso, cada una de las partes comprendió —aunque sólo fuera vagamente— que su única esperanza para el futuro radicaba en la posibilidad de lograr una coexistencia pacífica. Y, al cabo del largo camino recorrido, hicieron algo más que llegar a un acuerdo: terminaron por conocerse mejor a sí mismos. (II,860)

Mis relaciones personales con Nixon eran desusadamente distantes ahora (al final del período). (II,974)

Mis propios sentimientos hacia Nixon eran muy complejos. Yo retrocedía ante algunas de sus crudezas. Estaba resentido por ser constantemente manipulado. Me hubiese sentido más confortable si sus palabras hubieran sido menos ambiguas o sus métodos más explícitos. Sin embargo, estaba profundamente agradecido por la oportunidad que me había dado para servir a mi país, primero como consejero de Seguridad Nacional y luego como secretario de Estado. (II,992)

Aprendí que, para Nixon, las palabras eran como bolas de billar; lo que importaba no era el impacto inicial sino la carambola. (I,23)

Nixon tenía la creencia de que podía neutralizar el aguijón de un suceso desfavorable anticipándose al mismo. Si dejaba bien en claro que esperaba dificultades, el daño sería menor. (I,62)

Nixon tenía un extraordinario instinto que lo guiaba hacia las cosas esenciales. No se interesaba mucho por las tácticas o la meticulosa acumulación de matices y, efectivamente, una conversación extensa sobre los detalles de ejecución lo ponía nervioso. Una vez que establecía el rumbo de una política, casi invariablemente dejaba que yo planificara la estrategia y manejara la burocracia. (I,126)

No hay ninguna duda de que la generosidad de espíritu no era una de las virtudes de Nixon; jamás podía superar sus resentimientos ni sus complejos. Pero tampoco recibió jamás compasión de sus críticos por la tarea que sus predecesores le habían legado. Había un encono con que las dos partes se miraban entre sí, cierta torpe y obtusa autogratificación: la creencia de Nixon en una conspiración liberal y la opinión de los críticos en el sentido de que la administración Nixon estaba decidida a continuar la guerra por la guerra misma. Ambas cosas eran erróneas. (I,217)

Respalde a Morris. Lo mismo hizo Nixon, feliz alguna vez de estar en el lado humano de un asunto. (I,296)

Primero tuvimos que encontrar al presidente, pues Nixon había decidido ir a jugar a los bolos. Con la ayuda del Servicio Secreto finalmente lo descubrimos en un oscuro pasaje del subsuelo del edificio de oficinas del Ejecutivo. Nixon escuchó tranquilamente nuestro informe mientras sostenía incongruentemente una pelota de bolos

en sus manos. Fue una de las pocas ocasiones en que vi al presidente sin chaqueta ni corbata. (I,433)

Nixon no tenía amigos verdaderamente íntimos. (II,990)

Nixon tenía muchos defectos, pero en los momentos de crisis era notoriamente valiente. (I,624)

Hay pocos presidentes que hubieran tolerado semejante proceder; pero por enloquecedora que fuera la conducta de Nixon en épocas de calma, rayaba en lo heroico cuando estaban en juego asuntos realmente críticos. (I,927)

Nixon tenía el derecho a cierto escape para su tensión nerviosa. (I,823)

Lo que definitivamente me hizo participar en la ejecución de la diplomacia de Medio Oriente fue que Nixon no creyó que podía arriesgar crisis periódicas en el Medio Oriente en el año de las elecciones. (I,881)

Nixon tenía un agudo sentido para saber cuándo actuar. (II,225)

Nixon nunca era más temible que cuando estaba herido. (II,895)

La mayoría de los hombres madura alrededor de un núcleo central. Nixon tenía varios. Esta es la razón por la cual nunca estaba en paz consigo mismo. (II,991)

Sonó otra fanfarria y el presidente electo, Richard Nixon, apareció en la cima de la escalinata del Capitolio. Vestía levita y sus pantalones, como siempre, quedábanle un poco cortos. Su mandíbula proyectábase desafiante hacia adelante, y sin embargo él parecía inseguro, como si no estuviera del todo convencido de hallarse allí. Emanaba de su persona alivio e incredulidad al mismo tiempo. Por fin había llegado, después de la más improbable de las carreras, y de una de las más extraordinarias hazañas de autodisciplina en la historia política norteamericana. Parecía alborozado, como si apenas hubiera podido esperar que terminara la ceremonia para poner en marcha el sueño de toda una vida. Empero, también parecía gas-

tado, hasta frágil, como un corredor de maratón que se hubiera agotado en una carrera. Como siempre, era difícil saber si lo que Nixon estaba realmente disfrutando era la ocasión, o la imagen previa que de ella tenía. (I. 17)

La noche fue memorable porque mostró un aspecto de Nixon escasamente conocido por el público. Durante la primavera de 1968, Harold Wilson cometió el extraordinario error de apostar a una victoria demócrata; en consecuencia, designó a John Freeman, viejo amigo de Hubert Humphrey, embajador en Washington. La decisión amenazaba con tener consecuencias desastrosas. Freeman había sido un ministro laborista del ala izquierda de su partido. Había renunciado en ásperos términos, disconforme con la política de salud del gobierno, y luego se hizo de un nombre como entrevistador en la televisión y después como director del semanario izquierdista **New Statesman** (Nuevo Estadista), y alto comisionado británico en la India. Mientras era director del *Statesman*, Freeman celebró la derrota de Nixon en California felicitando a los norteamericanos por haber eliminado a “un hombre sin principios excepto la disposición a sacrificarlo todo por la causa de Dick Nixon”. Cuando Nixon ganó las elecciones, siete meses después de la designación de Freeman, Wilson lamentó su embarazosa elección. Debe reconocérsele el mérito de haberse negado a cambiar de embajador. Nixon se indignó. Desde el comienzo de su administración juró que no tendría nada que ver con Freeman. Se vio apoyado por el general Eisenhower, quien le dijo, en mi presencia, en enero antes del viaje a Europa, que el nombramiento de Freeman era un insulto no solamente a Nixon como persona sino a la presidencia. Pero puesto que era impensable que nosotros declarásemos persona non grata a un embajador británico, pareció que a Nixon no le quedaba otra cosa por hacer como no fuera dificultar y entorpecer en todo lo posible la gestión de Freeman. No había dudas de que era capaz de hacerlo. Nuestros hombres de avanzada solicitaron a Wilson que eliminara a Freeman de la lista de in-

vitados a la cena de honor al presidente que tendría lugar en Downing Street Nro. 10. Wilson, valientemente, se negó, y todos esperamos la noche llenos de recelo.

Pero Nixon era capaz de sorprender. Al terminar la cena, se levantó para hacer un brindis. Mirando directamente a Freeman, quien estaba sentado en el lado opuesto de la mesa, dijo: “Algunos dicen que hay un nuevo Nixon y se preguntan si hay un nuevo Freeman. Me gustaría que todo esto quedara atrás. Después de todo, él es el nuevo diplomático y yo soy el nuevo estadista, tratando de hacer todo lo que podamos por la paz en el mundo”.

El impacto fue electrizante. Wilson calificó al brindis como el más gracioso que hubiera escuchado en Downing Street Nro. 10. Escribió una nota a Nixon en su menú: “No se puede garantizar haber nacido lord. Es posible, como usted lo ha demostrado, garantizar haber nacido caballero”. El habitualmente imperturbable Freeman estuvo cerca de las lágrimas. Así nació una misión en Washington que resultó un éxito espectacular. John Freeman fue uno de los embajadores más efectivos con quienes traté. La razón no era sencilla. Su estilo no era muy propicio, Freeman evitaba las lisonjas; recibía socialmente sólo a aquellos a quienes respetaba; hacía pocos esfuerzos para convertir a su embajada en un salón de moda. Cuando tenía un mensaje que entregar, lo prefaciaba con una declaración muy formal de que estaba siguiendo instrucciones. Pero Freeman estaba dispuesto a ir más allá de sus instrucciones para expresar sus opiniones personales. Como era un hombre de excepcional inteligencia y de sólida integridad, esto resultó muy pronto invaluable. Tenía una perspicaz mente geopolítica y, como se comprobó después, compartía bastante nuestra filosofía sobre las relaciones exteriores. Yo tenía tanta consideración por el criterio de Freeman que frecuentemente lo consultaba sobre temas que estaban fuera de su área oficial; en dos o tres ocasiones, le permití leer bo-

rradores de discursos presidenciales, aprovechándome de su talento de editor. Tenía todo el derecho a informar de todas sus conversaciones a su primer ministro; casi con certeza, lo hizo. Pero la intimidad y confianza de nuestra relación especial permitía precisamente esa colaboración tan cordial.

Nixon, por su parte, primero llegó a confiar y después a simpatizar con Freeman. Freeman fue el único embajador invitado a la Casa Blanca para una ocasión social durante el primer período de Nixon. También se convirtió en uno de mis amigos más allegados; esa amistad ha sobrevivido a nuestros períodos en funciones. La considero una de las más grandes recompensas de mi paso por la función pública.

Así, el viaje a Londres terminó con una nota especial de buena voluntad. Durante el mismo quedaron expuestas más ambivalencias que las que se resolvieron. Pero tal como había sido la intención, sentó las bases de una fructífera colaboración posterior. (I, 79—80)

Nixon consideró necesario fingir que la decisión todavía seguía abierta a posibles cambios. Esto condujo a horas de discusiones que tan desagradables le resultaban y que reforzaban su tendencia a excluir a los recalcitrantes de deliberaciones futuras. (I, 183)

No podía decirse que Nixon y Trudeau fueran idealmente el uno para el otro. Vástago de una antigua familia de Quebec, elegante, brillante, enigmático, intelectual, Trudeau revivía todos los resentimientos de Nixon contra la gente de alcurnia, que según él siempre lo habían despreciado. Desdeñaba la forma evidente en que Trudeau disfrutaba la vida social; tendía a considerarlo blando en la defensa y en su actitud general hacia el Este, y sin embargo, cuando estaban juntos, Trudeau trataba a Nixon sin ninguna condescendencia y Nixon le brindaba a Trudeau tanto respeto como atención. Trabajaban juntos sin esfuerzo visible. Arreglaban los asuntos que tenían por delante y no volvían a sus comentarios personales menos

caritativos hasta que cada uno estaba de vuelta en su capital. (I,273)

En cuanto al estilo de gobierno de Nixon, él estaba dispuesto a tomar decisiones sin ilusiones. Una vez convencido, se lanzaba implacablemente y con valentía al centro del asunto; pero cada decisión polémica lo llevaba cada vez más a su envolvente soledad. Le era casi físicamente imposible enfrentarse a la gente que no estaba de acuerdo con él; y evitaba persuadir o inspirar a sus subordinados. Tomaba decisiones desde el interior de su autoimpuesto caparazón, pero no se mostraba dispuesto a comunicarse con aquellos con quienes no estaba de acuerdo. Era la paradoja de un presidente fuerte en sus decisiones, pero incompleto en su liderazgo. El tomar y llevar a cabo decisiones dejó tantas cicatrices en él y en otros, que se sacrificó la coherencia administrativa en aras de la discreción ejecutiva; esta deformación creaba el máximo incentivo a los subordinados más fuertes para evadir sus directrices. Dado que Nixon descuidaba todo esfuerzo por estimular el espíritu de equipo y habitualmente no comunicaba sus planes, su gabinete se sentía tentado a exagerar su propia autonomía. Esto a su vez reforzaba la convicción de Nixon de que la burocracia no lo apoyaba; y es verdad que ésta rara vez hacía grandes esfuerzos para poner en práctica el espíritu de sus decisiones. Todo esto se convirtió en un círculo vicioso en el que el presidente se aislaba cada vez más y llevaba las decisiones más importantes cada vez con más frecuencia al seno de la Casa Blanca, lo que por su parte aumentaba los resentimientos y el estado de ánimo desafiante de sus colaboradores. (I,339)

Discutí todo esto en gran detalle con Nixon, que estaba ahora en Chicago. Aprobó todos esos despliegues con gran entusiasmo, pues tocaban su fibra romántica: “Lo principal es que no hay nada mejor que un pequeño enfrentamiento de vez en cuando, un poco de excitación”. (I,428)

Una vez que llegó al punto de la decisión, Nixon ac-

tuó con una especie de coraje sin alegría, desesperado, empujado por su visión y comprensión de la realidad internacional y su instinto fatalista de que nada de lo que él tocara sería jamás coronado por el éxito. El mayor problema en ese momento era evitar que el coraje se convirtiera en algo implacable y la firmeza en bravuconada. En esas situaciones él no se preocupaba por ventajas políticas a corto plazo; hacía lo que según él era necesario para el interés nacional tal como él lo comprendía. No se puede pedir más de ningún presidente. Muchos han hecho menos. (I,432)

Quiero que llamen a Moorer y le digan que es una orden del comandante en jefe. Se lo pueden decir a Laird. Sin apelación. Los quiero allí dentro de las 24 horas. Era una de esas órdenes que los íntimamente asociados habían llegado a reconocer que servirían mejor al bien público si no eran cumplimentadas dentro de las 24 horas. Y como ya he indicado anteriormente, cuando Nixon utilizaba la frase “sin apelación”, ésta dramatizaba su inseguridad. Tras tener la oportunidad de discutir conmigo el significado real de la declaración de Mao, Nixon lo pensó mejor en cuanto a nuevos despliegues en el estrecho de Taiwán. (I,484)

El destino no había dispuesto que congeniaran Nixon y la Sra. Indira Gandhi, primera ministra de la India e hija de Nehru. La actitud de heredera de la autoridad moral asumida por ella y sus broncos silencios hicieron aflorar las inseguridades de Nixon. Trataba a Nixon con una mezcla de desdén, por considerarlo un símbolo del capitalismo —actitud muy en boga en los países en vías de desarrollo— y con una chispa de desprecio, derivada del juicio que sobre él tenían sus amigos intelectuales y que no podían ser errados. Los comentarios de Nixon al terminar las reuniones no siempre fueron reproducibles. Por otra parte, el presidente comprendía a los dirigentes que no se dejaban arrastrar por sus sentimientos en la evaluación de los intereses nacionales. Una vez atrave-

sada su retórica estridente y farisaica, se encontraban pocos pares de la Sra. Gandhi en su capacidad para la evaluación a sangre fría de los elementos de poder. La relación política fue, en esencia, muy superior a la personal. (I,585)

Nadie podía hablar con Nixon por más de cinco minutos sin escucharlo comentar acerca de su profunda desconfianza sobre las motivaciones indias, sobre su preocupación por la inferencia soviética y sobre todo sobre su deseo de no arriesgar la apertura para con China asumiendo posturas que podían interpretarse erróneamente. (I,596)

Las dos conversaciones más desafortunadas que mantuviera Nixon con un líder extranjero fueron las dos entrevistas del 4 y del 5 de noviembre con la primera ministra Indira Gandhi. No se trataba de que los participantes asumieran una actitud beligerante o un tono descortés. En realidad, en los encuentros ambos cumplieron cuidadosamente con las formalidades. Los jefes de gobierno aclaran en muy raras ocasiones sus desacuerdos, ya que no quieren solidificar un estancamiento del cual no tienen medios para salir. (I,606)

Todavía me quedaba una conversación más antes de dar por terminado el día. A las tres de la mañana, Nixon me mandó llamar a sus habitaciones en un piso alto del elegante hotel que nos servía de alojamiento. Frente a nosotros, se extendía la inmensa ciudad de Shangai, con unas pocas luces titilantes, que apenas sugerían la presencia de casi once millones de personas. Todo lo demás era oscuridad. La masa de la China estaba allí, penetrante pero invisible. Nixon también había despertado a Haldeman, para compartir con él sus tensiones, el regocijo y los temores implícitos que siempre marcaban el fin de las grandes jornadas. Nixon habló de sus logros, buscando en nosotros confirmación y apoyo. Le ofrecimos ambas cosas, conmovidos en parte por una extraña ternura hacia este hombre solitario, inseguro y torturado y en parte también por un deseo casi incontrolable de irme a la ca-

ma, después de una semana agotadora. Sin embargo, no fue difícil brindarle a Nixon el apoyo que buscaba. Los adornos que emergían del aspecto soñador de su naturaleza eran triviales, y de alguna manera conmovedores. Realmente había logrado forjar un genuino acontecimiento histórico. Suya era la iniciativa de acercarnos a China (a pesar de que yo había llegado a la misma conclusión por mi lado). La había alentado, corriendo el riesgo político de hacerlo por sí sólo y se había conducido admirablemente durante el viaje. (I,746)

El fue presidente en un período en que la sabiduría convencional estaba contra el ejercicio del poder. Sus detractores afirmaban que Norteamérica perduraría, si es que lograba hacerlo, a través de la pureza de sus motivos. Pero fue precisamente la impredecible naturaleza de esta política fundada en esa ilusión, lo que hubo que superar. Los slogans emocionales, aplastados por el concepto del interés nacional, nos han hecho oscilar históricamente entre excesos de aislamiento o lo contrario. La nueva "moral" suponía alejarnos de compromisos excesivos. Pero los reclamos morales se prestaban tan fácilmente para las cruzadas como para la abstinencia. Nos habían envuelto en empresas distantes, para empezar. Esta volubilidad norteamericana rompió el equilibrio internacional y el de los que confiaban en nosotros. Era esencialmente peligroso para el mantenimiento de la paz. Lo que la comunidad intelectual por tanto abominar de Nixon no comprendía, era que nosotros estábamos de acuerdo con sus enunciados deseos de relacionar los fines con los medios y nuestros compromisos con nuestras posibilidades. Nos separamos de muchos de ellos porque no considerábamos sensato sustituir un exceso emocional por otro. Ciertamente, una de las razones por las que el debate sobre Vietnam había llegado a un punto tan áspero, era porque tanto los que estaban en contra como a favor de nuestra primitiva intervención en el conflicto, compartían el mismo sentido tradicional de una misión moral universal. (I,747)

Nuevamente se dio el raro fenómeno de que el éxito parecía desestabilizar más a Nixon que los fracasos. Parecía obsesionado por el temor de no recibir el crédito que merecía por su comportamiento. Constantemente incitaba a sus colaboradores para que presionaran una campaña de relaciones públicas que atrajeran mas atención hacia su visita a China. Seguía cuidadosamente todas las publicaciones, de manera de poder replicar rápidamente toda crítica. (I,751)

Lo que Nixon insinuó, Haldeman lo dijo explícitamente. El 14 de marzo Haldeman me envió un memorándum en el que me acusaba de que en mis informes dedicaba demasiado tiempo al contenido del documento. Sería de más ayuda para el presidente si yo subrayara a la prensa, y sobre todo frente a la televisión, las grandes cualidades personales que hicieron posibles los logros. Con su mejor intención Haldeman citó una lista de algo así como diez de ellas. Puesto que Haldeman no había estado presente en las negociaciones, sólo podría haber obtenido su información de una sola fuente. Para cualquiera familiarizado con los procedimientos acostumbrados en la Oficina Oval, el memorándum representaba una escena familiar: Haldeman, sosteniendo el block amarillo que todo miembro del equipo de la Casa Blanca (incluido yo mismo) lleva consigo como parte de su uniforme, anotando las ocurrencias de su jefe. Algunas de las descripciones de Haldeman eran ajustadas; otras, grotescas. Todo el contenido, en general, era irrelevante. Los líderes cumplen mejor con sus funciones al dar énfasis a su actuación. Con seguridad, esto es lo que a la historia más le interesa. La convicción de que la situación de Nixon dependía menos de sus actos que de cómo se los presentaba, fue una de las fallas de su administración. Demostraba falta de seguridad, aun cuando obtenía sus logros más importantes. Era la causa de que Nixon pareciera tratar de adornar con detalles sin importancia sus mejores realizaciones o que buscara apoyo ante la pers-

pectiva más segura de un éxito. Fue la esencia psicológica del desastre de Watergate.

En 1972 leí estos memorándums, entre divertido y exasperado, pues aún estaban muy próximos los acontecimientos. Hoy lo hago con cierta simpatía hacia un hombre solitario en la hora del triunfo mayor de su carrera, tratando de justificarse con una serie de adjetivos elogiosos, cuando los hechos hablaban por sí solos. Nixon había triunfado en el propósito más importante de la visita. Los líderes de dos naciones poderosas se habían enfrentado y decidido que podrían conducir políticas exteriores compatibles, revolucionando el mundo de la diplomacia.

Con esto concluyó la bipolarización del final de la guerra. Habría mayores exigencias para los Estados Unidos, de creatividad, resistencia y sofisticación, pero también habría nuevas oportunidades. Al final del proceso, estaba el fruto tan deseado por el que lucháramos durante cuatro tumultuosos años: una paz honorable negociada con Vietnam. (I,752)

El período más extraño de la presidencia de Nixon siguió a su abrumadora victoria en las elecciones del 7 de noviembre de 1972. Había logrado una serie de éxitos espectaculares en 1971 y 1972: el acuerdo de Berlín; la reunión cumbre con Pekín y con Moscú; el acuerdo SALT, la inminente terminación de la guerra con Vietnam. El resultado de la elección prometía ser el triunfo más avasallador de nuestra historia. No obstante, a medida que se aproximaba su hora triunfal, Nixon se retraía cada vez más; aun de sus propios colaboradores más cercanos. Sus resentimientos, por lo general tan dominados, se asomaban cada vez más a la superficie. Era como si la victoria no fuera la oportunidad de una reconciliación sino la ocasión de hacer un recuento de sus actos de toda la vida. (I,965)

El presidente era una figura demasiado retraída y sombría para la mayoría de sus seguidores. Pocos de los que festejaban lo habían conocido realmente. Sus logros

se asociaban más a una solitaria disciplina y a un extraño coraje que a la inspiración personal. Lo seguían más por admiración a su dura capacidad que por afecto personal. A pesar de ello, se notaba una gran admiración por la administración que había conducido al país a través de una crisis, hasta llegar a un período de esperanza tranquilidad y tal vez a la unidad nacional. Esta sensación de bienestar se destruyó dentro de las doce horas. (I,965)

Me asombraba ver tan intranquilo a Nixon, ahora que lograra la ambición de su vida: alcanzar una victoria electoral masiva. Era como si la hubiera buscado para su propia satisfacción. Como si, ahora que estaba en la cúspide, no tuviera otros objetivos en la vida. (I,966)

El aislamiento se había transformado en una necesidad espiritual de este hombre solitario, retraído y atormentado. El mismo insistía en su soledad y creaba mucho de su propio tormento. Era difícil resistir la idea de que Nixon, que se agrandaba en la crisis, también parecía atraer los desastres. (I,967)

Este hombre extraño, que podía ser tan fiero, implacable y tortuoso al defender su propio terreno, era capaz de una considerable gentileza en su trato personal. (I,1008)

El día de la segunda toma de posesión de Richard Nixon fue muy parecido al de la primera: frío, claro y ventoso. Yo estaba sentado en la plataforma detrás de los miembros del gabinete con mi padre de 86 años. Ya no me sorprendía estar allí, pero me sentía algo aturdido por los acontecimientos emocionales de los meses anteriores. Pronto terminaría la guerra y todo el mundo estaba esperanzado. Los senadores y diputados se acercaron a felicitar a los nuevos dignatarios y a charlar con ellos; mi padre, que había visto destruidos sus esfuerzos de toda la vida cuando los nazis se apoderaron de su tierra natal, estaba radiante. Realmente no podía creer lo que había pasado; de una manera extraña toda la angustia de su vida parecería quedar vindicada.

Se oyó un toque de trompetas y apareció Nixon mientras sonaba el "Saludo al jefe". El también parecía no poder creer realmente que todo se había realizado; el período que había cumplido en el cargo no había disminuido la sensación de asombro al encontrarse allí. Y tenía el aspecto de estar no totalmente feliz, sino apartado de lo que lo rodeaba.

El triunfo parecía llenar a Nixon con una premonición de algo efímero. El se lucía, como no se cansaba de repetirlo, en momentos de tensión. Verdaderamente, a veces era difícil evitar la impresión de que necesitaba las crisis como una fuerza capaz de motivarlo, y de que el éxito se convertía no en un fin sino en una obsesión, de modo que una vez alcanzado no sabía qué hacer con él. (I,1010)

La señora de Nixon tomó el teléfono para felicitar me. Dijo que se habían necesitado corazones intrépidos para llevar a cabo la empresa. Qué señora tan gallarda. Con dolor y estoicismo, había sufrido la calumnia y el odio que parecían perseguir a su marido. A diferencia del presidente, ella no era capaz de llevar una vida de ensueño en la cual las fantasías románticas embellecían las decepciones diarias que a menudo se infligía a si mismo. Ella estaba totalmente desilusionada e insistía en enfrentar sola sus tribulaciones. Su dignidad no vaciló en ningún momento. Y si parecía estar ajena, quién sabe qué ardores tenía que controlar en su severa existencia. Ella no reclamaba nada a nadie; su fortaleza había sido pavorosa y no poco estimulante porque uno presentía que había sido arrancada de una mansedumbre esencial. (I,1012)

Cerca de medianoche, cuando estaba en casa, me llamó Nixon desde la Sala Lincoln, donde estaba cavilando solo. Se preguntaba si la prensa apreciaría lo que se había hecho; posiblemente no. Pero eso no era realmente lo que tenía en mente. Dijo que sabía que todo éxito trae aparejada una terrible humillación. Yo no debía permitir

que me alcanzara. Yo no debía desalentarme. Todavía había que librar muchas batallas; yo no debía debilitarme. En realidad, yo no me sentía ni desalentado ni humillado. Escuchándolo, podía imaginarme la escena: Nixon sentado, solitario y abstraído, hundido en su sillón marrón con las piernas sobre una banqueta, una pequeña luz de lectura rompiendo la oscuridad, y un fuego de leños proyectando sombras sobre la pared del cuarto. Los altavoces estarían transmitiendo música clásica romántica, probablemente Tchaikowsky. Me hablaba a mí, pero en realidad se dirigía a sí mismo. (I,1013)

Estaba solo en su momento de triunfo, sobre un pináculo que pronto se convertiría en precipicio. (I,1013)

Simplemente era imposible, al menos para aquellos que conocíamos la manera en que operaba la Casa Blanca, que los colaboradores de Nixon hubieran tomado decisiones por sí mismos en un tema con tan graves implicancias para el presidente. (II,75)

De muchas maneras la psicología y los complejos de Heath eran similares a los de Nixon. Heath, sin embargo, aparecía como mas versátil. No suprimía enteramente, como Nixon a menudo lo hacía, el lado cálido y generoso de su naturaleza, pero lo sublimaba en su pasión por la música y la navegación. (II,122)

La similitud en la estructura psicológica era suficientemente grande como para que las diferencias básicas fueran insalvables. La relación de Nixon con Heath era semejante a la de un amante frustrado a quien se le ha dicho que la amistad todavía es posible, pero que recuerda el rechazo en lugar de sentirse compensado por la oferta. (II,122)

La desconfianza de Nixon hacia Brandt era recíproca. Este último se mostraba puntillosamente correcto, pero esa misma meticulosidad de su conducta sugería que sería necesario un enorme esfuerzo de autodisciplina para superar sus dudas, que bordeaban en la aversión, hacia el presidente norteamericano. Las sospechas mutuas,

empero, fueron amortiguadas por nuestras dificultades internas. El discurso de Nixon en el que anunció la renuncia de Haldeman y Ehrlichman se produjo la noche antes de la primera entrevista de los dos líderes. Nixon fue conmovido por esa decisión más que por ninguna otra, hasta el momento de su propia renuncia poco más de quince meses después. Que Nixon haya podido enfrentar la visita de Brandt sin mostrar ninguna emoción fue un logro espectacular de su fuerza de voluntad. En lugar de ello, y con su modalidad disciplinada, Nixon sostuvo un estudiado diálogo con el canciller. Uno tenía que conocerlo muy bien para advertir que, mientras Brandt hablaba, la mente de Nixon estaba en otra parte. Si se lo observaba detenidamente podía detectarse su mirada vidriosa y melancólica y la caída expresión que, a medida que progresó, Watergate fue esperanzada, como un niño que para darse coraje en la oscuridad habla en voz alta. Expresó su certeza de que nuestras controversias domésticas no afectarían nuestra política exterior. Tenía demasiada experiencia para alentar ilusiones, pero también sabía que no podía hacer otra declaración.

Es imposible asegurar si Brandt advirtió la amargura de Nixon; pero no pudo eludir percibir algo en ella. ¿Cómo explicar si no el cambio de su comportamiento? Fue sólo un cambio de matiz, pero de la clase que altera las relaciones humanas irrevocablemente. (II, 134)

No obstante, y con una perspectiva de casi una década, yo lamento la dureza con la cual algunos de nuestros aliados reaccionaron ante la pérdida de autoridad de Nixon. Se trataba de un hombre que había dedicado la totalidad de su vida pública a fortalecer la alianza atlántica. En su primera presidencia había realizado grandes esfuerzos para conquistar la confianza de los líderes europeos. Puso término a una desagradable disputa con Francia. (II, 166)

Por cierto, personalmente Nixon a veces parecía estar especialmente a gusto con los representantes de un

grupo que compartían con él la experiencia de ser marginados. Sus prejuicios salían a la luz en algunas de sus órdenes que reflejaban la emoción del momento, y que sus asociados bien sabían que no debían implementar; él jamás volvía a insistir en ellas. Nunca me ocupé en contabilizar la cantidad de veces en que se me fórmulo que debía cortarse toda ayuda a Israel como represalia por las acciones de algunos desobedientes miembros judíos del Congreso; el senador Jacob Javits parecía tener una habilidad especial para irritar a Nixon. Y aun tres días antes de su renuncia dio tal orden. (II,173)

2.3

MAO

Durante toda su vida, Mao Tse—tung, presidente del Partido Comunista Chino, permaneció envuelto en un misterio y una reverencia similar a la que acompañó a los emperadores que él reemplazó. Vivía en una casa modesta dentro de los muros del viejo palacio imperial, la Ciudad Prohibida. Nuestros anfitriones chinos citaban sus declaraciones con sumo respeto y aparentemente eran capaces de encontrar significados precisos en sus más oscuras observaciones. Aun el premier Chou En—lai afirmaba que todas las decisiones críticas provenían de Mao, y algunas veces interrumpió una conferencia conmigo con la excusa de necesitar el consejo del presidente. Cuando regresaba con una encendida pero concisa retórica revolucionaria era probable que ésta derivara, según decía Chou, de órdenes específicas de Mao y que reflejase su pensamiento. Nunca supe si Chou utilizaba esto como un medio de dislocación de Mao o para dar más solemnidad a sus propios comentarios. (II,62)

Mao Tse—tung, el líder cuya vida estuvo dedicada a invertir los valores, la estructura y la apariencia de la China tradicional, vivía en la Ciudad Imperial, tan recluso y misterioso como los emperadores a los que des-

preciaba. Nadie tenía jamás una entrevista fija con él. Se admitía a los visitantes a una presencia; no se invitaba a una autoridad gubernamental. Yo vi a Mao cinco veces. En cada ocasión, fui citado repentinamente, del mismo modo en que lo hicieran con Nixon. En una de mis visitas, Mao expresó su deseo de conocer a mi esposa, Nancy. El hecho de que estuviera de compras no fue obstáculo para mi anfitrión. La sacó precipitadamente de un negocio un funcionario del protocolo chino que parecía saber exactamente dónde se encontraba y la llevó a la presencia de Mao. Mientras, su acompañante, un oficial de seguridad del Departamento de Estado, le explicaba lo insólito de un secuestro en el centro de Pekín, a un comerciante que no hablaba inglés. (I,726—7)

Por lo general no se puede decir al enfrentarse a un líder tan famoso como poderoso, hasta qué punto se siente uno impresionado por su personalidad o por el status y la reputación que lo rodea. En el caso de Mao, no podía haber duda alguna. No había ninguna ceremonia. La decoración interior era tan sencilla como la externa. Mao estaba allí, rodeado simplemente de libros, alto y de textura vigorosa para un chino. Miraba fijamente al visitante, con una sonrisa penetrante y algo burlona, anticipando por su parte, que no habría posibilidad de tratar de engañar a este especialista en las debilidades y duplicidades del hombre. Jamás conocí a nadie, con la excepción posible de De Gaulle, de quien emanara con tanta potencia una voluntad tan recia y concentrada. Estaba allí de pie, con una asistente que lo ayudaba a mantenerse (en mis últimas visitas lo sostenían) y dominaba la habitación. No por la pompa que en la mayoría de los Estados confiere un cierto grado de majestad a los líderes, sino porque emanaba de él un deseo casi tangible de dominar. (I,727)

“El tema de la situación internacional es importante. El tema menor es Taiwán; el mayor es el mundo”. Lo que preocupaba a Mao entonces, y más aun cuando más

adelante lo vi solo y durante más tiempo, era el contexto internacional, es decir, la Unión Soviética. (I,730)

En el encuentro con Mao, sin embargo, no todo fue estrategia. Aun en nuestros breves encuentros no lograba disimular la pesadilla que lo acosaba y atormentaba en sus últimos años, de que todo pudiera ser efímero; que los esfuerzos, el sufrimiento, la larga marcha, las brutales luchas por el liderazgo, fueran sólo un breve incidente en la persistencia pasiva y triunfante de una cultura milenaria, que había logrado dominar todos los alzamientos anteriores, dejando como recuerdo poco más que las ondas producidas por una piedra al caer en una laguna. “Los escritos de Mao movilizaron a una nación y cambiaron el mundo”, decía Nixon. “No he logrado cambiarlo”, replicaba Mao, no sin sentimiento. “Sólo he logrado cambiar algunos lugares en las proximidades de Pekín.”

Era una modesta pretensión, después de una vida entera dedicada al esfuerzo titánico de desterrar la verdadera esencia de su sociedad. Mediante esta resignación tan natural, señalaba el dilema revolucionario. (I,730)

El verdadero comunismo lleva al estancamiento, la inseguridad, irrelevancia internacional y la continua destrucción de discípulos por adeptos que prefieren la pureza a la permanencia. Mao, en sus últimas décadas, osciló entre estas dos elecciones. Habiendo comprendido el intrínseco dilema del comunismo, periódicamente permitía una pequeña dosis de modernización, sólo para destruir a aquellos que habían corrompido su visión al cumplir con sus órdenes. Esta serie de alzamientos planeados no le preocupaban tanto todavía, como para que olvidara el tradicional esquema chino de utilizar un grupo de bárbaros para equilibrarlo con otro.

Hasta su muerte fue eminentemente chino en su certeza de no poner en duda la superioridad cultural de lo que había forjado. Resistió la modernización porque podría destruir lo exclusivo de la China y luchó contra la

institucionalización porque resguardaría el fervor ideológico chino. Se ha dicho que las revoluciones destruyen a sus hombres. Con Mao se daba el caso opuesto. Era el mismo que la hiciera quien luego destruía una ola revolucionaria tras otra. Luchó contra las implicaciones de su propia revolución con tanta ferocidad como lo hiciera con las instituciones que originalmente derrocará. Pero se había fijado un objetivo que iba más allá de la capacidad humana. En sus últimos meses, privado de la palabra, limitado a actuar sólo unas pocas horas por día, tuvo suficiente pasión como para lanzar un nuevo exabrupto contra los pragmatistas, representados nuevamente por Deng Hsiao—Ping. Luego, esa vidente, demoníaca y sobrecogedora personalidad desapareció, como el Gran Emperador Ch'in Shih Huang, con el que solía compararse, mientras temía el olvido que había sido su destino. Sus palabras a Nixon, como tantas otras cosas que dijera o intentara, tenían un dejo profético: “Sólo he logrado alterar algunos lugares cercanos a Pekín”. (I,732)

Después de nuestro encuentro con la historia, nos dedicamos al tema práctico de cómo desentrañar de allí una dirección para la política. (I,732)

Mao y Chou, practicando el sistema de los grandes estadistas chinos, por el que la ideología reforzaba a la historia y la cultura para conferirle una seguridad psicológica, encontraron en Nixon a un aliado natural. (I,747)

Era una lección difícil de enseñar a un pueblo que rara vez leía acerca del equilibrio de poder, sin ver antepuesto el calificativo de “pasado de moda”. No era la menor de las ironías de este período que fuera un hombre imperfecto, tan poco generoso en alguno de sus impulsos humanos, el que tomó la iniciativa de conducir a los EE.UU. hacia un concepto de paz, compatible con las nuevas realidades y los tremendos peligros de la era nuclear, y que los líderes extranjeros que mejor lo comprendieran fueran los dos curtidos veteranos de la Larga Marcha, Mao y Chou, quienes abiertamente expresaron

su preferencia por Richard Nixon sobre los díscolos representantes del liberalismo norteamericano. Su elogio a Nixon era algo más que sutiles cumplidos chinos. “Una política sentimental no conoce reciprocidad”, escribió Bismarck hace más de un siglo. Para las naciones soberanas, la continuidad es más importante que el espasmódico brillo o la retórica moralista. (I,747—8)

En aquellos días el retrato de Mao estaba en todas partes en Pekín. Su caligrafía cubría las carteleras y los edificios públicos; su dominio personal sobre la organización política que él había creado abarcaba todos sus aspectos. Era asombroso el énfasis que se le daba a la personalidad en un sistema marxista, que en teoría afirmaba el rol predominante de los factores materiales y de las fuerzas históricas. (II,62)

Mao llegó al extremo de recomendarme que me asegurara de que al visitar Asia, pasara tanto tiempo en Tokio como en Pekín; debíamos respetar el orgullo japonés. Yo acepté su recomendación. Los chinos realmente llegaron a hacer hincapié en que las relaciones entre Japón y los Estados Unidos eran más importantes que las chino—norteamericanas. (I,748)

2.4

CHOU

A diferencia de Mao, Chou había vivido en el exterior. Nacido en una familia de clase media en 1898, fue un brillante estudiante en Francia y Alemania, donde también trabajó en la década de 1920. Cuando yo lo conocí, ya había sido líder del movimiento comunista chino durante más de cincuenta años. Había participado de la Larga Marcha. Era el único premier que la República Popular había tenido casi durante veintidós años, y durante nueve de esos años había sido también ministro del Exterior. Chou había negociado con el general Marshall

en la década de 1940. Era una figura de dimensiones históricas. (I,516)

Se sentía igualmente cómodo en filosofía, en reminiscencias, en análisis histórico, en pruebas tácticas, en intercambios humorísticos. Su dominio de los hechos, en particular su conocimiento de acontecimientos norteamericanos y, también, de mis propios antecedentes, era notable. Había poco desperdicio tanto en sus palabras como en sus movimientos. Ambas cosas reflejaban las tensiones internas de un hombre preocupado, cosa en la que él insistía, por los interminables problemas diarios de un pueblo de 800 millones de personas y por el esfuerzo para preservar la fe ideológica para la próxima generación. Cómo invitar al presidente Nixon de un modo que tuviera en cuenta todas esas preocupaciones era evidentemente un asunto de cierta emoción y dificultad para él.

Era obvio que para los chinos, nuestra llegada tenía un significado aun más profundo que para el grupo norteamericano. Para nosotros era el principio de un ventajoso nuevo giro en las relaciones internacionales. Para los chinos no podía ser otra cosa que una crisis personal, intelectual y emocional. Habían comenzado como un pequeño grupo disidente sin ninguna esperanza de obtener la victoria, que había soportado la Larga Marcha, que había combatido al Japón y también luchado en una guerra civil, nos había enfrentado en Corea y luego a los soviéticos, y se había autoimpuesto una Revolución Cultural. Y sin embargo, allí estaban —conferenciando con el archienemigo de veinticinco años mientras nosotros interveníamos en lo que ellos consideraban una “guerra de liberación” en sus propias fronteras— llevando a cabo un encuentro de contradicciones filosóficas. Esta ambivalencia moral estaba reflejada en una cierta melancólica cualidad de Chou, en la ocasional esquizofrenia de su presentación, en el acelerado ritmo en el que se redactaron los anuncios de mi visita, salpicados con relatos épicos de la Larga Marcha y comentarios sobre el inspirado liderazgo

de Mao. Sin embargo, había en Chou una serenidad interna que le permitía, como pronto yo mismo lo vería, evitar las mezquinas maniobras que caracterizaban nuestras negociaciones con otros comunistas. Todas nuestras reuniones en ésta y en las visitas subsiguientes duraban muchas horas (sesiones de cinco a siete horas no eran raras); sin embargo, en ninguna ocasión él reveló ninguna impaciencia o dio a entender que tenía otras cosas que hacer. Jamás fuimos interrumpidos por llamadas telefónicas o por las necesidades burocráticas de dirigir un enorme Estado. No sé cómo lo lograba. Yo solía bromear diciendo que los funcionarios de alto nivel en Washington no podrían disponer de tanto tiempo ni siquiera para el día del Juicio Final. Chou podía también desplegar una extraordinaria gracia personal. Cuando algunos miembros menores de nuestro grupo se enfermaron, él los visitó. A pesar de nuestra diferencia protocolar en rango, insistió en que nuestras reuniones alternaran entre mi residencia y el Gran Salón del Pueblo, así él venía a mí tantas veces como yo a él. Después de ponernos de acuerdo en que nuestro futuro punto de contacto sería París, Chou propuso igualmente que continuáramos usando en ocasiones el canal pakistaní pues “en China tenemos un refrán que dice que uno no debe romper el puente después de haberlo cruzado”. (I,516—7)

Chou En—lai, en síntesis, fue uno de los dos o tres hombres más impresionantes que he conocido. Civilizado, infinitamente paciente, de extraordinaria inteligencia, sutil, se movía en nuestras conversaciones con una gracia fácil que penetraba la esencia de nuestra nueva relación como si no hubiera otra alternativa sensata. El desafío de unir dos sociedades tan alejadas por la ideología y la historia era considerable. La sabiduría convencional habría aconsejado la eliminación de las causas específicas de tensión; pero había una causa de tensiones —Taiwán— que no permitía una rápida solución, mientras que las otras eran demasiado triviales como para proveer las bases de una relación duradera. La respuesta era discutir

las cosas fundamentales: nuestras percepciones de asuntos globales y en especial de asuntos asiáticos, de un modo que clarificara nuestros propósitos y perspectivas y con ello cubrir dos décadas de mutua ignorancia. Precisamente porque había pocos asuntos prácticos para discutir, el elemento de confianza debía surgir de las conversaciones conceptuales. Chou y yo pasamos horas juntos esencialmente dando forma a los intangibles que llevarían a una mutua comprensión. (I,517)

(Chou y Kissinger) Dos enemigos ideológicos presentaban sus respectivas visiones del mundo con una franqueza rara vez lograda entre aliados y con una profundidad que sólo se experimenta en presencia de un gran hombre. (I,517)

2.5

SADAT

Sin conocer a Sadat, yo debía deducir que éste estaba jugando de la misma manera que Nasser. (I,881)

Hasta que llegó este mensaje (durante la guerra de 1973) yo no había considerado seriamente a Sadat. (II, 403)

La habilidad de Sadat, desde las primeras horas de la guerra, para no perder de vista el centro de su problema me convenció de que estábamos tratando con un estadista de primer orden. (II,403)

Estuve anhelando su visita —dijo Sadat y comenzó a llenar su pipa—. Tengo un plan para usted. Puede llamarse el plan Kissinger. (II,533)

Percibía que estaba en presencia de un hombre extraordinario. Sadat parecía libre de la obsesión por el detalle con la cual los líderes mediocres creen dominar los acontecimientos, sólo para ser tragados por ellos. (II,534)

Siguió a continuación una escena sacada de las películas emocionales. Sadat terminó de leer la carta, la

guardó y se sacó los anteojos cuando un asistente entró en la habitación y le murmuró algo al oído. Sadat se levantó, se acercó a mí y me besó ambas mejillas: “Acaban de firmar el acuerdo en el Kilómetro 101”, me dijo. Y agregó: “Hoy me voy a quitar mi uniforme militar, espero no volver a usarlo nunca más fuera de las ocasiones ceremoniales. Dígale (a Golda) que ésta es la respuesta a su carta”. Me puso las manos sobre los hombros y dijo con voz profunda, delante de todos los periodistas: “Señor secretario, usted no es solamente mi amigo, usted es también mi hermano”. Y entonces el presidente de Egipto me besó ambas mejillas: esta vez para beneficio de las cámaras de televisión. (II,705)

Anwar El—Sadat nos era por entonces (1970) apenas conocido. Había integrado el grupo de oficiales que derrotara al rey Farouk en 1952; pero nunca, en los años que siguieron, fue considerado una figura prominente por parte de nuestros expertos. En un primer momento, ni siquiera teníamos la seguridad de que fuese a resultar un presidente por derecho propio para Egipto. En realidad, cualquiera a quien le tocase suceder a una personalidad de la estatura de Nasser tendría sin duda una ardua tarea por delante con sólo tratar de emularlo; en el caso de Sadat, por añadidura, todo el mundo se equivocó al juzgarlo apresuradamente por su oratoria, de estilo informal, y por su origen pueblerino, así como por el papel político de segundo orden que desempeñó durante el régimen de Nasser. (I,875)

Más adelante, llegué a conocer a Sadat y a considerarlo como uno de los pocos dirigentes realmente sobresalientes que hubiera conocido. Poseía esa combinación de perspicacia y valor que señala al gran estadista. Tenía la audacia de comprometerse en una guerra que nadie creía que podría aguantar, la moderación para hacer un movimiento hacia la paz inmediatamente después, y la sabiduría para invertir actitudes endurecidas por el tiempo. Pero en 1972 nada de esto era evidente. Sadat había hecho muchas amenazas que no podía cumplir. Durante

las negociaciones con Jarring había sido más flexible que su predecesor, pero aparentemente todavía no había renunciado a la ilusión de Nasser de que se podía insistir en imposiciones irrealizables porque contaba con el respaldo del armamento soviético. No manteníamos con él un diálogo corriente. Ninguno de nuestros emisarios había logrado penetrar nunca sus modales encantadores para descubrir lo que Sadat pensaba realmente. Hasta que se abrió el canal secreto en abril de 1972, la mayoría de nuestros tratos serios se habían realizado a través de Moscú. Por lo tanto, mi reacción ante esta apertura fue básicamente táctica: continuar enfrentando a Sadat con la inutilidad de la actitud que había adoptado y al mismo tiempo abrir un diálogo por medio del cual esperábamos cambiarla. (I,887)

Su táctica en las negociaciones era no regatear nunca por detalles, sino crear una atmósfera que hiciera psicológicamente difícil la discrepancia. Sadat (como Chou En—lai) le daba importancia al entendimiento filosófico, y reconocía que no se puede forzar el cumplimiento de acuerdos entre Estados soberanos; éste requiere buena voluntad de ambas partes. Algunas veces es más importante estar de acuerdo en los conceptos que en los detalles. No puedo decir que en ese entonces comprendiera la perspicacia de Sadat. Los grandes hombres son tan pocos que lleva algún tiempo acostumbrarse a ellos. (I,891)

El 28 de setiembre de 1970 murió Nasser. Su sucesor, Anwar El—Sadat, era poco conocido y vastamente subestimado. Nuestros expertos consideraban generalmente que era una figura de transición que pronto sería reemplazada por el más conocido Ali Sabri, secretario general de la Unión Socialista Árabe, quien sabíamos se inclinaba hacia Moscú. (II,172)

Sadat estaba preparándose para la guerra, utilizando una táctica extraordinaria que nadie adivinó: si un líder anuncia sus intenciones reales con suficiente frecuencia y grandilocuencia, nadie le creerá. (II,176)

Sadat no estaba atado a nuestras estimaciones. Mientras nos preparábamos para un nuevo enfoque diplomático, él buscaba la guerra para romper el punto muerto. (II,176)

La reunión del 6 de febrero con Hussein fue mi primer contacto directo con lo que habría de ser una tragedia para el proceso de paz de Medio Oriente: la desconfianza personal entre Sadat y Hussein. (II,186)

Sadat estaba cansado de los derramamientos de sangre por causas vanas y se mostraba dispuesto a tolerar jactancias a cambio de un progreso factible y concreto en la situación imperante. A diferencia de Nasser, para él no tenía sentido convertirse en líder de árabes radicales que confundían la retórica con los logros. Sabía muy bien lo que significaba el apoyo soviético: algo que bastaba siempre para mantener vivas las tensiones, pero jamás para llegar a concertar un acuerdo.

Pero no debe inferirse que Sadat era un hombre gobernado por sentimentalismos: sabía defender los intereses de su país. Si bien se mostraba sobrio y cortés en nuestros contactos públicos, procuraba también que tuviéramos plena conciencia de que disponía de otras opciones. No cabe duda de que había sido el promotor del embargo petrolero que muy pronto habría de afectarnos. En ese estilo suyo intrincado y sinuoso, Sadat realizó la increíble hazaña de comenzar a apartarse de la Unión Soviética, de cuyo abastecimiento dependía todavía por completo, y acercarse imperceptiblemente a nosotros, que estábamos empeñados en frustrar sus planes a corto plazo. En plena guerra, comenzó a transitar el camino hacia la paz. (II,441)

Sadat había pasado sus años en prisión bajo los británicos, mejorando su inglés leyendo novelas y cuentos cortos en ese idioma. (II,534)

Urgí a Sadat a pensar en la paz con Israel como un problema psicológico y no diplomático. Si, cómo el insistía con razón, Israel no podía basar su seguridad en el

predominio físico, tampoco podía estar seguro sin confianza. Y ésta era la condición requerida de la nación árabe más influyente, Egipto. Si Egipto proporcionaba el componente, nosotros haríamos todo lo que pudiéramos para obtener cambios territoriales, a pesar de que podrían no ser tan vastos como el "plan Kissinger". (II,535)

Yo le había presentado un difícil problema. Le decía, en efecto, que la clave de la paz era su aquiescencia a mantener un ejército egipcio aislado en el desierto durante varias semanas, confiando en la palabra de un norteamericano que él acababa de conocer y que no tenía ninguna experiencia sobre diplomacia en Medio Oriente. (II,535)

Estaba resuelto a acabar con el legado de Nasser. Restablecería las relaciones con los Estados Unidos tan pronto como fuera posible y, una vez que esto se lograra, iría en busca de la amistad. Las relaciones diplomáticas formales requerían algún pretexto, sin embargo, antes de que el pueblo egipcio y sus hermanos árabes pudieran comprender los trámites. El esperaba un tangible éxito diplomático. Pero la demora era puramente táctica y conectada en gran parte con políticas interárabes; estaban pensadas como extorsión. Estaba preparado a anunciar sus intenciones inmediatamente, en realidad al concluir nuestro encuentro.

Mientras tanto, elevaría al jefe de su Sección de Intereses al status de embajador. Tenía la esperanza de que responderíamos de acuerdo con ese anuncio. Hacía años que estábamos tratando de restaurar las relaciones y yo había traído conmigo una propuesta para hacerlo. Quedamos de acuerdo en que los embajadores asumirían sus funciones de inmediato, operando desde Secciones de Interés que, en sus funciones, no se distinguían de las embajadas.

Sadat no mostró ninguna nerviosidad acerca de los cursos en que se había comprometido. Como un cirujano

que tomaba en consideración el mejor curso de trabajo, me invitó a sugerir una propuesta específica; reconocía que yo sabía mejor que él qué era lo que Israel aceptaría. Constituía otra exhibición de audacia, perspicacia psicológica y astucia. Es verdad que yo sabía qué era lo que Golda aceptaría y qué era lo que el gabinete había rehusado. Lo que es más importante, desde que los puntos en que nos habíamos puesto de acuerdo dependían de nuestras diligencias, el con toda seguridad nos comprometía más demostrándonos que confiaba en nosotros, que afe-rrándose a tecnicismos. (II,536)

Mientras esperábamos, Sadat se volvió hacia mí y me recordó cuánta distancia deberíamos recorrer aún: “No olvide nunca, doctor Kissinger, que yo estoy llegando a este acuerdo con los Estados Unidos y no con Israel”. (II,538)

En los años que siguieron a mi primer encuentro con Anwar El-Sadat en 1973, él se convirtió en una figura mundial. En ese entonces resultaba poco conocido en los Estados Unidos, en el mejor de los casos era considerado como uno de los volátiles líderes del mundo árabe, cuyas posturas, mutuamente destructoras peleas y florida elocuencia aparecían tan fascinantes para contemplar como difíciles de anticipar, pero desde ese encuentro en adelante, yo sabía que estaba tratando con un gran hombre. Tuve el honor de trabajar junto a Anwar El-Sadat en los primeros pasos de su viaje hacia la paz. Entonces dejé mi cargo y él prosiguió durante un año, con nuevos, audaces y largos pasos que yo creía que podrían llevar décadas. Cuando estaba a la vista de su sueño, fue asesinado. (II,540)

Levantó la mirada de su gente hacia horizontes hasta entonces no imaginados. En el proceso logró más para la causa árabe que aquellos de sus hermanos árabes cuya especialidad era la retórica beligerante. Recuperó más territorio, obtuvo más ayuda de Occidente e hizo más por la reputación internacional de la causa árabe, que cual-

quiera de los líderes que regularmente lo injuriaban en las reuniones del llamado frente de rechazo. Llevó a su gente a una sociedad con Occidente, sabiendo que un sentido de valores compartidos era un acicate más seguro para el apoyo que un desafío basado en posturas violentas. Y cuando de este modo había transformado la paradoja y resuelto el acertijo, fue matado por los apóstoles de lo común, de lo temeroso, los mercaderes de lo ritual a quienes avergonzó al ser al mismo tiempo un hombre fuera de la escala e impermeable a su pobreza de espíritu. (II,542)

Como muchos hombres con poder, tenía una relación casi carnal con la autoridad. Podía ponerse a la par de cualquiera con conversaciones sin importancia, pero al conocerse mejor, resultaba claro que eso lo aburría. Prefería mucho más pasar su tiempo libre reflexionando. (II,542)

Como todos los grandes hombres, Sadat sufría los defectos de sus virtudes. Las mismas cualidades que le hacían trascender obstáculos lo volvían impaciente con las sensibilidades de aquellos que no eran capaces de compartir sus excelsas visiones. Encontraba difícil creer en la buena fe de sus críticos aun reconociendo que gran parte de las críticas no podían recibir este atributo aun con la más amplia extensión de la palabra caridad. Cuando se lo desafiaba, se movía más lejos en la dirección que había escogido a fin de enfatizar la impotencia de sus oponentes para detenerlo: de este modo su intrépido valor lo convertía en una provocación de aquellos de que se resistían a su marcha hacia la paz. Se volvió tan comprometido en el proceso de la paz que parecía a veces subordinar a ello hasta los anhelos diarios de los egipcios comunes, especialmente después que se han visto obligados a tomar la paz como tan segura que ya no la ponían más en la lista de sus aspiraciones no logradas. Los grandes hombres son necesarios para romper un molde: después a menudo es su destino colocarse tan fuera de la escala

como para evocar una nostalgia por un liderazgo menos exigente.

Pero Sadat era más que la suma de sus partes. Por uno de los milagros de la creación, el originalmente subestimado político tenía la sabiduría y el valor del estadista y algunas veces la visión de un profeta. Sin embargo, albergando todas estas cualidades, había una penetrante personalidad. ¿Quién puede olvidar su ofrecimiento de amparo al derrocado Sha de Irán, abandonado por sus amigos que le debían más, pero socorrido por Sadat con una gracia y una nobleza que redimía el honor de todos aquellos que habían fracasado en la prueba? (II,543)

Los soviéticos sólo habían querido utilizar a Egipto para sus propios planes egoístas. Habían destrozado el corazón de Nasser en el sentido literal de la palabra: el regreso de su última visita a Moscú pocas semanas antes de su muerte, decidido a liberarse de un abrazo que amenazaba con sofocarlo. (II,642)

No recuerdo que Sadat haya mencionado jamás la existencia de obstáculos internos para la concreción de su política. Aunque hubiera existido, lo cierto es que los absorbió dentro de su propia decisión; actuó en nombre propio, que es otra forma de decir que asumió toda la responsabilidad de Egipto sobre sus hombros (y, a la postre, pagó ese acto de arrojo con su vida). (II, 653)

Sadat por lo general no regateaba; al contrario de Chou En—lai, con el cual por otra parte tenía poco en común, comenzaba con su verdadera posición y raramente se movía de ella. (II,692)

Nuestra flota en el Océano Indico se aprovisionó de combustible en Irán. Cuando después de la guerra Sadat lanzó su audaz y sin embargo precario programa de paz, el sha le proporcionó ayuda moral, política y material. (II,438)

Sadat había logrado lo más espectacular dejando triunfar lo esencial por encima de lo táctico. (II,689)

Se consideraba a sí misma como la madre de su pueblo. (II,187)

Golda tenía razón, y Sadat fue el único árabe que comprendió que ella no estaba equivocada. (II,660)

Golda Meir llegó a Washington el 25 de setiembre en su primer viaje a los Estados Unidos como primera ministra israelí. Ella era única. Su niñez en la Rusia de los pogroms y su juventud como pionera en la agreste Palestina le habían enseñado que sólo los astutos tienen la oportunidad de sobrevivir y sólo aquellos que pelean triunfan en el esfuerzo. Su áspero rostro era testigo del destino de un pueblo que había llegado a conocer demasiado bien las potencialidades de la inhumanidad del hombre. (I,264)

Era fundadora de su nación. Cada centímetro de tierra por la que Israel había luchado era para ella prueba de la supervivencia de su pueblo; sería tenazmente defendida de sus enemigos; sólo se abandonaría por una garantía tangible de seguridad. Tenía una mente penetrante, imbuida de un sentido del humor agreste y malicioso. No era afectada a la retórica elevada, ni particularmente interesada en los puntos más sutiles de las tácticas negociadoras. Iba directamente al meollo de la cuestión. Contestaba con ironía y sagaz psicología. Conmigo, actuaba como una tía benevolente hacia un sobrino especialmente favorecido, de modo que aun admitir la posibilidad de un desacuerdo era un desafío a la jerarquía familiar que producía un ultraje emocional. (I,264).

Dice mi mujer que algunas de las representaciones teatrales más dramáticas que ha presenciado tuvieron lugar entre Golda Meir y yo cuando no estábamos de acuerdo. (I,264)

Golda se había radicado en Israel como una joven

pionera. La idea de devolver territorio era casi físicamente dolorosa para ella. (II,187)

Al acercarse el fin de la entrevista, Dinitz solicitó verme a solas durante cinco minutos. Me comunicó que la primera ministra, Golda Meir, estaba dispuesta a realizar un viaje personal a los Estados Unidos, donde permanecería una hora, para suplicarle al presidente Nixon que le concediera una urgente ayuda en material bélico. Podía llegar a ser una visita secreta. Rechacé de plano la propuesta sin consultar con Nixon. Dicha visita sólo conseguiría reflejar una sensación de histeria o de chantaje. El viaje alejaría a Golda de Israel durante un mínimo de treinta y seis horas. El hecho de que ella abandonara el país mientras se realizaba una batalla de singular importancia, sería una señal de pánico tal, que podía llegar a hacer entrar en la contienda a todos los Estados árabes que aún no intervenían. Dejaría al Estado de Israel sin líder en el momento en que la intrépida valentía de Golda resultaba más necesaria y cuando cabía la posibilidad de que debieran tomarse decisiones fundamentales (después de la guerra me enteré de que en ese mismo momento, Dayan recomendaba una retirada profunda hacia el Sinaí). Y dado que la visita de la primera ministra no podría ser mantenida en secreto, nos veríamos forzados a anunciar una masiva protección policial, destruyendo así cualquier posibilidad de mediación. El mundo árabe se inflamaría en nuestra contra. La Unión Soviética tendría el campo libre. (II,412)

La Golda Meir que arribó a Washington el 31 de octubre era una persona muy distinta de la líder que con tanta seguridad, y aun arrogancia, había dicho a Nixon sólo unos pocos meses antes: "Nunca estuvimos tan bien". La guerra la había devastado. Mantenía su liderazgo, pero sufría con cada familia israelí que había perdido a uno de sus miembros. (II,519)

Golda no quería saber nada de eso. No quería exponerse a que la supervivencia de su gente se apoyara en lo que le aseguran vecinos que acababan de consumir un

ataque sorpresivo. No tenía la categoría de ideas que incluyeran apovisionar a un ejército enemigo atrapado, no importa cuándo hubieran sido rodeados. (II,522)

(Que Israel también necesitaba el acuerdo) ...se puso bien en claro cuando fui a visitar a Golda en su pequeña casa ubicada en una angosta calle de Jerusalén, alrededor de las 20, muy poco después de mi llegada. En los Estados Unidos una casa con un living de tamaño tan modesto, un escritorio tan pequeño, un comedor tan chico, hubiera sido la vivienda de alguien de la clase media; aquí cobijaba a un primer ministro. (II,681)

Le pregunté si pensaba que Sadat podría sobrevivir a los retrocesos militares de la última fase de la guerra. Golda replicó con realismo: "Sí. Porque es el héroe. El se atrevió. Tenía razón". (II,474)

Golda manifestó que el gobierno israelí podía guardar un secreto cuando quería. (II,795)

2.7

BREZNEV

Brezhnev era inculto pero no estúpido. (II,228)

La paciencia no era la mayor virtud de Brezhnev. (II,233)

Una noche con el dirigente soviético no podía resultar completa sin un poco de fanfarronería. (II,462)

El repertorio de chistes de Brezhnev era inagotable. (II,195)

Permanecimos en el bosque algunas horas más y alguien nos trajo del jeep carne fría, pan negro y cerveza. En este escenario al aire libre fue donde mejor pude apreciar el desdoblamiento de su personalidad: alternativamente inseguro y charlatán, o beligerante y sumiso. (II,198)

Los líderes chinos a quienes conocimos primero habían hecho su propia revolución. Mao y Chou habían ini-

ciado un período que ellos consideraban una nueva era de la historia, Brezhnev era ya el cuarto en la línea revolucionaria de sucesión, cifra muy reducida si se la compara con los países occidentales pero suficientemente significativa como para ubicarlo en la prolongada tradición. Los chinos se inspiraban en sus heroicas experiencias personales, especialmente en la legendaria Larga Marcha. Las largas marchas de Brezhnev y sus colegas se habían realizado en medio de salvajes luchas intestinas y maniobras burocráticas dentro del sistema comunista. Se habían pasado la vida entera trepando hasta la cima, haciendo a un lado —o eliminando— a formidables compañeros marxistas. En las diversas sucesiones puede haberse menoscabado su visión estratégica, pero había aguzado su habilidad táctica.

Brezhnev conducía una nación que, luego de casi sesenta años de un tremendo empeño, seguía a la zaga de Europa occidental en tecnología y “standard” de vida. Admiraba profundamente la tecnología norteamericana; se echaba atrás cada vez que lo hacíamos confrontar inequívocamente con el poderío norteamericano. (I,783)

Una de las características más salientes de Brezhnev —como de casi todos los negociadores soviéticos— era su ansiedad por zanjar una cuestión una vez que se decidía a abrir una brecha. Podía discutir y dilatar un asunto durante meses, años incluso. Una vez que su engorrosa maquinaria producía un esquema, su reputación en el ámbito de su país dependía de su habilidad para hacerla ejecutar rápidamente. (I,787)

La dramática confrontación comenzó cuando el secretario general del Comité Central del Partido Comunista Soviético secuestró al presidente de los Estados Unidos. Brezhnev había invitado a Nixon a cenar el 24 de mayo para considerar “asuntos de importancia”, indicando que estarían presentes solamente los dirigentes soviéticos. La exclusión de Gromyko fue una señal para que nuestra parte confiara la asistencia a los miembros

del equipo del CNS. Se nos dijo primero que Brezhnev se proponía hablar del Medio Oriente, pero durante la tarde, Dobrynín me dijo que casi con seguridad el tema en la mente del dirigente era Vietnam, tema que hasta ese momento no se había tratado excepto por la letanía de lo “difícil” que había sido para los dirigentes soviéticos recibir a Nixon. Designé por lo tanto a Winston Lord, mi ayudante para todas las negociaciones más sensibles, y John Negroponte, que era ahora el experto en Vietnam de mi equipo, para que me acompañaran a la dacha. El plan había sido salir alrededor de una hora después de la ceremonia diaria de firma (esta vez por la colaboración en el espacio) en la caravana que estaba siendo preparada en ese momento por el Servicio Secreto.

Brezhnev traicionó a todos. Al salir él y Nixon de la ceremonia de firma, sugirió repentinamente que se fueran juntos inmediatamente a la dacha. Nixon aceptó —no podía hacer otra cosa, ya que Brezhnev lo empujaba literalmente hacia su coche— y allí partieron los dos líderes, en el enorme coche ZIL de Brezhnev. Los asistentes presidenciales aprenden con bastante rapidez a mantenerse cerca de sus jefes, especialmente en los viajes al exterior. Salté al coche soviético siguiente gritándole a un asistente que Lord y Negroponte debían ir a la dacha por su cuenta.

Fue una orden absurda. Ningún norteamericano sabía dónde estaba la dacha. Ningún funcionario soviético quería decírselo. No había coches norteamericanos disponibles en el momento. Lord y Negroponte se dirigieron frenéticamente a una serie de burócratas soviéticos para que los ayudaran, quienes estoicamente pretendían ignorancia, no comprender inglés o no querer tomar la responsabilidad de ordenar a un auto que fuera a la dacha fuertemente custodiada. Casi desesperados, ya que no existe consejero presidencial que se pierda voluntariamente una reunión de alto nivel —y ellos tenían todos mis documentos informativos— Lord y Negroponte se las arreglaron

(con ayuda de Bill Hyland) para llegar al general Antonov, jefe de la sección de la KGB responsable por la seguridad de los líderes extranjeros. Autorizó su partida hacia la dacha y les proporcionó un coche, que no estuvo listo hasta que Brezhnev y Nixon (y yo) llegamos a la dacha, ya que Brezhnev y Nixon en un coche y yo en otro habíamos salido velozmente de Moscú. Nos seguía el coche personal de Nixon lleno de agentes del Servicio Secreto que estaban fuera de sí mismos porque el presidente de los Estados Unidos había sido secuestrado en sus mismas narices por el comunista número uno de la Unión Soviética.

Después de viajar en aviones extranjeros, lo que los del Servicio Secreto odian más son los conductores y los coches extranjeros. En este caso tenían sus buenas razones. Resultó ser un viaje desolador. Las principales avenidas de Moscú tienen por lo menos seis carriles, de los cuales el interior está reservado para el más alto nivel de los VIP. Todos los autos que van por el carril interior tienen prioridad automática en cada intersección. Si el público soviético fuera menos disciplinado o menos consciente de las reglamentaciones, no habría miembro del Politburó que sobreviviera largo tiempo, porque sus conductores manejan por Moscú a ciento diez kilómetros por hora sin prestarle la mínima atención a las luces de tránsito, confiando en que cada intersección estará libre para su paso. Y lo que es peor, los autos de la caravana siguen uno atrás del otro a velocidad de coches de carrera y los coches de custodia van de un lado al otro en un movimiento de tijera. Si el coche de adelante tuviera que detenerse repentinamente, la matanza sería inevitable. Es una experiencia vigorizante; después de un tiempo se instala el fatalismo. El único lugar donde no pude nunca evitar un sentimiento de náusea fue en la entrada al Kremlin, donde uno pasa volando primero por un ancho bulevard a través de tránsito pesado que viene de ambas direcciones y una vez que se ha sobrevivido al cruce, se sale disparado a cruzar la entrada del siglo XV Borovitsky, que

apenas tiene el ancho para dejar pasar tránsito en una sola dirección. Si alguien dejara de atender una señal, las circunstancias a favor de sobrevivir a la velocidad en que viajan los coches VIP soviéticos no merecen mencionarse.

La dacha estaba a más o menos cuarenta y cinco minutos, aun a la velocidad indecente, del Kremlin. Estaba en una pequeña elevación de un área densamente arbolada del río Moscú. No había otra casa a la vista. Estaba fuertemente custodiada por personal uniformado de la KGB. La dacha estaba construida en el estilo clásico soviético, que no era demasiado diferente de las casas de huéspedes de Lenin Hills. Era de dos pisos, cómoda sin llegar a ser espléndida o muy elegante. La planta baja tenía en un lado una pequeña oficina y un salón confortablemente equipado que miraba a un parque que llevaba a un muelle para botes en el río Moscú. Del otro lado del vestíbulo había sala de proyecciones. Al lado, una pequeña sala de conferencias amueblada muy frugalmente con una mesa ovalada y un reloj de pie contra la pared. La sala de conferencias, como el salón, miraba hacia el río.

La tarde iba a estar marcada por cambios repentinos e impredecibles. Habiendo podido "secuestrar" al presidente con éxito una vez, Brezhnev, de muy buen humor cuando llegamos a la dacha, se lo llevó a la disparada al muelle de botes para dar un paseo en un aerodeslizador. Yo fui detrás en otro aerodeslizador con Aleksandrov.

Bastante más atrás, meciéndose con bastante incomodidad en nuestra estela, venía una embarcación convencional llena de los mismos agentes del Servicio Secreto que habían presenciado ahora por segunda vez cómo su responsabilidad les era birlada por los ladinos dirigentes soviéticos, esta vez por agua.

Era evidente que el aerodeslizador trataba de romper el récord de velocidad de los coches oficiales y por lo que sé, con todo éxito. Sin embargo, a pesar de la conmoción y el evidente frenesí de aquellos cuyas maneras de proceder habían sido totalmente violadas, la excursión me pro-

dujo una sensación de extraordinaria serenidad. A ambos márgenes del río se veían bosquecillos de abedules que puntualizaban un paisaje suavemente ondulado que se extendía en olas verdes hasta el lejano horizonte. La vista era tranquilizadora más que espectacular. Era una mirada a ese océano de tierra que es Rusia. A través de su extensión habían pasado las hordas invasoras tanto del Este como del Oeste a lo largo de los siglos y al final, cada una de ellas fue abatida por la paciencia sufrida de un pueblo que se aferraba con tozudez a su tierra natal inflingida por sus propios líderes.

Cuando volvimos a la dacha alrededor de una hora más tarde, Kosygin y Podgorny habían llegado, lo mismo que los muy vapuleados Lord y Negroponte. Antes que pudiera comenzar nuestra reunión, sin embargo, yo tenía que arreglar primero una disputa entre la KGB y el Servicio Secreto. Decididos a no permitir que su pupilo fuera nuevamente arrancado para otro alocado paseo y sin duda hirviendo de indignación con sus contrapartes soviéticos, el Servicio Secreto había llevado el coche del presidente junto al portal de la dacha, bloqueando la entrada y constituyéndose en un peligro potencial para todos en caso de incendio. Innecesario decir que la KGB estaba ahora tan indignada como había estado el Servicio Secreto media hora antes. En una operación tan cargada diplomáticamente como ninguna de mi carrera, persuadí finalmente al Servicio Secreto para que moviera el coche del presidente del frente de la puerta de Brezhnev, a cambio de una promesa de que Nixon no usaría ningún coche de fabricación extranjera ni ningún conductor pagano para volver a Moscú. Para hacerle justicia al Servicio Secreto, se debe destacar que el suyo es uno de los trabajos más angustiantes del mundo. Solamente un grupo de personas con una rara consagración al deber puede asumir la responsabilidad de proteger al presidente, ya que es un trabajo en el que no se tiene margen para el más pequeño error. Deben seguir sus propios procedimientos y no pueden tolerar las excepciones. Todas las anécdotas hu-

morísticas de este libro no deben ocultar mi admiración y real afecto por los agentes que conocí y que también me protegieron. Forman un cuerpo de primera clase, talentoso y profesional. (I,839—40)

2.8

LE DUC THO

La profesión de Le Duc Tho era la revolución, pero su vocación era la guerra de guerrillas. Podía hablar elocuentemente de la paz, pero eso era una abstracción ajena a cualquier experiencia personal. (I,312)

El leninismo de Le Duc Tho lo hacía convencido de que él comprendía mis motivaciones mejor que yo mismo. Su herencia vietnamita se expresaba en una obsesiva sospecha de que de algún modo se lo estaba engañando; en ocasiones yo sospechaba que la apariencia de ser atrapado le molestaría más que la realidad misma. Cuando la negociación finalmente se volvió seria después de cuatro años, él buscaba trampas en las más inocentes de nuestras propuestas. Al principio esto lo llevaba a dar conferencias, que a veces se volvían agotadoras, sobre su intolerancia a los trucos capitalistas. Llegué a darme cuenta de que Le Duc Tho consideraba las negociaciones como si fueran otra batalla. (I,313)

Le Duc Tho estaba hecho indudablemente con la misma madera con que se hacen los héroes. Lo que comprendimos sólo con renuencia —y muchos en nuestro país jamás lo comprendieron— es que los héroes son así a causa de una determinación monomaniaca. Rara vez son hombres agradables; su rigidez se acerca al fanatismo; no se especializan en las cualidades necesarias para una paz negociada. (I,313)

Le Duc Tho recibió un libro ilustrado con fotos de Harvard, para prepararse por si alguna vez aceptaba mi sugerencia de enseñar allí un seminario sobre marxismo—leninismo. (I,972)

VAN THIEU

Y luego, claro está, teníamos a Nguyen Van Thieu. No había llegado a la presidencia por accidente. Era, incuestionablemente el líder militar más formidable de Vietnam del Sur y probablemente la más capaz de todas las personalidades políticas. Como la mayoría de las personas que llegan a altos cargos, representaba una amalgama de ambición personal y grandeza de espíritu. Aquellos que no encuentran en el ejercicio del poder un incentivo, rara vez aspiran a ejercerlo y casi nunca lo logran. De la misma manera, aquellos que no posean fuertes valores personales no podrán soportar las ambigüedades, presiones y la angustia que son inseparables de las grandes responsabilidades. (I,708)

A pesar de que debe haber tenido sus serios sentimientos encontrados se condujo con nosotros —ese aliado entrañable— sin quejarse, con lejana dignidad no exenta de cierto desprecio (rindo este homenaje a Thieu que se lo merece, no obstante el odio reconcentrado que debe guardarme por la manera en que conduje la negociación final). (I,709)

NELSON ROCKEFELLER

“No los he traído aquí, caballeros, para que me digan cómo maniobrar en Washington. Ese es mi trabajo. El trabajo de ustedes es decirme lo que está bien. Si pueden convencerme, yo lo llevaré hasta el presidente. Y si no puedo vendérselo a él, renunciare.” (I,18)

Nelson Rockefeller, estoy seguro, hubiera sido un gran presidente. Poseía en abundancia las cualidades de coraje y visión que constituyen el criterio de prueba del liderazgo. Pero, en los momentos en que su meta hubiera podido realizarse, en 1960 y nuevamente en 1968, inesperadamente vaciló. Al servicio de sus ideas podía ser implacable y actuar con sangre fría; era increíblemente persistente. Empero, había en él una ambivalencia profunda.

Una especie de escrúpulo aristocrático le impedía lanzarse a la búsqueda del premio con la necesaria concentración y lo llevaba a agotarse en esfuerzos para hacerse merecedor del cargo. Toda su educación le hacía retroceder automáticamente ante la posibilidad de aparecer ante el pueblo, al que deseaba servir, como persiguiendo una meta personal; siendo ya tan privilegiado, sentía que no tenía derecho a pedir nada más para el mismo como individuo. De modo que buscaba llegar al cargo tratando de presentar a la nación la visión más amplia de sus posibilidades y el mejor plan sobre cómo alcanzarlas. (I,18)

Nelson Rockefeller me había introducido a la vida pública y me había apoyado en todo momento. De una manera extraña era a la vez indefinido y un poco tímido y sin embargo poseía una calidez envolvente. Había que conocerlo bien para comprender la forma táctil que tenía de comunicarse: el significado de los pequeños guiños, codazos y barboteros por medio de los cuales comunicaba su afecto y proporcionaba consuelo y seguridad interior. Y era la quintaesencia del norteamericano por su optimismo inextinguible. No podía imaginar que un entuerto no pudiera enderezarse o que el esfuerzo no consiguiera vencer los obstáculos que surgen en el camino hacia metas honorables. Siempre estaba listo para alentar y defender. Había estado en todas las crisis que se habían presentado en esos años, en forma natural, sin que se lo pidieran. (I,1013)

DE GAULLE

De Gaulle irradiaba autoridad. Cuatro semanas más tarde, visitaría Washington para asistir a los funerales del presidente Eisenhower. Su presencia en la recepción ofrecida por Nixon fue tan imponente, que se convirtió en centro de atención en cualquier lugar que estuviera. Otros jefes de gobierno y muchos senadores que habitualmente proclamaban su antipatía por los generales autoritarios, se amontonaron a su alrededor y lo trataron como si fuera algún extraño espécimen. Se tenía la sensación de que si se acercaba a una ventana, el centro de gravedad podía desplazarse y toda la habitación se inclinaría arrojando a todos al jardín. (I,86)

Para De Gaulle, la **grandeur** no era simplemente fuerza física, sino poderío reforzado por propósito moral. (I,86)

De Gaulle, que a pesar de sus cuatro años de residencia en Londres nunca hablaba en inglés, mostró su reconocimiento contestando en inglés: “Diga a su presidente que es un hombre muy cortés”. (I,273)

En esta ocasión (la visita a Estados Unidos en marzo de 1969, para el funeral de Eisenhower) De Gaulle apareció envuelto en un aire de abandono, de ser ya espectador de sus propias acciones, de hablar en abstracto acerca de un futuro en el que ya no influiría. Parecía preanunciar su retiro de unas semanas más tarde. Me hizo recordar una aguda historia que me había contado el canciller Kiesinger, hacía pocas semanas en Bonn, en base a la cual él predecía que De Gaulle no sería jefe de Estado por mucho tiempo más. Según Kissinger, durante una de sus consultas regulares, De Gaulle había descripto las relaciones franco—germanas de la siguiente manera: “Nosotros y los alemanes hemos pasado mucho juntos. Hemos atravesado selvas rodeadas de animales salvajes. Hemos cruzado desiertos resecaos por el sol. Hemos

subido montañas cubiertas de nieve, siempre buscando un tesoro escondido —competitivamente casi siempre, en época reciente cooperativamente—. Y ahora hemos aprendido que no hay ningún tesoro escondido y sólo la amistad nos queda''. (I,274)

La alta consideración que Nixon sentía por De Gaulle era retribuida. De Gaulle ciertamente no cambió sus principios básicos, pero ya no los forzó tan violentamente. La recepción dada a Nixon en Francia, la concurrencia de De Gaulle a la cena de reciprocidad en la embajada norteamericana, su gesto cordial de venir al funeral del general Eisenhower, todo ayudó a aliviar las tensiones previas. El mejoramiento de las relaciones franco—americanas, a su vez, hizo que las relaciones especiales anglo—americanas parecieran ser un obstáculo cada vez menor para que Gran Bretaña fuera miembro del Mercado Común. Estas tendencias se aceleraron cuando el presidente De Gaulle renunció abruptamente el 27 de abril de 1969. Había sido derrotado en dos referendums sobre asuntos esencialmente secundarios, uno en referencia a la estructura del gobierno local de Francia y el otro a la reforma del Senado. Renunciar por tales asuntos despertó la sospecha de que los referendums habían sido organizados, al menos en parte, para dar a De Gaulle un pretexto para abandonar el poder. Había llevado a cabo las dramáticas hazañas requeridas por las crisis que lo habían llevado al poder. Había consolidado nuevas instituciones políticas. Había logrado la descolonización del Africa francesa, mientras mantenía la autoconfianza interna y el prestigio de Francia en las ex colonias. Apenas superando una incipiente guerra civil, había recuperado el orgullo francés dándole un papel central en la política de Europa y la Alianza Occidental. Su desafío a los Estados Unidos tuvo en gran parte el propósito de inspirar a Francia seguridad en sí misma.

Los levantamientos estudiantiles de 1968 habían sacudido a De Gaulle. Y los desafíos que tuvo que enfren-

tar de ahí en adelante no eran de la magnitud que él considerara proporcionada a la imagen que tenía de sí mismo. Asegurar una economía creciente, arbitrar demandas en pugna acerca de recursos limitados, organizar y administrar un Estado burocrático. Estas eran tareas para lo que él llamaba, casi desdeñosamente, “comisarios”, no para figuras heroicas. Los referendums del 17 de abril brindaron la ocasión para una partida dramática, en vez del lento desgaste de autoridad que él tanto temía. Después, todo fue soledad al retirarse De Gaulle a Colombey. No vio a ninguna personalidad política, no hizo ningún pronunciamiento, trabajó en sus memorias, y esperó su muerte. (I,276)

Charles De Gaulle fue el primero en identificar la contradicción potencial de la posición de EE.UU., con nuestra promoción de la integración europea y nuestra simultánea nostalgia de una continuada confusión norteamericana. Sin duda, De Gaulle expresó este hecho de la forma más hiriente posible para nosotros. Señaló así que Europa no sólo debía ser libre para perseguir sus propios intereses, sino también que esos intereses habían con toda probabilidad de divergir de los nuestros, y, ciertamente, que la identidad de Europa se derivaba en proporción importante de esa medida. Resultó, por lo tanto, escasamente sorprendente que los debates de los gobiernos de Kennedy y Johnson con De Gaulle, acerca de la naturaleza de la unidad europea y de la cooperación para la defensa, culminasen en una amarga confrontación. En 1963, De Gaulle vetó la entrada de Gran Bretaña en el Mercado Común, argumentando que dicha nación no era otra cosa que un Caballo de Troya de EE.UU.. En 1966 retiró a Francia del comando integrado de defensa de la OTAN y obligó al cuartel general de dicha organización a abandonar París. Ese acto lastimó a Lindon Johnson a tal punto que inquirió indignado si no debíamos retirar también nuestros cementerios. (II,115)

(Charles De Gaulle) Como él, Monnet creía que Eu-

ropa necesitaba ser fuerte para tener influencia; que la cooperación solo tenía sentido cuando existía la capacidad para la acción independiente. Pero a diferencia de él, Monnet subrayaba que una Europa unida podía colaborar con nosotros en lugar de desafiarnos. Pero ésta era una distinción insustancial, ya que ni Monnet ni De Gaulle podían realmente estar seguros de la forma en que Europa utilizaría el poder que obtendría de la unidad. (II, 120)

A menudo imaginé cómo habría sido una conversación entre Monnet y De Gaulle. Necio —decía mi imaginario Monnet. ¿No ve que alarma a EE.UU. sin ningún beneficio? Usted trata de arrancarles lo que yo puedo obtener que me concedan voluntariamente. Sólo la historia decidirá lo que realmente haremos con nuestra fuerza y unidad.

Usted es un soñador —replicaba mi hipotético De Gaulle—. ¿No comprende que algunas posesiones carecen de todo significado, si se reciben como un regalo? Sólo podremos usarlas si nos apoderamos de ellas.

Es muy posible que ambos hayan tenido razón. No habría existido unidad europea sin Monnet, ni tampoco identidad europea sin De Gaulle. Y aquí se plantea la máxima paradoja: correspondió al país más nacionalista de Europa realizar la principal contribución individual al surgimiento de la Comunidad Europea.

En enero de 1973 vi a Monnet, que entonces era un anciano de 84 años, en otra de mis visitas a París para concretar el acuerdo de Vietnam. A Monnet siempre le gustaba verificar si sus amigos y discípulos eran fieles a sus niveles de vida increíblemente elevados. Si no lo eran, el eterno destello de sus ojos azules cedía lugar a una mirada acerada. Si detectaba algún debilitamiento en los esfuerzos, movilizaba su ejército de poderosos amigos, especialmente en los Estados Unidos, contingencia que ningún funcionario podía enfrentar con tranquilidad. (II, 120—1)

POMPIDOU

Pompidou casi seguramente se hubiera deslizado hacia la periferia de la política francesa. Raramente se refería a De Gaulle, pero cuando lo hacía se veía la profunda herida. No recuerdo ocasión en que mencionara las cualidades positivas de su predecesor, pero sí varias cuando habló de su retraimiento y su destructiva suspicacia. Y sin embargo, Pompidou era claramente un presidente al estilo de De Gaulle: él practicaba su propio retraimiento. Tenía un porte real, de acuerdo con el aspecto de monarquía electiva con que la Quinta República francesa había investido a su presidente, elegido por un término de siete años (reelegible). Era terriblemente consciente de las prerrogativas de su cargo, viendo en ellas, con algo de justicia, el símbolo de la recobrada unidad, confianza y la influencia francesas.

Pompidou era un hombre de extraordinaria inteligencia, dignidad y carácter. Sus ojos cautelosos, por debajo de pobladas cejas, traicionaban el escepticismo de un hijo de Auvergne, esa dura región donde los campesinos franceses han sobrevivido a su tormentosa historia sin confiar excesivamente en la generosidad de sus vecinos. Era enormemente educado, uno de los pocos hombres de Estado con los que era un placer discutir temas fuera de la política. Tenía la habilidad del incrédulo para llegar al corazón del asunto y la tendencia intelectual francesa de dotar los temas de una tortuosidad que reflejaba más su propia sofisticación que el criterio crudo utilizado por personalidades menos complejas. Pompidou tenía la innata sospecha, igual que muchos franceses, de que al final, nada bueno saldría de los Estados Unidos. (I,297)

Las relaciones (franco-norteamericanas) mejoraron sin duda porque Pompidou fue el primer presidente "normal" de la Quinta República, en el sentido que ha-

bía llegado al cargo por elección y no a través de una incipiente guerra civil. (I,298)

Constituye un notable logro de Pompidou el haber retornado del olvido casi total en un momento en que De Gaulle todavía vivía, y el haber conservado su dominio sobre la mayoría gaullista aun después de haber cambiado el estilo, pero no la sustancia, de la política exterior de Francia. (II,112)

Pompidou apreció el hidalgo gesto de Nixon de anunciar inmediatamente su participación en el funeral de De Gaulle, sentando así un nivel de protocolo que todos los demás países debían emular; y estimó también la inesperada aparición del presidente norteamericano en la cena de honor de Pompidou en Nueva York en marzo de 1970 para mostrar su desaprobación por las manifestaciones contra el estadista francés. (II,113)

El cambio de Pompidou, aun después de las dos semanas transcurridas desde que lo había visto por última vez, no era menos chocante, o quizás el clima monárquico del Palacio del Eliseo lo había oscurecido. Estaba inflado por la cortisona. Aun cuando su cortesía nunca flaqueó, pareció que le costaba un esfuerzo masivo mantenerla. Tenía ese aspecto retraído de los enfermos de cáncer, como si la batalla privada en la que estaba empeñado tornase irrelevante todas las otras cuestiones. (II,151)

Nixon nunca comprendió plenamente que sus panegíricos de De Gaulle tendían a irritar, más que a satisfacer a Pompidou. Los jefes de gobierno generalmente prefieren distinguirse de sus predecesores, en lugar de ser considerados como su sombra. Después de todo, De Gaulle había destituido a Pompidou como primer ministro y sólo la inesperada renuncia del general había salvado a Pompidou del olvido. (II,154)

Pompidou concretó en enero un acuerdo armamentista con el nuevo gobierno revolucionario del coronel Muar Kaddafy para vender a Libia más de un centenar de aviones Mirage en cuatro años. No existía una necesidad racional libia de tal número de aviones; en realidad, en

ese momento había sólo unos pocos pilotos en toda Libia capaces de volar aviones de alto rendimiento. Claramente, esos aviones iban a ser utilizados por otros países árabes, probablemente Egipto. Como era de prever, los simpatizantes de Israel en el Congreso estadounidense protestaron enérgicamente. Hubo manifestaciones en cada ciudad que vistaron Pompidou y su esposa. Un incidente particularmente escandaloso ocurrió en Chicago, donde algunos manifestantes fueron particularmente agresivos con la señora Pompidou cuando junto con su esposo abandonaban un hotel. Pompidou cortó abruptamente su visita a Chicago y regresó a Nueva York. Durante algunas horas pareció que podría cancelar también su estancia en Nueva York y regresar a Francia. Pompidou nunca olvidó este inexcusable incidente; marcó su actitud hacia los Estados Unidos para siempre. (I,395-6)

2.13

MONNET

Había un hombre a quien no arredraban los obstáculos, impaciente con los cálculos mezquinos, invulnerable a las tensiones latentes: era Jean Monnet, el padre de la Comunidad Europea. En medio del caos de la posguerra, había vislumbrado que la Europa tradicional de las naciones-Estados estaba terminada, y que el continente, para recuperarse de los estragos de la guerra, necesitaba la luz orientadora de una gran idea: la unidad europea. Monnet era un notable estadista, aun cuando irónicamente no tenía ningún Estado al cual representar. Los grandes logros históricos a menudo surgen de simples conceptos, porque una empresa que requiere el apoyo de multitudes raramente florece en la complejidad. La contribución de Monnet a la unidad de Europa fueron dos proposiciones

de una aparente gran simplicidad: primero, los distintos Estados europeos, encapsulados en sus celosas soberanías, no se arriesgarían, sin ser empujados, a realizar el salto hacia el futuro implícito en la noción de la unidad europea; segundo, los Estados Unidos podrían muy bien ser los encargados de proporcionar ese impulso, si es que no temían que una Europa unida se volviese contra ellos.

Lo más extraordinario fue la idea de Monnet de empujar a los gobiernos por medio de un grupo no gubernamental. (II, 119—20)

Monnet había elegido a EE.UU. como el *deus ex machina* que habría de impulsar a Europa hacia la unidad. La elección reflejó una astuta evaluación de la psicología norteamericana, porque su programa respondía a todos los preceptos norteamericanos: la obsolescencia de la nación-Estado tradicional, el enfoque pragmático de los problemas, la importancia del bienestar económico en la promoción de la estabilidad política, y la necesidad de que una Europa unida compartiera las cargas que soportaban los EE.UU.. El hombre que conquistó esta influencia no parecía el candidato adecuado para tal eminencia. Era un francés típico, de baja estatura, algo pedante en sus modales —sólo sus ojos brillantes revelaban el fuego interior— y podía pasar inadvertido en un grupo numeroso. Era la corporización de una de sus máximas: “Todos son ambiciosos. La cuestión es si uno ambiciona ser o ambiciona hacer”. Monnet, sin duda, tenía la ambición de hacer. No tenía tolerancia alguna con la retórica pretenciosa. No buscaba gloria para él. Su impacto era resultado de la dedicación anónima. Monnet fue uno de esos rarísimos profetas que llevan tranquilidad a los pueblos; un insólito revolucionario que alteró el orden existente sin ganarse la oposición de quienes dirigían sus instituciones. (II, 120)

(Charles De Gaulle) Como él, Monnet creía que Europa necesitaba ser fuerte para tener influencia; que la.

cooperación sólo tenía sentido cuando existía la capacidad para la acción independiente. Pero a diferencia de él, Monnet subrayaba que una Europa unida podía colaborar con nosotros en lugar de desafiarnos. Pero ésta era una distinción insustancial, ya que ni Monnet ni De Gaulle podían realmente estar seguros de la forma en que Europa utilizaría el poder que obtendría de la unidad. (II, 120)

A menudo imaginé cómo habría sido una conversación entre Monnet y De Gaulle. Necio —decía mi imaginario Monnet—. ¿No ve que alarma a EE.UU. sin ningún beneficio? Usted trata de arrancarles lo que yo puedo obtener que me concedan voluntariamente. Sólo la historia decidirá lo que realmente haremos con nuestra fuerza y unidad.

Usted es un soñador —replicaba mi hipotético De Gaulle—. ¿No comprende que algunas posesiones carecen de todo significado, si se reciben como un regalo? Sólo podremos usarlas si nos apoderamos de ellas.

Es muy posible que ambos hayan tenido razón. No habría existido unidad europea sin Monnet, ni tampoco identidad europea sin De Gaulle. Y aquí se plantea la máxima paradoja: correspondió al país más nacionalista de Europa realizar la principal contribución individual al surgimiento de la Comunidad Europea.

En enero de 1973 vi a Monnet, que entonces era un anciano de 84 años, en otra de mis visitas a París para concretar el acuerdo de Vietnam. A Monnet siempre le gustaba verificar si sus amigos y discípulos eran fieles a sus niveles de vida increíblemente elevados. Si no lo eran, el eterno destello de sus ojos azules cedía lugar a una mirada acerada. Si detectaba algún debilitamiento en los esfuerzos, movilizaba su ejército de poderosos amigos, especialmente en los Estados Unidos, contingencia que ningún funcionario podía enfrentar con tranquilidad. (II, 120—1)

EL SHA DE IRAN

La pesadilla constante que ha sobrevenido en el Golfo Pérsico desde el derrocamiento del sha constituye la más elocuente demostración de lo mucho que contribuyó a la seguridad del mundo libre. (II,438)

Nuestra flota en el Océano Indico se aprovisionó de combustible en Irán. Cuando después de la guerra Sadat lanzó su audaz y sin embargo precario programa de paz, el sha le proporcionó ayuda moral, política y material. (II,438)

Estaba de pie en el aeropuerto, con su figura delgada y erguida, imperial por títulos, imperial por su porte: shahanshah Aryanmehs Mohammed Reza Pahlevi. Norteamérica tiene poco de que estar orgullosa por su reacción cuando fue derrocado muchos años después. La historia está escrita por los victoriosos y el sha no está muy de moda en estos días. Y sin embargo, poco intensifica nuestra reputación de constancia el oír los coros que se alzan hoy en contra de un dirigente proclamado por ocho presidentes de ambos partidos —y con justicia— como amigo de nuestro país y como pilar de estabilidad en una turbulenta y vital región. (I,863)

No podía decirse que tanto el sha como sus amigos poseyeran esta sabiduría, aunque debe notarse que tampoco la tenían sus enemigos. La oposición más implacable vino, no de los que querían mayor participación política en el gobierno, sino de grupos tradicionalistas, que eran obligados a ceder ante el empuje del modernismo: los terratenientes, los mullahs privados de privilegios, los partidarios del viejo orden. O también de los radicales que encontraban que el autoritarismo hereditario era molesto, principalmente porque querían reemplazarlo por una estructura más eficiente de poder basada en la ideología. Apretujados entre ambas fuerzas estaban los

genuinos seguidores de la democracia y la tolerancia, pequeño grupo de intelectuales de educación occidental, cuyo destino fue el de verse perseguido por cualquier régimen que gobernara en Irán. De este modo, el sha se vio gradualmente socavado por sus propios éxitos ya que, cuanto más progresaba, más enemigos se creaba, no siendo lo suficientemente visionario como para fundar nuevas instituciones políticas, o alistar nuevas lealtades que sostuvieran la estabilidad política. (I,864)

Nixon en 1972 no se enfrentaba con la teoría sino con la realidad. El retiro de Gran Bretaña del Golfo en 1971 fue seguido en abril de 1972 por un Tratado de Amistad entre Irak y la Unión Soviética que llevó a la fuerte provisión de modernos equipos militares al entonces más radical de los Estados árabes. Para impedir que Irak tuviera hegemonía en el Golfo Pérsico teníamos que aumentar el poderío norteamericano o reforzar a las fuerzas locales. La ansiedad de los Estados Unidos de olvidar a Vietnam y el posterior resurgimiento conservador habían borrado el estado de ánimo de ese período. (II,558)

El único factor más importante en el colapso del sha fue la política que aprendió de Occidente: la modernización de una sociedad feudal islámica, el rápido desarrollo económico que absorbió mucho más de los ingresos de Irán que las compras de armas. El sha tomó literalmente las doctrinas académicas occidentales de acuerdo con las cuales la fuente de inestabilidad política era la brecha entre las expectativas económicas y sus logros. Y mientras se hacía frente a la revolución de crecientes expectativas, decían las argumentaciones, la estabilidad económica se produciría casi automáticamente. Las máximas liberales de Occidente indujeron al sha a edificar un Estado secular, moderno, según el molde reformista de Kemal Atatürk, y a forzar a la industrialización a una población que apenas había sido sacada de la era feudal. Durante casi dos décadas pareció tener éxito. El producto bruto nacional crecía a una tasa de casi el 10 por ciento anual. La re-

forma agraria fue instituida, la educación pública y los derechos de la mujer fueron alentados, la participación en las ganancias de los obreros y la salud pública también.

Pero los resultados no constituyeron precisamente la estabilidad política prevista por la teoría académica. La industrialización desarraigó poblaciones rurales y las llevó a las congestionadas ciudades en las que se encontraron moral y psicológicamente a la deriva. El aumento del producto bruto nacional produjo la abundancia de una nueva clase social que, como en comparable período de la historia europea, buscó un papel mayor en el gobierno. La educación produjo un fermento intelectual y las tentaciones del radicalismo; eran con toda seguridad hostiles a la monarquía absoluta al estilo del sha. Las modernizantes influencias culturales de Occidente, inundando por encima del dique roto de la aislación cultural de Irán, arrasaron con las tradiciones religiosas y sociales de Irán. Los desarraigados, los nuevos poderosos, los ortodoxos y los espiritualmente desposeídos se unieron con dispares y a menudo conflictivos motivos y barrieron con el gobierno del sha en una orgía de penalidades y venganzas. (II,560)

El sha fue menos despreciado por lo que hizo mal que por lo que hizo bien. Fue derrocado por aquellos que odiaban la reforma y a Occidente, que estaban en contra del dominio absoluto sólo si se hallaba basado en principios seculares. Los vencedores inmediatos no eran disidentes iluminados de liberales ideas democráticas, sino el grupo más regresivo de la sociedad iraní: los ayatollahs que identificaban la dignidad humana no con la libertad y el progreso, sino con una antigua moral y un código religioso. (II,560)

(Irán, en la época del sha) La crítica válida a nuestra política en los años 70, es **nuestro fracaso para percibir esta casi metafísica rebelión contra la modernización.** (II,560)

Irán no participó del embargo árabe de petróleo ni redujo su producción. Estas fueron las medidas que suscitaron pánico y luego escasez de petróleo y que finalmente hicieron posible el masivo incremento de los precios (el hecho no impidió que los historiadores revisionistas culparan al sha por el aumento del precio del petróleo, por el cual otros compartían igual, si no mayor, responsabilidad). El continuó proporcionando petróleo a Israel. (II,562)

2.15

EBAN

Las oraciones surgían en construcciones fluidas lo suficientemente complicadas como para poner a prueba la inteligencia del oyente y, simultáneamente, dejarlo transportando por el virtuosismo del que hablaba. La prosa fluía uniformemente, sin altisonancias, susurrando inexorablemente como un claro arroyo de montaña. Interrumpir era casi imposible, porque uno sabía que tendría que hacerlo en un idioma que era casi bárbaro en comparación. Ninguna personalidad norteamericana o inglesa me recordaba tan intensamente que el inglés era para mí, en realidad, un idioma adquirido.

La elocuencia de Eban —para desventura de los que tenían que negociar con él— estaba aliada a una inteligencia de primera clase y un dominio completamente profesional de la diplomacia. Siempre estaba bien preparado; sabía lo que quería. Practicaba plenamente su máxima de que lo que no fuera un acuerdo ciento por ciento igual al punto de vista de Israel evidenciaba falta de objetividad. Aún la posición mas comprensiva, digamos noventa por ciento, era lamentada como una “erosión”, un “debilitamiento” o “pérdida de valor”. (I,256)

Le pedí a Eban que, de ser posible, sacrificara la elocuencia en beneficio de la longitud: un penoso renunciamiento para el ministro de Relaciones Exteriores de Israel. (II,407)

El posterior martirio de Allende ha oscurecido su política. (I,456)

Cuando Allende fue finalmente derrocado, fue por su propia incompetencia e intransigencia; los líderes militares sin consultarnos fueron contra él por su propia iniciativa, porque estaban convencidos de que intentaba apoderarse de todo el poder y estaba a punto de organizar su propio golpe con ese fin. Tenían buenas razones para pensar así. (I,471)

El mito de que Allende era un demócrata ha sido fomentado por aquellos que condenan la violación de los derechos humanos sólo por la derecha. El hecho es que varias de las medidas de Allende fueron declaradas inconstitucionales y fuera de la ley por la Suprema Corte Chilena el 26 de mayo de 1973, por el Contralor General el 2 de julio de 1973 y por la Cámara de Diputados el 22 de agosto de 1973. Fue la oposición que él provocó dentro de Chile, lo que dio lugar al golpe militar de 1973. En su concepción, planificación y ejecución, nosotros no desempeñamos el más mínimo papel. (I,474)

Aunque un extraordinario secretario de Defensa, **Mc Namara** demostró ser una elección lamentable para el manejo de una guerra. (...) Por sobre todas las cosas Mc Namara no tenía su corazón en su cargo. (I,215)

Joseph Sisco no era un funcionario convencional del servicio exterior. Nunca había servido en ultramar; sólo la insistencia de Dean Rusk le había ganado un ascenso al más alto rango en el servicio, que la junta de selección,

usando criterios más convencionales, constantemente le negó. Una vez allí, resultó ser la prueba viviente de lo que una conducción imaginativa puede lograr en el Departamento de Estado, aun con un presidente determinado a conducir su propia política exterior. Enormemente ingenioso, con talento para las estratagemas que son la savia vital de la diplomacia de Medio Oriente, ofreciendo a veces más soluciones que los problemas que había, Joe Sisco se apoderó de la iniciativa burocrática y nunca la entregó. (I,250)

Cuando el ex presidente Eisenhower falleció el 28 de marzo, Nasser designó a **Mahmud Fawzi**, su consejero en asuntos extranjeros, para concurrir al funeral como representante egipcio. La presencia de Fawzi para honrar a un líder de un país con el cual Egipto no tenía relaciones diplomáticas fue una señal de especial respeto y cortesía. Fawzi era un caballero, un profesional con los atractivos modales de un egipcio educado y el aire cansado de alguien que ha visto demasiado de las debilidades humanas. Debido a que yo consideraba a Egipto un Estado cliente de los soviéticos, no aproveché para entablar el contacto más humano que la ocasión brindada. A la luz de mi experiencia posterior lo he lamentado. (I,257)

Josip Broz **Tito** era en ese momento el último superviviente en funciones de las legendarias figuras de la Segunda Guerra Mundial; un legendario jefe de guerrillas, el primer líder comunista que se atrevió a desafiar a Stalin, inventor del comunismo nacionalista, y ahora uno de los campeones del no alineamiento. Para septiembre de 1970 haría veinticinco años que estaba en el poder. Transmitía la autoridad de un hombre que ha eliminado a todos sus posibles rivales. Sus modales eran los de la clase media centroeuropea; cortés, evidentemente disfrutando de la vida, con un bastante autosatisfecho sentido del humor. Pero era también alerta y cauteloso. Sus ojos no siempre sonreían con su cara. Había aprendido a tratar con los capitalistas, pero no necesariamente a aceptarlos. En la era inmediata de posguerra había sido uno de los

más intransigentes líderes comunistas. Hasta había existido un breve enfrentamiento con los Estados Unidos en 1946, cuando Yugoslavia derribó un avión de transporte norteamericano y detuvo a su tripulación. (I,640)

Al mismo tiempo, **Kosygin** no podría haber nunca llegado tan cerca de la cima ni haberse mantenido allí por tanto tiempo, si estuviera totalmente desentrenado sobre la política del Kremlin. Debe haber desempeñado un papel clave en la revuelta que destituyó a **Khrushchev** por ejemplo. Sin embargo, su longevidad se debía al hecho de que sus actos no estaban al servicio de la ambición personal. Su adhesión al deber se ilustró vívidamente cuando su esposa estuvo fatalmente enferma; continuó con sus tareas diarias, hasta mantenerse de pie ante la tumba de Lenin para revistar un desfile en la Plaza Roja cuando llegó el mensaje de su muerte. (I,834)

Ellsworth Bunker tenía siempre un efecto sedante en medio de las crisis. Cuando aparecía al pie de la escalerilla, con su figura alta, delgada y erguida, vestido inmaculadamente aun en el calor tropical de Saigón, como si los trajes que vestía no se animaran a arrugarse, su presencia parecía indicar que no se producirían errores ni fallas ya sea por un exceso de impetuosidad o por falta de dedicación. (I,937)

Cuando llegué a París me enteré de que **Lyndon Johnson** había muerto ese día. El mismo había sido víctima de la guerra de Vietnam, que había heredado y luego extendido tratando de cumplir con su concepción del deber de nuestra nación y de su obligación con su predecesor caído. Nada hubiera querido menos que ser presidente en tiempo de guerra, y esto sin duda contribuyó a su conducta indecisa durante el conflicto. En su retiro se había comportado dignamente con un dejo de melancolía, agobiado por la terrible verdad de que la única ocupación que realmente le importaba, el servicio público, ahora estaba terminada para él, como un cirujano a quien, en la cúspide de su carrera, le impidieran para

siempre entrar a un hospital. Haldeman lo había llamado por teléfono el 15 de enero para informarle que se suspenderían los bombardeos (anteriormente yo le había pasado información muchas veces en nombre de Nixon, pero ahora que estaba reducido a un "papel secundario", Haldeman me había pedido no hacerlo). Pero yo le había enviado con una cálida nota, una copia del acuerdo de paz. Era simbólico que este hombre hosco, imperioso, vulnerable, expansivo, con aspiraciones y tan lleno de vida, muriera con la guerra que le había destrozado el corazón. (I, 1010—1)

Era fácil subestimar a **Arthur Burns**. Cuando chupaba su pipa al considerar una propuesta, su rostro reflejaba una expresión de académico abstraído con cierto aire de confusión. En realidad, había sido profesor de la Universidad de Columbia durante tres décadas. El desprevenido podía tomar ocasionalmente su deliberado modo de hablar como una reflexión de su mente, pero Burns tenía una habilidad poco usual para llegar a la raíz de cualquier problema. Era a la vez brillante e increíblemente persistente, y demostró ser uno de los más astutos luchadores burocráticos internos de Washington. No había llenado reflexivamente su pipa durante las administraciones de Nixon y Eisenhower, sin estudiar y aprender qué es lo que conduce a un gobierno a una situación tal en que se encuentre a punto de estallar. Trabajó pacientemente, buscando apoyo a su posición. Mientras lo observaba, se me hizo evidente que había perdido algunas batallas, lo cual no disminuyó mi admiración por su integridad, dedicación, y la sutil inteligencia que nos demostrara al superarnos en las tácticas empleadas. (II, 76)

El logro histórico de **Brandt** fue encontrar una forma de vivir con la partición de Alemania, que durante todo el período de la posguerra sus predecesores en Bonn se habían negado a aceptar. Porque Brandt realmente no presentó su política como una aceptación de la división de Alemania. Más bien, la planteó como un medio para al-

canzar la unidad de Alemania, construyendo buenas relaciones con el Este y convirtiendo a la República Federal en un imán para la Europa Oriental. En una primera etapa, se conseguiría una vida mejor para 17 millones de alemanes orientales. Los viajes e intercambios se multiplicarían. El comercio con Europa Oriental y la Unión Soviética también crecería. Gradualmente, así se argumentaba, los lazos se tornarían estrechos; y la línea divisoria entre el Este y el Oeste de Europa comenzaría a desvanecerse. (II,125—6)

Lo que le faltaba a **Michel Jobert** no era inteligencia ni habilidad analítica, sino sentido de la proporción. (II,141)

El arzobispo **Makarios** a todas luces disfrutaba inmensamente de la situación (crisis): por primera vez se trataban en su isla temas de un alcance similar al que él atribuía a su propio talento. Nos recibió a Gromyko y a mí por separado y luego reunió a ambas delegaciones para una bienvenida formal; su aplomo y su expresión perspicaz sugerían que el destino le había jugado una mala pasada al poner en sus manos los problemas provincianos de una isla sin importancia. Nuestras complejidades parecían fascinarlo; tuve la cabal sensación de que no habría costado nada persuadirlo de que participara de la gira de negociaciones en Medio Oriente. Cuando Gromyko y yo nos retiramos para mantener una reunión privada en el palacio presidencial, Su Eminencia se apartó casi con dolor de la contemplación de problemas a los que habría aportado una astucia y sinuosidad inaccesibles para quienes carecen de las tradiciones de un milenio del arte bizantino de la política. (II,889)

Hussein podía muy bien aceptar lo que él jamás podría pedir. Pero para el inmediato manejo de las crisis eso no tenía importancia. (I,436)

Dayan era un hombre egocéntrico, poético, remoto, con un increíble talento para el manejo de la gente pero

con una enorme dependencia emocional con respecto a ella. En sus mejores momentos, Dayan poseía la mente más creativa y fértil de todos los dirigentes israelíes, pero cuando se sentía rechazado se retraía y se llenaba de rencor. (II,868)

3.1

CHINA

Nosotros necesitábamos de China para acrecentar la flexibilidad de nuestra diplomacia. (I,721)

Los chinos, que han manejado extranjeros durante tres mil años —y no sin éxito— tienden a considerar la reiteración insistente como un eco sobre su sutileza. (I,478)

Aunque los chinos son menos formales que los japoneses, poseen un sutil y bien desarrollado sentido de la urbanidad. (II,48)

Chou asintió con la cabeza, pero sacó a colación un argumento irrefutable: es posible, pero el pueblo no lograría percartarse de ello. Ese era en verdad nuestro dilema. (II,573)

Huang Hua continuaba siendo el portavoz chino y seguía mostrándome por primera vez el estilo chino para negociar. Como ya he dicho anteriormente, otros nego-

ciadores, ansiosos por impresionar a sus superiores o al público, a veces usan el método del "salame"; tratan de hacer que sus concesiones sean tan delgadas como sea posible durante el más largo tiempo posible. Este método transmite una ilusoria impresión de dureza. Ya que ninguna de las dos partes sabe cuál es la última rodaja del salame, ambas se sienten tentadas a esperar hasta el final, alargando aun más el proceso. Inevitablemente, la presión crece por lo que ha absorbido tanto tiempo, energía y compromiso para triunfar; por sobre todas las cosas el estilo que los chinos empleaban con nosotros, y que Huang Hua me hizo conocer esa mañana, consiste en determinar lo mejor posible la naturaleza de una solución razonable, llegar a ella de un salto y luego atenerse a esa posición. Siempre que me ha sido posible, he tratado de adaptarlo a otras negociaciones que he conducido más tarde (este método ha sido criticado y calificado como la táctica de las "concesiones preventivas"). En realidad si bien las concesiones iniciales parecen más grandes que las del método del salame, lo que finalmente se concede en general es casi con toda seguridad menor. La estrategia de llegar de un salto a una posición defendible, define la posición irreductible sin ambigüedades; es más fácil de defender que el impacto acumulativo durante un largo período de una serie de jugadas marginales en las que el procedimiento amenaza con dominar la sustancia. (I,522)

A pesar de que tenían poco interés en América Latina, su desprecio por Cuba como agente soviético era evidente. Los chinos han demostrado una preocupación y comprensión mayor sobre el peligro que representa la expansión del radicalismo apoyado por los soviéticos en el Africa, que ningún otro país occidental, con excepción de Francia. (I,748)

Justo cuando estábamos listos para hacer el anuncio, ocurrió una de esas cosas triviales e inesperadas que pueden echar por tierra los planes más prolijamente trazados. El 17 de julio, un yate tripulado por dos norteameri-

canos naufragó en Hong Kong; su bote salvavidas fue llevado a aguas territoriales chinas y ellos fueron capturados por los chinos. Richardson y yo decidimos posponer el anuncio unos cuantos días para ver si los chinos hacían jugar el incidente dentro de una campaña antinorteamericana. Pero Pekín guardó silencio. El 21 de julio de 1969, precisamente antes de la partida del presidente para su viaje alrededor del mundo, el Departamento de Estado hizo un verdadero y discreto anuncio que aliviaba (pero no eliminaba) las restricciones comerciales y turísticas respecto de la República Popular. El anuncio no esperaba ninguna reciprocidad; los chinos podían considerarlo sin reaccionar formalmente. El 26 de julio los chinos liberaron a los dos navegantes norteamericanos. Chou En—lai, también, sabía como hacer cosas que no requirieran reciprocidad. Pekín había comprendido. (I,136)

Con esto comenzo un minuet entre nosotros y los chinos tan delicadamente organizado que ambas partes podían siempre asegurar que no estaban en contacto, tan estilizado que ninguna de las partes necesitaba llevar el peso de la iniciativa, tan elíptico que las relaciones existentes de ambas partes no eran amenazadas. (I,141)

Además también estaba el drama de James Reston. Scotty Reston, cuya presencia en Pekín había causado tanta preocupación en la Casa Blanca, no fue, naturalmente, ningún problema para los chinos. El y su mujer llegaron a China del Sur el 8 de julio, el día antes de mi arribo a Pekín. En Canton, su guía oficial les informó de un “cambio de planes”; debían permanecer en el área de Canton durante dos días y luego seguir por tren a Pekín la noche del diez para llegar a la capital en la mañana del doce. Reston protestó y pidió volar a Pekín inmediatamente. Pero el New York Times no inspiraba el mismo terror en China que en Washington. (I,523)

Ni Pekín ni Moscú luchaban el uno contra el otro para obtener nuestros favores; trataban de conseguir nuestros favores porque estaban peleando entre ellos. Noso-

tros no podíamos “explotar” la rivalidad; ésta se explotaba a sí misma. (I,529)

Sirvieron té, y Chou inició una burlona conversación en la que, según su costumbre, prestó atención a todos y cada uno de los miembros de la comitiva. De esta manera, Nixon tuvo su primer contacto con el estilo diplomático de los chinos. Los soviéticos tratan de ser directos; los chinos insinuantes. Los soviéticos insisten en las prerrogativas que les corresponden como gran potencia. Los chinos establecen su petición en base a principios universales y una demostración de confianza en sí mismos que trata de hacer aparecer irrelevante el tema del poder. Los soviéticos ofrecen su buena voluntad como premio por el éxito en las negociaciones. Los chinos utilizan la amistad como una ayuda para lograrlas. Al permitirle al interlocutor por lo menos un asomo de intimidad, opone sutiles restricciones a las demandas que puedan hacerle. Los soviéticos, que habitan un país invadido con frecuencia y que recientemente ha expandido su influencia por la fuerza de las armas, están demasiado inseguros de sus derechos morales para admitir la posibilidad de un error. Se mueven entre dogmas infalibles y posiciones invariables (independientemente de cuantas veces puedan modificarlos). Los chinos, por haber sido culturalmente preeminentes en su región del mundo desde hace milenios, pueden utilizar la autocrítica como una herramienta. Le piden consejo al visitante como un gesto de humildad, que despierte compasión y apoyo. Mediante esta táctica logran también sacar a la luz los valores del visitante y sus exigencias. Desde entonces está comprometido, pues los chinos podrán luego (y con frecuencia lo hacen) referirse a sus propias recomendaciones. Los soviéticos, con todo su comportamiento tormentoso y con frecuencia poco sincero, dejan una impresión de extraordinaria inseguridad psicológica. Los chinos hacen hincapié, porque creen en ello, sobre lo exclusivo de los valores de su raza. Por lo tanto irradian un aura de impermeabilidad a las presiones; más aun, descartan las po-

sibles presiones dando a entender que las cuestiones de principios están fuera de toda discusión.

Al crear esta relación, los diplomáticos chinos, por lo menos en sus encuentros con nosotros, demostraron ser totalmente confiables. Nunca se rebajaron a maniobras de poca altura; no regateaban. Llegaban al tema principal rápidamente, lo explicaban razonablemente y lo defendían con tenacidad. Se mantenían tanto en el significado como en el espíritu de lo que trataban. Según le gustaba decir a Chou: “Nuestras palabras tienen valor”. (I,725—6)

Mi conferencia de prensa en el Salón Comedor del Centro de Exhibición Industrial en Shangai, fue con certeza uno de los hechos más paradójicos que sucedieran en tierra china desde la revolución. Un funcionario extranjero explicó que su país continuaría reconociendo un gobierno que era rival del que estaba negociando con ellos y lo defendería militarmente en contra sus anfitriones. Reiteré la validez del tratado de defensa, reafirmando las secciones adecuadas en el Informe Presidencial sobre Política Exterior publicado pocas semanas antes. El que no hubiera reacción de parte de los chinos, da una medida de su sabiduría. Nuestros anfitriones comprendieron sus prioridades. (I,744)

Debido a la presión del tiempo, no tuvimos oportunidad de controlar la traducción china —lo que hubiera sido una omisión suicida en caso de tratarse de los rusos, según aprendimos al anunciar nuestra primera fisura en el Tratado SALT—. Chou En—lai no perdía el tiempo en minucias; comprendía que la confianza mutua era más importante que sacar puntos extra en un debate. (I,745)

A pesar de todo su encanto y fervor ideológico, los líderes chinos eran los practicantes menos sentimentales de la política del equilibrio de poderes que he conocido. Desde la antigüedad, los gobernantes chinos debieron enfrentarse a poderosos vecinos no chinos y potenciales conquistadores. Han triunfado, con frecuencia a pesar de

su debilidad, al comprender profundamente —y explotándola para sus propios fines— la psicología y preconceptos de los extranjeros. En el siglo XIX China era la única presa que escapaba a la captura y sojuzgamiento por las naciones europeas. A pesar de ser humillada y maltratada, logró mantener un gobierno propio mediante el uso inteligente de los conceptos legales de Occidente sobre soberanía (que no tienen un exacto equivalente chino), y la idea de que los asuntos domésticos están fuera del desafío de los extranjeros. A través de toda su historia, cada vez que fue amenazada, China trató de enfrentar a sus atacantes entre sí hasta el extremo de que (en el siglo XIX, por ejemplo) los enredó en la división de los despojos chinos. Explicando de qué manera China evitó el destino de Africa y la India en la época colonial, Chou me dijo en una ocasión: “Por una parte, era por nuestro fuerte deseo de unidad. Por la otra, había tantos países tratando de sacar algo de China, que los otros países no podían controlarlo”. (I,747)

Sería en extremo peligroso suponer que los objetivos chinos y los nuestros son idénticos en todo sentido. (I,748)

Para comprender la contribución de China a la iniciativa en pro de la estabilidad internacional, simplemente debemos preguntarnos qué hubiera sucedido en el mundo si las presiones chinas en Asia se hubieran sumado al aventurerismo soviético en el mundo durante la guerra de Vietnam y después de ella. (I,749)

La mayor expansión en el comercio y el intercambio, que algunos vieron como objetivos que sentíamos no haber logrado, eran de importancia secundaria para ambas partes. Del lado chino, la negativa provenía especialmente de la ideología y fe en sí mismo de Mao y del propio país, no de la ausencia de relaciones diplomáticas; ningún otro país estuvo más acertado en este aspecto que lo que estuvimos nosotros, mientras Mao vivió. (I,750)

Chou En—lai tenía en alta estima al primer ministro británico Edward Heath. El tema de Heath proporcionó a

Chou la oportunidad de brindar una homilía sobre la preferencia china en general por los líderes conservadores sobre los líderes socialistas. Los primeros tenían menos probabilidades de engañarse con las lisonjas soviéticas y enfrentaban menos presiones internas al presentar una defensa decidida. De hecho, Chou sospechaba que Europa, especialmente, podría verse tentada a canalizar las aguas turbias de Moscú hacia el Este. Los chinos tenían puestas sus esperanzas en que los EE.UU. evitaran este peligro, aunque nunca explicaron cómo lo podríamos hacer si ellos sospechaban la misma tendencia en nosotros. (II,57)

Inmediatamente Mao le dio impotencia a este lugar común haciendo hincapié en uno de los principios de la política china: el maniobrar para ganar una ventaja minúscula es poco inteligente y no haríamos nada que pudiese minar nuestra mutua confianza. No pronunciemos palabras falsas ni hagamos jugarretas, insistió. No robaremos vuestros documentos. Pueden dejarlos deliberadamente en algún lugar para probarnos, bromeó, aunque no dio pista alguna de cómo podríamos consumir esta prueba ni cómo podríamos saber que los chinos no habían sacado ventaja de ella. A lo que Mao estaba aludiendo era a que carecía de sentido arriesgarnos en cosas pequeñas. Y ya que estaba en tema, cuestionó también la utilidad de grandes operativos de inteligencia. A decir verdad, él consideraba que en general se le daba una importancia exagerada a los servicios de inteligencia. Sus informes caían como copos de nieve cuando ya estaban al tanto de lo que los líderes políticos querían. Pero normalmente fallaban en asuntos cruciales. Afirmó que los servicios chinos de inteligencia no habían podido anticipar la conspiración de Lin Piao ni mi intención de venir, y sospechaba que nuestras agencias de inteligencia nos daban el mismo problema. (II,64)

Chou representaba a un país capaz de llevar a cabo un formidable análisis intelectual, pero que carecía de medios para implementarlo. Yo era canciller de un país que

poseía los medios materiales y compartía su análisis geopolítico, pero en ese momento preciso, posterior a Vietnam y a Watergate, carecía del consenso interno para llevar a la práctica sus proyectos. (II,574)

3.2

RUSIA

(Referido a un ejemplo) Nadie alcanzaba la cúspide de la jerarquía comunista si no era despiadado. (I,781)

El hecho de que en sesenta años haya habido sólo cuatro líderes dice mucho acerca del sistema soviético o quizás de cualquier sistema comunista, si bien los soviéticos son los que han vivido más tiempo con el problema. Ningún Estado comunista ha resuelto el problema de la sucesión regular. Todos los dirigentes mueren en su cargo, o se los reemplaza con golpes de Estado. (I,781)

La inseguridad soviética es tan grande que no pueden tolerar ni siquiera que se vislumbre una disminución de su influencia. (II,811)

El Kremlin tiene tendencia a mirar a una administración norteamericana nueva con agudos recelos. Las burocracias detestan lo imprevisible, y los líderes soviéticos operan en un entorno burocrático bizantino de normas intransigentes. (I,100)

Nixon, siempre escéptico para las buenas noticias, expresó sus dudas; siempre que los soviéticos ofrecían seguridades, dijo, algo siniestro estaba por ocurrir. Tenía razón. (I,430)

Dobrynin era un consumado profesional. Habitualmente se mostraba cordial, pero también sabía cuándo la seducción no servía de nada y cuándo su recurso habitual de enumerar nuestros pecados estaba fuera de lugar. (I,450)

En una crisis, Dobrynin no era nada simpático; era todo negocios. (II,489)

(A propósito de la retirada de los rusos de Cuba) Con los soviéticos nada funciona tan simplemente. (I,453)

La sutileza no es un fuerte soviético. (II,178)

El sistema económico de la Unión Soviética es manifiestamente débil, su atractivo ideológico está desapareciendo; su base y su imperio político son precarios. (II,206)

La diplomacia soviética no descansa jamás. Una propuesta es presentada como la mejor contribución al relajamiento de tensiones; si solamente nosotros la aceptáramos, el resultado sería un mejoramiento en la atmósfera. Pero casi siempre, no bien se llegaba a un acuerdo sobre un punto, el Kremlin inmediatamente avanzaba con otro, y todos tenían en común su unilateralidad y estaban respaldados por el mismo argumento que, de no cumplirse, enrarecería el ambiente. (II,230)

La psicología soviética no armoniza bien con el pensamiento árabe, y los soviéticos poseen la extraña habilidad de granjerarse la enemistad de sus mejores clientes gracias a su política de mano pesada. (II,656)

Ningún Estado comunista ha resuelto el problema de la sucesión regular. Todos los dirigentes mueren en su cargo, o se los reemplaza con golpes de Estado. El retiro honorable es muy raro, e imposible para el conductor supremo. Ningún líder soviético salvo Lenin ha conservado su reputación después de la muerte. En todos los Estados comunistas un grupo dirigente se adueña del poder, envejecen juntos y eventualmente son reemplazados por sucesores cuya habilidad para subir al pináculo depende de su capacidad para disfrazar sus ambiciones. Viven en medio de la inseguridad mientras ascienden a la cima y son conscientes de su inestabilidad cuando obtienen el poder supremo porque saben que sus sucesores probablemente les negarán el reconocimiento de la historia, que es el incentivo para la mayoría de los hombres de Estado. Como última paradoja, el sistema político que se basa en la verdad histórica niega importancia a sus partidarios. Obtie-

nen un largo mandato en su cargo pagando el precio del olvido final. (I,781)

La razón de existir del Partido Comunista es un monopolio del poder; pero esto también produce otra anomalía. El pequeño grupo de votantes, que se otorga a sí mismo una sabiduría superior de los procesos históricos, saca como conclusión el intenso convencimiento monomaniaco requerido para hacer una revolución. Pero una vez firmemente establecidos en el poder, ¿cuáles son sus funciones? No se los necesita para manejar el gobierno, la economía o los militares. Son los guardianes de una legitimidad política que hace tiempo perdió su apoyo moral así como también su empuje revolucionario. Se especializan en resolver crisis internas creadas por su sistema centralizado y crisis externas a las que los lleva su propia rigidez. El sistema del Partido duplica cada jerarquía existente sin realizar ninguna función. Sus miembros son perros de guardia sin criterio, establecidos para mantener el orden, un fortín de privilegios que invita a la corrupción y al cinismo.

En cada Estado comunista —y esto ya es un chiste histórico— la última crisis latente, pero no evidente, es cuál es el rol del Partido Comunista. (II,207)

Por lo general, los soviéticos se atienen a sus posiciones formales durante períodos prolongados y luego venden su abandono de una propuesta desafortunada como una concesión. (II,465)

Nuestra experiencia histórica nos preparó muy poco para tratar con un adversario de poderío comparable, sobre una base permanente. (I,92)

La política soviética es también, por supuesto, herencia de una antigua tradición de nacionalismo ruso. A lo largo de los siglos, el extraño imperio ruso ha ido dilatándose a partir del ducado de Moscovia, extendiéndose hacia el Este y el Oeste a través de planicies interminables donde ningún obstáculo geográfico, excepto la distancia, pone límites a la ambición humana, inundando lo

que se resistía, absorbiendo lo que se tendía. Este mar de tierra, es claro, ha sido una tentación también para los conquistadores, ayudado no poco por un clima duro, ha impelido al pueblo ruso que lo ha soportado a identificar seguridad con aumentar la distancia que lo separaba de los países circundantes. Quizá por esta historia insegura, quizá por una sensación de inferioridad, los gobernantes de Rusia, comunistas o zares, han respondido identificando seguridad no solamente con distancia sino también con dominación. Nunca creyeron que podrían ganarse un consenso moral entre otros pueblos. Absoluta seguridad para Rusia ha significado infinita inseguridad para todos sus vecinos. La diferencia del comunismo leninista fue que, por primera vez en la historia rusa, dio al instinto expansionista una formulación teórica que se aplicaba universalmente a todo el globo. Salvó las conciencias rusas; complicó el problema para todos los otros pueblos. (I,95)

Tampoco su sistema económico es impresionante. Irónicamente, en un país que exalta el determinismo económico, el nivel de vida de la Unión Soviética, tierra rica en recursos, todavía se arrastra detrás de sus satélites europeos orientales, más de sesenta años después del advenimiento de los comunistas. Con el tiempo, esta ineficiencia está destinada a producir tensiones y reclamaciones sobre los recursos que ahora se destinan predominantemente a preparativos militares. (I,96)

También juzgaríamos los propósitos de la Unión Soviética por su disposición a avanzar en un amplio frente, especialmente por su actitud en Medio Oriente y Vietnam (ésta era la famosa doctrina del “encadenamiento”). Yo esperaba que él (Boris Sedov, agente de la KGB) transmitiría estas consideraciones a Moscú. (I,101)

En nuestras deliberaciones en el Hotel Pierre, el presidente electo y yo destilamos una serie de principios básicos que caracterizarían nuestro enfoque de las rela-

ciones soviético—norteamericanas mientras estuviéramos en funciones.

El principio de concreción. Insistiríamos en que toda negociación entre Estados Unidos y la Unión Soviética trataría causas específicas de tensiones en vez de temas vagos y generales. Las reuniones en la cumbre, si es que iban a ser significativas, tendrían que ser bien preparadas y reflejar negociaciones que ya hubieran registrado progresos considerables por canales diplomáticos. Tomaríamos en serio la posición ideológica de los líderes soviéticos; no nos engañaríamos acerca de los intereses incompatibles de nuestros dos países en muchas áreas. No pretenderíamos que las buenas relaciones personales o la retórica sentimental terminaran con las tensiones del período de posguerra. Pero estábamos dispuestos a explorar áreas de interés común y a concertar acuerdos precisos basados en una estricta reciprocidad.

El principio de contención. Las relaciones razonables entre las superpotencias no podrían sobrevivir al intento constante de buscar ventajas unilaterales y explotar áreas de crisis. Estábamos decididos a resistir las aventuras soviéticas; al mismo tiempo, estábamos dispuestos a negociar un auténtico aflojamiento de tensiones. No aceptaríamos una detente pensada para adormecer a víctimas potenciales; estábamos dispuestos a aceptar una detente basada en mutua contención. Adoptaríamos un enfoque de zanahoria y garrote, listos a imponer penalidades al aventurerismo y dispuestos a expandir relaciones en el contexto de una conducta responsable.

El principio de encadenamiento. Insistiríamos en que para que el progreso de las relaciones entre las superpotencias fuera real, tenía que realizarse en un amplio frente. En nuestra opinión, los acontecimientos en diferentes partes del mundo se relacionaban entre sí; todavía más la conducta soviética en diferentes partes del mundo. Partíamos de la premisa de que separar los asuntos en compartimentos distintos alentaría a los líderes soviéticos a creer que podían usar la cooperación en un área como

válvula de seguridad, mientras buscaban en otra parte ventajas unilaterales. Esto era inaceptable. Nixon expresó esta opinión en su primera conferencia de prensa, el 27 de enero de 1969. Las conversaciones sobre limitación de armas estratégicas con la Unión Soviética serían más productivas, dijo Nixon, si se las llevara a cabo “en una forma y en un momento que al mismo tiempo promuevan, de ser posible, el progreso en problemas políticos importantes”. En declaraciones a los reporteros, el 6 de febrero, usé explícitamente el término “encadenamiento”. “Para tomar la cuestión del encadenamiento entre los entornos político y estratégico, (al presidente) le gustaría tratar el tema de la paz en todo el frente en que la paz está amenazada y no solamente en el militar”. (I,102)

La Unión Soviética no podía presionar con su ventaja local por temor a verse confrontada con la superioridad nuclear de Estados Unidos. Esta era la razón primaria por la cual la Unión Soviética, pese a bravatas ocasionales, nunca usó sus vastas fuerzas convencionales contra países aliados de Estados Unidos. Una de las ironías de nuestra época es que desde 1945 el Ejército Rojo ha sido usado, en fuerza, solamente contra aliados de la Unión Soviética (en Berlín Oriental en 1953, en Hungría en 1956, en Checoslovaquia en 1968, y en la frontera con China en 1969). (I,148)

Las relaciones entre el mundo comunista y Occidente no pueden tener nunca una textura uniforme. (I,288)

La experiencia indica que los movimientos militares soviéticos, que por lo general comienzan tentativamente, deben ser resistidos al principio, inequívocamente, y de tal forma que los líderes soviéticos tengan una justificación para retirarse. Si ese momento pasa, el compromiso crece tanto que es difícil dar marcha atrás antes de una crisis importante. Pero una respuesta enérgica cuando el desafío aún es ambiguo, es particularmente difícil de llevar a cabo. La evidencia, por definición, es que lo mejor

es no ser terminante. Las primeras etapas de una construcción están generalmente limitadas por la necesidad de establecer una infraestructura logística. Las agencias de inteligencia —contrariamente al mitológico concepto de descuidadas aventureras que se tiene de ellas— atienden su seguridad; generalmente se aglutinan tras una hipótesis cauta. Según mi experiencia, en casi todas las crisis se ha presentado una discusión inicial sobre hasta qué punto nos enfrentamos a un real desafío —un debate que rápidamente se expande desde la rama ejecutiva al Congreso. Aquellos opuestos a una respuesta firme argumentan que la Administración está “sobreactuando”. Y si la Administración actúa a tiempo y conjura el peligro, sentirán que estaban probadamente en lo cierto. En lo que se equivocan es en que la decisión real está entre sobreactuar simuladamente (y aceptar el desafío) o dejar que los acontecimientos se precipiten. Para el momento en que la verdaderas dimensiones de la amenaza se hagan evidentes — cuando todos están de acuerdo en su aplastante naturaleza— es a menudo demasiado tarde para hacer algo. En algún momento, la pregunta sobre qué provoca un movimiento soviético se hace irrelevante; la política americana debe luchar con las consecuencias, no con las causas. (I,398)

Estas reacciones reflejaban la dificultad que tienen los norteamericanos para manejarse con la estrategia soviética de ambigüedad. Evidentemente, nos encontrábamos ante una nueva instalación naval. Había sido construida clandestinamente en menos de tres semanas. (...) Nuestro gobierno no podía estar muy seguro de lo que se traían entre manos los soviéticos, y así vacilábamos acerca de nuestra respuesta. Como tanto el presidente como el secretario de Estado deseaban evitar una atmósfera de crisis hasta tanto no hubiésemos fijado nuestro curso de acción, pedí a cada agencia que presentara sus evaluaciones y recomendaciones. El Departamento de Estado, en particular, tendría que solicitar las opiniones del embajador Llewellyn Thompson, entonces nuestro principal ex-

perto en cuestiones soviéticas. Thompson respondió que la jugada soviética era en alto grado simbólica; era un síntoma del complejo de inferioridad de ellos. (I,445)

La originariamente planeada orientación para la prensa que contenía una versión de los hechos, era tan reticente que seguramente a Moscú le habría parecido complaciente; el viaje al exterior del presidente habría dado una oportunidad para completar la construcción de la base; y la inevitable confrontación final habría sido más enconada y más peligrosa. Sin embargo, ahora nos veíamos obligados a seguir mi curso de acción preferido. Dije al presidente que no teníamos otra opción excepto enfrentar perentoriamente a los soviéticos, pero que debíamos hacerlo de tal manera que a ellos les quedara una salida. Propuse usar una conferencia de prensa sobre el viaje de Nixon al Mediterráneo, ya programada para esa tarde, para formular una enérgica advertencia a los soviéticos contra la construcción de una base de submarinos en Cuba; dejaría sin aclarar si la base ya existía, a fin de que quedara abierta una clara línea de retirada. Después llamaría a Dobrynin con el pretexto de darle una respuesta sobre la propuesta de reunión cumbre y lo enfrentaría directamente, diciéndole que considerábamos Cienfuegos una base ofensiva y que la trataríamos en consecuencia. A continuación insistiríamos en su desmantelamiento. El viaje del presidente proveería un interludio para que así fuera. (I,449)

Ni Pekín ni Moscú luchaban el uno contra el otro para obtener nuestros favores; trataban de conseguir nuestros favores porque estaban peleando entre ellos. Nosotros no podíamos “explotar” la rivalidad; ésta se explotaba a sí misma. (I,529)

De esta manera, Nixon tuvo su primer contacto con el estilo diplomático de los chinos. Los soviéticos tratan de ser directos; los chinos insinuantes. Los soviéticos insisten en las prerrogativas que les corresponden como gran potencia. Los chinos establecen su petición en base a principios unilaterales y una demostración de confianza

en sí mismos que trata de hacer aparecer irrelevante el tema del poder. Los soviéticos ofrecen su buena voluntad como premio por el éxito de las negociaciones. Los chinos utilizan la amistad como una ayuda para lograrlas. Al permitirle al interlocutor por lo menos un asomo de intimidad, opone sutiles restricciones a las demandas que puedan hacerlo. Los soviéticos que habitan un país invadido con frecuencia y que recientemente ha expandido su influencia por la fuerza de las armas, están demasiado inseguros de sus derechos morales para admitir la posibilidad de un error. Se mueven entre dogmas infalibles y posiciones invariables (independientemente de cuantas veces puedan modificarlos). Los chinos, por haber sido culturalmente preeminentes en su región del mundo desde hace milenios, pueden utilizar la autocrítica como una herramienta. Le piden consejo al visitante como un gesto de humildad, que despierte compasión y apoyo. Mediante esta táctica logran también sacar a la luz los valores del visitante y sus exigencias. Desde entonces esta comprometido, pues los chinos podrán luego (y con frecuencia lo hacen) referirse a sus propias recomendaciones. Los soviéticos, con todo su comportamiento tormentoso y con frecuencia poco sincero, dejan una impresión de extraordinaria inseguridad psicológica. Los chinos hacen hincapié, porque creen en ello, sobre lo exclusivo de los valores de su raza. Por lo tanto irradian un aura de impermeabilidad a las presiones; más aun, descartan las posibles presiones dando a entender que las cuestiones de principios están fuera de toda discusión.

Al crear esta relación, los diplomáticos chinos, por lo menos en sus encuentros con nosotros, demostraron ser totalmente confiables. Nunca se rebajaron a maniobras de poca altura; no regateaban. Llegaban al tema principal rápidamente, lo explicaban razonablemente y lo defendían con tenacidad. Se mantenían tanto en el significado como en el espíritu de lo que trataban. Según le gustaba decir a Chou: "Nuestras palabras tienen valor". (I, 726)

(La inclusión de "conversaciones francas y construc-

tivas”, para Estados Unidos, y su exclusión para Hanoi, en un comunicado ruso—norteamericano) El episodio es significativo precisamente por ser tan trivial. Cualquier cosa que comprensiblemente se pudiese obtener con una maniobra tan burda era un poderoso incentivo para no olvidar que al negociar con los dirigentes soviéticos hay que estar siempre a la defensiva. Es un ejemplo ilustrativo de la tendencia soviética a derrochar buena voluntad para conseguir ganancias marginales, y de la propensión casi compulsiva a anotarse puntos que sólo tienen sentido —si es que lo tienen— en términos de rivalidades internas de Politburó. (I,790)

El 29 de noviembre, Egipto solucionó el problema: suspendió las conversaciones del Kilómetro 101, alegando que Yarib de repente había comenzado a dar marcha atrás, negándose a explicar en detalle los niveles de fuerzas y la amplitud de las zonas que tenía en mente. El tema de la separación de fuerzas tendría que tratarse ahora después de la convocatoria a la Conferencia de Ginebra, tal como nosotros lo habíamos planteado.

En todo momento la conducta soviética desmintió la teoría de que Moscú siempre operaba sobre la base de un plan maestro ideado por estrategias de diabólica perspicacia. (II,629)

La reunión iba tomando el carácter de una aparición de despedida, más que el de un acontecimiento político. Nuestros anfitriones soviéticos demostraron una sensibilidad rara en ellos ante el problema humano de Nixon. (II,973)

3.3

VIETNAM

Aún hoy (primer volumen, publicado en 1979) no puedo escribir sobre Vietnam sin sentir dolor y tristeza. (I,169)

Un principio cardinal de la guerra de guerrillas es que la guerrilla gana si no pierde; los ejércitos regulares pierden si no ganan. (I,173)

La estrategia del enemigo era crear una máxima sensación de inseguridad sin tratar de retener ningún territorio que pudiera convertirse en blanco de los ataques norteamericanos y provocar una batalla campal. (I,176)

Todos los vietnamitas tienen una dignidad innata, producida quizá por la historia cruel y sangrienta de esa tierra hermosa. (I,200)

Más que pasión, los vietnamitas poseían una autoconfianza invencible y desprecio por las cosas extranjeras. (II,20)

En Vietnam nada funciona según se espera. (I,948)

Thieu respondió con dignidad que para nosotros el problema era cómo terminar la guerra, mientras que para él era una cuestión de vida o muerte para su país. (I,948)

La Administración Nixon inició sus funciones decidida a poner fin a nuestra intervención en Vietnam. Pero pronto chocó con la realidad que también había acosado a su predecesor. Durante casi una generación, la seguridad y el progreso de los pueblos libres había dependido de la confianza en Norteamérica. Simplemente, no podíamos retirarnos de una empresa que involucraba a dos administraciones, cinco países aliados y treinta y un mil muertos, como si estuviéramos cambiando de canal de televisión. Muchos nos exhortaban a “emular a De Gaulle”, pero pasaban por alto que hasta De Gaulle necesitó cuatro años para desembarazar a su país de Argelia, porque él también pensaba que era importante para Francia emerger de sus problemas con su cohesión interna y su estatura internacional intactas. Desligó a Francia de Argelia como un acto de política, no como un colapso, en una forma que reflejaba una decisión nacional y no una derrota. (I,170)

En cuanto a mis opiniones, compartía la idea convencional de que la guerra era un esfuerzo de Vietnam del

Norte para apoderarse de Vietnam del Sur por la fuerza militar. Sigo creyendo esto. (I,172)

Los revisionistas se han concentrado a veces en el supuesto ataque de la administración Nixon al "status neutral" de un país "pacífico". Estas acusaciones pasan por alto el hecho de que el territorio involucrado ya no era camboyano en ningún sentido práctico. (I,178)

Antes de que terminara el día, Laird cablegrafió desde Washington expresando sus reservas. Creía que sería imposible mantener en secreto los bombardeos, que sería difícil manejar la prensa e imposible garantizar el apoyo del público. Exhortaba a demorar las acciones hasta un momento en que la provocación fuera más clara. Era sintomático del prevaleciente estado de ánimo vacilante, y del temor a despertar a la bestia dormida de la protesta pública. En retrospectiva, es sorprendente el grado hasta el cual todos nosotros nos concentramos en la cuestión legal de si el entendimiento había sido violado, y no en los cuatro centenares de norteamericanos muertos por semana con lo que Hanoi procuraba quebrantar nuestra voluntad antes de que pudiéramos desarrollar ningún curso de acción. Ahora resulta todavía más sorprendente que durante todo el período no se consideró seriamente la reanudación de los bombardeos a Vietnam del Norte; la interrupción de los bombardeos, decidida para acelerar un arreglo, estaba convirtiéndose en un fin en sí mismo. (I,181)

Los norvietnamitas no estaban interesados en símbolos sino en la realidad. Analizaron fríamente los retiros, midiendo sus beneficios psicológicos para nosotros en términos de posición interna fortalecida contra la declinación de efectividad militar representada por una reducción del número de soldados norteamericanos. Hanoi siguió ejerciendo constante presión para obtener la mayor retirada posible en el menor tiempo posible. Mientras más automáticos se hacían nuestros retiros, menos útiles resultaban como arma para negociar; la exigencia de una

retirada mutua fue perdiendo contenido a medida que se aceleraba nuestra retirada unilateral. (I,201)

Xuan Thuy no era un responsable de la política, sino un funcionario. Representaba al Ministerio del Exterior y no al Partido Comunista, había sido enviado por Hanoi para leer la posición oficial en las sesiones públicas. Pequeño, con cara de Buda y una aguda mente, sonriendo perpetuamente, aun cuando decía las más ultrajantes cosas, no tenía ninguna autoridad para negociar. Su trabajo era la guerra psicológica. Cuando Hanoi quería conducir conversaciones serias, su “consejero especial” de la delegación en París, Le Duc Tho, llegaba de Vietnam del Norte. El también podría ser descripto como flexible sólo con el más alto vuelo de la imaginación. Pero él, por lo menos, tenía autoridad, y al final fue él quien concluyó las negociaciones. (I,203)

(Reunión con Xuan Thuy) Esta sería la primera negociación en la que yo participaría como principal. Sería mi primera reunión con los exclusivos norvietnamitas, a quienes había perseguido sin éxito durante un verano entero en nombre del presidente Johnson. Yo todavía creía a medias que podría hacerse un rápido progreso si podíamos convencerlos de nuestra sinceridad. Mis colegas y yo llegamos al departamento de Sainteny media hora antes de lo previsto. Sainteny nos condujo hasta la sala y nos mostró dónde estaban las bebidas. Su departamento contenía varias cosas valiosas de sus días en Vietnam. “Espero que si no se ponen de acuerdo no se arrojen la porcelana unos a otros”, dijo Sainteny secamente. Luego se retiró.

Xuan Thuy y Mai Van Bo llegaron a la media hora exacta. Estábamos sentados en sillones enfrentados, el grupo norteamericano de espaldas a la Rue de Rivoli, dejando la vista de los jardines de las tulerías para los vietnamitas. Como en todas mis reuniones posteriores, quedé impresionado por su dignidad y silenciosa seguridad en sí mismos. Allí estaba ese grupo de hombres que ha-

bían hecho de la violencia y de la guerra de guerrillas su profesión; su contacto con el mundo exterior había sido esporádico y moldeado por las necesidades de sus muchas luchas. Pero al reunirse con la potencia más fuerte de la Tierra, eran sutiles, disciplinados e infinitamente pacientes. Salvo en una ocasión —cuando envalentonados por los primeros éxitos de la ofensiva de primavera de 1972, se pusieron insolentes— siempre fueron corteses; jamás mostraron alguna inapropiada ansiedad; jamás se permitieron mostrarse nerviosos. Eran especialistas en guerra política, decididos a moverse sólo a su ritmo, a no dejarse seducir por los encantos o dominar por la impaciencia. Recibían las concesiones norteamericanas como si fuera algo que se les debiera sin admitir ninguna obligación de moderación recíproca. Consideraban que el compromiso era una confesión de debilidad. Sólo los impresionaban sus propias evaluaciones de los intereses de Hanoi. No admitían tener duda alguna; jamás podían conceder —ni siquiera a ellos mismos— que se sentían empujados o afectados por nuestros argumentos. Su objetivo era el poder total en Vietnam del Sur, o por lo menos una solución en la que sus oponentes quedaran tan desmoralizados que sería fácil destruirlos en la siguiente etapa. (I,204)

No tendríamos ni la paz ni a nuestros prisioneros hasta que lográramos lo que Hanoi, aparentemente, no tenía confianza en lograr: derrocar a nuestro aliado. Nosotros no estábamos dispuestos a hacer por los comunistas lo que ellos no podían hacer por sí mismos. Esto nos parecía un acto no honorable que pondría en tela de juicio la posición internacional norteamericana por mucho tiempo. Nuestra negativa para derrocar un gobierno aliado continuó siendo el único y crucial motivo del punto muerto de nuestras negociaciones hasta el 8 de octubre de 1972, cuando Hanoi retiró la exigencia. (I,205)

El ambiente público general difícilmente podía percibir los matices. Pues la guerra había puesto en acción

fuerzas que iban más allá de los asuntos mismos y emociones que trascendían la sustancia del debate. (I,210)

Las palomas demostraron ser una malvada especie de pájaros. (I,215)

La crisis no estaba ni en el campo de batalla ni en nuestra diplomacia, sino en el frente doméstico. Desagradables como me parecían la brutalidad y arbitrariedad de algunos de los que protestaban, tenía un sentimiento especial por los estudiantes. Habían sido educados por escépticos, relativistas y psiquiatras; ahora estaban sin timón en un mundo del que exigían certeza sin sacrificios. Mi generación los había decepcionado al alentar la autoindulgencia sin darles raíces. Pasé una desproporcionada cantidad de tiempo durante los meses siguientes con grupos de estudiantes —diez en mayo solamente—. Me reuní con disconformes en sus casas privadas, escuché, expliqué, discutí. Pero mi simpatía por su angustia no podía oscurecer mis obligaciones hacia mi país, tal como yo las veía. En mi opinión estaban tan equivocados como enardecidos. Sus presiones dilataron el final de la guerra, no lo aceleraron; sus simplificaciones no acercaron la paz, la ansiedad por la cual no era su exclusivo monopolio. La emoción no era una política. (I,357)

La ola de críticas de los estudiantes y de los medios de comunicación masiva afectó poderosamente al Congreso. (I,359)

(Nixon) Habría dado mucho para obtener un poco de afecto que los estudiantes profesaban por envidiados y admirados Kennedy. En su ambivalencia, Nixon llegó a un punto de agotamiento que causó gran preocupación a sus consejeros. Su extraña visita al Lincoln Memorial para reunirse con estudiantes a las cinco de la mañana del 9 de mayo era solamente la punta visible del iceberg psicológico. El agotamiento era el sello de todos nosotros. Yo tuve que dejar mi departamento, siempre asediado por manifestantes, e instalarme en el subsuelo de la Casa Blanca para poder dormir un poco. A pesar de la necesi-

dad de coordinar el control de la crisis, gran parte de mi propio tiempo lo pasaba con colegas nada alegres, casi cominados por el pánico; y aun más con estudiantes y colegas disidentes. Hablé largamente con Brian McDonnell y Thomas Mahoney, quienes me anunciaron que ayunarían en el Parque Lafayette hasta que todas las tropas norteamericanas fueran retiradas. Hablé en la Sala de Situación con un grupo de estudiantes de diferentes universidades y escuelas de graduados acerca de las causas y raíces, como yo las entendía, de su desesperanza, cosa que yo consideraba más profunda que la ansiedad por la guerra. (I,360)

La última víctima de nuestras angustias domésticas fue el gentil pueblo de Camboya. (I,362)

Inevitablemente el tema político se transformaba en la piedra del escándalo. Le Duc Tho repetía: “Le digo seriamente que deben reemplazar a Thieu... tienen muchos modos de hacerlo”. Uno de ellos, las próximas elecciones presidenciales, repetía, nos brindarían una oportunidad perfecta. A pesar de que aparentemente se trataba de un solo individuo, pronto dejó traslucirse que la demanda incluía a todos los funcionarios que no se consideraran “pacíficos” en Hanoi. Y puesto que Hanoi proponía luchar hasta conseguir lo que quería, cualquiera que se opusiera a sus deseos era culpable de la guerra; por lo tanto no era “pacífico” y debía ser reemplazado. Librándose de esta manera de toda figura política no—comunista de cierta importancia. Le Duc Tho y Xuan Thuy se turnaban en adularme para que aceptara su proposición. Si lo hubiéramos hecho, se habría dado un “gran paso adelante” y “se crearían condiciones favorables para un arreglo” (Hanoi llevaba la prudencia al extremo de la paranoia. No creía en hacer promesas incondicionales. Aún cuando aceptamos su demanda de derrocar a Thieu, esto sólo crearía “condiciones favorables”. Siempre dejaban abiertas las posibilidades para hacer demandas adicionales). (I,705)

Con la seguridad de expertos que saben de qué ha-

blan, Xuan Thuy y Le Duc Tho jamás cejaban en su empeño por explicarme que el concepto de una elección libre no tenía sentido. Siempre ganaría el que controlara el gobierno. En términos de la historia de Vietnam, estaban totalmente acertados. (I,707)

Los norvietnamitas sólo podían llegar a la conclusión de que con sólo otro golpe militar, nos impulsarían a una capitulación esencialmente incondicional. (I,713)

Estaba convencido de que, cualquiera fuera el resultado de la ofensiva, sería el final de la guerra. Esta era la última jugada de dados de Hanoi. De una manera u otra, ahora habría serias negociaciones, su sustancia dependería del bando que se impusiera en el campo de batalla. Si fracasaran los survietnamitas, la guerra terminaría en un desastre. Si Saigón, con nuestra ayuda, podía contener el ejército entero de Vietnam del Norte, Hanoi no tendría más remedio que llegar a un acuerdo. (I,754)

Tanto Nixon como yo tratamos de terminar con la guerra lo más pronto posible. Pero había diferencias entre nosotros acerca de la estrategia a seguir para conseguir esta finalidad. (I,756-7)

(Acciones militares) En síntesis, había esquizofrenia institucionalizada. (I,762)

Los opositores tenían derecho a afligirse con respecto a la guerra. El presidente y su gabinete compartían este sentimiento. Pero aquellos debían reconocer que no poseían el monopolio de la angustia o de la virtud, y que su gobierno estaba tratando de solucionar decentemente un complicado problema, que afectaría nuestro futuro y las decenas de millones de vidas humanas. (I,800)

No fue sino gradualmente que nos dimos cuenta de que nos enfrentábamos no con una dificultad de redacción, sino con una división filosófica fundamental. El hecho básico era que Thieu y su gobierno no estaban listos sencillamente para una paz negociada. Tenían algunas vagas ideas de qué significaba la rendición incondicionada de Hanoi. No se satisfacían con sobrevivir; querían

la garantía de que prevalecerían. Preferían continuar la contienda armada antes que enfrentarse a la lucha política. Como dijo Bunker el 31 de agosto cuando se encontró con el presidente y conmigo en Honolulu para repasar la oferta: ‘‘Temen no estar todavía lo suficientemente organizados para competir políticamente con una organización dura y tan disciplinada’’. (I,908)

El corazón del problema que ningún sistema de análisis o proclamaciones acerca de la vietnamización podrían borrar era que los vietnamitas del Sur, después de ocho años de participación norteamericana, simplemente no se sentían capaces de enfrentar a Vietnam del Norte sin nuestra ayuda directa. Su pesadilla no la constituía esta cláusula o la otra, sino el temor de que los dejáramos solos. Para los líderes de Saigón, el cese del fuego representaría la partida del resto de nuestras tropas. No podían creer que Hanoi abandonaría su implacable intento de dominar Indochina. De esta manera muy real, quedaban en manos de su propio destino. En lo más profundo de su ser, se sentían presas del pánico, pero eran demasiado orgullosos como para reconocerlo. No estaban equivocados. Hemos considerado que la presencia de tropas norteamericanas en Corea era esencial para el equilibrio psicológico y militar de la península. (I,943)

La paz que implicaba el retiro de las tropas norteamericanas, era una experiencia traumática para los survietnamitas. (I,1007)

Todo lo que ocurrió desde 1973 ha reforzado mi convicción de que Estados Unidos no tiene nada de qué avergonzarse por su resistencia contra los opresores de los débiles, aun si al final colocamos nuestras metas más allá de nuestra capacidad para sostenerlas. (II,29)

(Hanoi) La gente parecía solemne, seria, distante, indiferente. ¡Con qué incongruencia suele presentarse el heroísmo! Cualquier cosa que hubiera impulsado a esos hombres y mujeres poco altivos, a luchar y soportar con tal tenacidad, no podía leerse en sus rostros. Echaban mi-

radas a nuestra caravana sin interés visible. Aunque su extensión debió mostrarles que algo importante sucedía. (II,31)

Nunca comprenderán lo que fue Watergate aquellos historiadores que no reflexionen en torno del impacto destructivo que provocó en la política de EE.UU., en su espíritu, y en la unidad, la guerra de Vietnam. (II,76)

A medida que progresaba la campaña (electoral), pensé que Thieu no actuaba inteligentemente utilizando su poder para desanimar a los candidatos rivales. (...) Pero ni Nixon ni yo, estábamos listos para arrojar a Thieu a los leones. En realidad, aparte de cortar toda ayuda militar y económica, ayudando de esa manera a Hanoi, no había otra manera práctica de hacerlo. Consideramos que el apoyo a la estructura política de Saigón no era un favor que le hacíamos a Thieu sino un imperativo en pro de nuestro interés nacional. Capeamos el temporal. Sería inconcebible sostener que Hanoi lamentaba la realización de una elección libre en Saigón. Lo que les molestaba era nuestra negativa a utilizar la elección como pretexto para decapitar el liderazgo de la política no—comunista en Vietnam del Sur. Volví a reunirme con los norvietnamitas el 16 de agosto. Le Duc Tho estaba en Hanoi, lo que garantizaba que no habría filtraciones. Abrí la sesión dándole a Xuan Thuy algún material técnico no—secreto, acerca del lanzamiento hacia la Luna de la Apolo 15 puesto que Le Duc Tho me había preguntado acerca de ello en la sesión anterior. Xuan Thuy no pudo resistir hacerme un broma diciendo que a pesar de haber mandado unos hombres a la Luna, había llegado media hora tarde a la reunión. (Esto se debió a una reunión secreta que tuve con el embajador chino en París, Huang Chen). Pero cuando comenzamos las negociaciones, quedó claro que esta serie de conversaciones quedaría estancada. (I,709)

MEDIO ORIENTE

La apariencia y la realidad raramente se unen en Medio Oriente. (II,175)

Medio Oriente nunca deja de enseñar los límites de la previsión humana. (II,477)

La mayoría de las guerras de la historia fueron libradas entre países que hasta entonces estaban en paz; fue locura particular de Medio Oriente que sus guerras se iniciaran entre países que técnicamente ya estaban en guerra. (I,248)

Medio Oriente marchaba hacia la guerra. Nosotros no lo sabíamos. Pero él sí. (II,193)

En esa desolada región de desiertos y áridas montañas de donde habían surgido tres de las mayores religiones del mundo, hay una profunda tentación hacia la exaltación, magnificada por el hecho de que la geografía no ha puesto límites a la imaginación humana. Sólo los consagrados pueden sobrevivir en tan adversos topografía y clima; el principal solaz del hombre no es la naturaleza sino la fe y las relaciones humanas. En ningún otro lugar puede encontrarse tal colección de líderes de personalidad tan agudamente marcada; en ningún otro lugar las convicciones de los estadistas individuales juegan un papel tan esencial. El hombre está unido a sus semejantes por la fe, y la palabra tiene acá un papel frecuentemente decisivo. Ya sea en la exégesis talmúdica de los israelíes o en la tendencia de los árabes hacia la poesía épica, se cruza con mucha facilidad la línea más allá de lo que el Oeste pragmático consideraría realidad empírica, hacia la esfera de la retórica apasionada. Pobre del extranjero desprevenido que interpreta literalmente esta exuberancia literaria y trata de hallar una solución preguntando a los adversarios lo que realmente desean. (I,245—6)

Esta confrontación sorprendente es en mucho pro-

ducto del siglo XX. El conflicto no ha durado miles de años, como frecuentemente se dice. Los movimientos del sionismo y del nacionalismo árabe, con seguridad fueron generados en las últimas décadas del siglo XIX pero no estaban dirigidos uno contra el otro. Sólo cuando los siglos de dominio otomano dejaron lugar al mandato inglés, y surgió la perspectiva de autodeterminación para Palestina, comenzaron árabes y judíos, después de haber coexistido pacíficamente durante generaciones, su lucha moral por el futuro político de esta tierra. La era moderna, que dio nacimiento a este conflicto comunero, lanzó después sobre el mismo todas sus posibilidades malévolas. El holocausto nazi añadió urgencia moral a la búsqueda de un Estado judío. Pero ni bien estuvo establecido y aprobado por la comunidad internacional en 1947, se vio forzado a defender su independencia de sus vecinos árabes, quienes no veían por qué debían hacer sacrificios para reparar iniquidades europeas en las que no tomaron parte. (I,246)

Sólo en Medio Oriente resulta concebible que un país beligerante solicite la aprobación de su adversario para efectuar un acto de guerra en su contra. (II,422)

Habíamos apoyado a Israel durante toda la guerra por numerosas razones históricas, morales y estratégicas. Y acabábamos de correr el riesgo de guerra con la Unión Soviética, en medio de la crisis interna de Watergate. Pero nuestros intereses compartidos no admitían la destrucción del Tercer Ejército.

El problema del Tercer Ejército era, muy sencillamente, que Israel había completado su sitio después de que el cese del fuego (que habíamos negociado) había entrado en vigencia. (II,505)

Parece estar en la naturaleza árabe creer que un acontecimiento épico o una personalidad trascenderá milagrosamente el pesado desorden que es la usual condición humana; un hacedor de milagros constituye un mecanismo para evitar elecciones difíciles. (II,517)

Fahmi fue mi primer contacto extenso con esa extraordinaria colección de primeros ministros árabes que hablaban de sí mismos como “hermanos” pero parecían no encontrar nunca nada bueno que decir los unos de los otros. Mórbidamente sospechosos de los proyectos de los demás, intercambiaban información con extraordinaria rapidez, oscureciendo sus verdaderas finalidades con la reticencia disfrazada de volubilidad. Eran divertidos para estar con ellos, aunque un poco perjudicial para los nervios. Los “hermanos” de Fahmi solían rezongar que él estaba mejor en una reunión ministerial de la OTAN que en la Liga Árabe; él los consideraba aficionados ignorantes, más interesados en un fracaso heroico que en un éxito práctico. Ambos tenían razón. Fahmi tenía más simpatías por Occidente y mucho mayor comprensión que la mayoría de sus colegas. También sabía algo que parecía eludir a sus cófrades: cómo pasar de una exaltada declaración a un éxito práctico. Sin embargo, uno olvidaba la vocación árabe de Fahmi para su propio peligro. Su nacionalismo incluía finalidades árabes más amplias. Nos hemos convertido en buenos, aunque cautos, amigos. (II,517)

El asunto, por supuesto, no era ni remotamente el de imponer preferencias egipcias sobre Israel. Como nosotros lo veíamos, impedir que el Tercer Ejército fuera destruido era el mínimo requisito previo para cualquier proceso de paz (...) que ningún país necesitaba más que Israel. Pero Golda no tenía la menor confianza de que nosotros o cualquier otro supiera cómo ir de aquí a allá, y hasta que viera un mapa de los caminos, prefería quedarse donde estaba. Surgía en verdad un problema real. Las crecientes demandas a Israel tenían menos que ver con un análisis abstracto de sus méritos que con las presiones que sentían los países más importantes. Supongamos que iniciamos las negociaciones de paz —dijo dos días más tarde, ¿qué pasa con nosotros entonces? Los soviéticos no cambiarán, los europeos y los japoneses tampoco. El

petróleo sigue en manos árabes. ¿Cómo se sabe que no será sólo una presión para hacer más? Y si era ése el destino de Israel, ¿por qué no enfrentarlo en el Canal de Suez, en lugar de hacerlo en un punto más cercano a las fronteras de Israel? (II,520)

Era irritativo e incluso humillante, para países como Gran Bretaña y Francia, ser excluidos de una conferencia de paz en el Medio Oriente. (II,603)

Cada viaje a Oriente requería su propia coreografía. Operábamos simultáneamente en tres dimensiones; las relaciones norteamericano—soviéticas, la lucha por la influencia entre árabes moderados y radicalizados, y la crisis árabe—israelí. En parte se superponían, en parte eran autónomas. Cada incursión en Medio Oriente tenía de este modo los atributos de un circo de tres arenas, cuya principal diferencia era que cuando uno ingresaba a una, los actores de las otras dos suspendían lo que estuvieran haciendo, y adaptaban su actuación a la luz de lo que veían, o —lo que era más desconcertante aun— de lo que creían haber visto. (II,635)

(Líderes libaneses) Pienso con tristeza en esos hombres educados que en una turbulenta parte del mundo habían creado una sociedad democrática basada en un genuino y mutuo respeto de las religiones. (II,659)

La escasa y baja costa del Mar Rojo es compartida por dos ciudades costeras, la israelí Eliat y la jordana Akaba, muy juntas y casi unidas como si fueran parte de la misma comunidad. Sin embargo no comparten ningún servicio; sus ciudadanos jamás se encuentran. (II,706)

Los negociadores sirios, con sus ejércitos replegados hasta casi los límites de su capital, transmitían la sensación de que la historia estaba de su parte; Israel, con su predominio militar, actuaba como si un paso en falso pudiera bastar para destruirlo. Y así había en la negociación una curiosa inversión de papeles entre triunfadores y vencidos, en la que el más fuerte pedía garantías y el más débil exigía ganancias territoriales. Siria despertaba res-

peto por su autodisciplina; Israel, compasión por sus negros presentimientos. (II,897)

Mientras aguardábamos a los generales, le dije en son de broma: “Usted se propone intimidarme”. Assad me dio una respuesta reveladora: dijo que, en todo caso, debía sentirme intimidado por el ministro de Relaciones Exteriores; los generales constituían el sector que más propendía a la paz, y le tenían tanta simpatía a los rusos como yo. Por lo visto, en Siria los políticos eran los ideólogos, y los militares, los que comprendían los riesgos y el costo de una prolongación de la guerra con Israel. (II,906)

3.5

ISRAEL

En Israel, toda vida de un ser humano es infinitamente preciosa. (II,802)

Yo estaba descubriendo ahora directamente, por primera vez, las tácticas de negociación israelíes. Con su combinación de persistencia y maniobras envolventes, los israelíes mantienen en su interlocutor sólo los últimos vestigios de cordura y coherencia que necesita para firmar el acuerdo final. (I,398)

Israel depende de los Estados Unidos como ninguna otra potencia amiga. Con creces, Washington es la única capital que puede apoyarlo en foros internacionales. Somos su exclusivo abastecedor bélico, su único aliado militar (aunque ninguna obligación formal exista). Las naciones árabes nos echan la culpa por la persistencia tenaz de Israel. Israel practica su intransigencia como una única esperanza para preservar la dignidad en una relación parcial. (II,404)

Todo gobierno en la historia de Israel ha sido una coalición. (II,404)

En la historia de Israel ningún partido había obtenido

una victoria por mayoría; cada gobierno había sido formado por una coalición de partidos competidores a su vez divididos en facciones aun más cohesivas que la propia organización partidaria. A pesar de su volatilidad, los gabinetes israelíes son paradójicamente más estables durante el transcurso de unas elecciones o mientras negocian coaliciones. Por un principio de la Constitución no les está permitido a los ministros renunciar durante este período; la formación de un gobierno se congela. (II,669)

Los entendidos privados son inútiles para el gabinete israelí, especialmente en tiempos de elecciones: dejan al gobierno abierto a los cargos de haber fracasado en obtener todo lo que pudo. (II,546)

Así como es difícil de obtener una posición negociadora del gobierno israelí, es prácticamente imposible de mantenerla en secreto una vez conseguida. Cada ministro sufre la tentación de demostrar su perspicacia apropiándose; cada negociador quiere ser visto como el autor del lanzamiento. Ni siquiera existe un castigo por un importante acto de ineficiencia. (II,671)

Golda manifestó que el gobierno israelí podía guardar un secreto cuando quería. (II,795)

De todas las pesadillas de Israel, ninguna ha sido más elemental que la Organización para la Liberación de Palestina (la OLP), fundada en 1964. (II,523)

Con adversarios implacables en todas sus fronteras, la política exterior de Israel volvióse indistinguible de su política de defensa. (I,246)

Israel insistía en una "paz valedera". Sólo un país que nunca había conocido la paz podía darle tanta importancia a esa frase. (I,248)

Las causas de inquietud económica y social persistían. Israel seguiría allí para los árabes radicalizados. Y los israelíes así lo comprendieron. Era precisamente porque su problema era la existencia de Israel, y no sus fronteras particulares, que se mostraban tan esquivos a renunciar a sus conquistas. (I,391)

Yitzhak Rabin tenía varias cualidades extraordinarias, pero el don de las relaciones humanas no era una de ellas. (I,398)

Dos mil años de sufrimiento habían grabado profundamente la premonición de tragedia en el espíritu del pueblo judío. Y la posición de Israel como una débil nación de tres millones de habitantes rodeada por cien millones de enemigos potenciales, en una región que ha visto cómo imperios y Estados se levantaban y caían, es una advertencia constante para cada israelí de lo transitorio de la existencia histórica. El margen de supervivencia de Israel es tan estrecho que sus líderes desconfían del gran gesto o de la magnificencia de la posición diplomática; identifican supervivencia con cálculo preciso, que para los extraños puede parecer (y a veces lo es) enmarañada obstinación. Aún cuando los líderes israelíes aceptan una propuesta de paz, primero se resisten firmemente, lo que sirve a sus propósitos de mostrar que no son ellos los iniciadores y, por lo tanto, desalientan nuevas demandas para concesiones israelíes. Y su aceptación generalmente está acompañada de interminables pedidos de seguridades, memorandums aclaratorios y explicaciones secretas —todo destinado a limitar la libertad de acción de un más que volátil aliado a ocho mil kilómetros de distancia que le provee armas, sostiene su economía, protege su diplomacia y tiene una compulsión casi sin límites para ofrecer planes de paz. (I,408)

Esta tendencia es apoyada por un sistema político en el que los gobiernos son generalmente turbulentas coaliciones de varios partidos y facciones autónomas. Un sistema así no ayuda a tomar rápidas decisiones o a flexibilizar la diplomacia. Cualquier líder que apoye una concesión puede ser blanco de la ira de sus colegas y denunciado chillonamente en el Parlamento si no de traidor, por lo menos de idiota útil de los astutos (o tontos) americanos. Una reunión del gabinete israelí está más dispuesta a desmenuzar propuestas de paz hasta destrozarlas que a desarrollar una política de largo alcance. Israel a veces en-

cuentra más fácil desviar la responsabilidad de las decisiones difíciles a su gran aliado que adoptar una propia; la “presión americana” puede ser una excusa para lo que muchos líderes israelíes saben íntimamente que de cualquier manera es necesario para Israel. (I,408)

Israel, al no haber vivido nunca dentro de fronteras aceptadas, no percibió ninguna diferencia esencial en ubicar sus límites en un lugar no aceptado y otro; condenado a la beligerancia árabe, buscó el cinturón de seguridad más amplio imaginable. (II,168)

Esta también claro, mirando hacia atrás, que ningún esfuerzo nuestro habría sido académico. El asalto árabe fue deliberado, no sólo incitado por el temor de un ataque israelí. Cualquier mensaje de último momento a Egipto y Siria, tranquilizándolos que Israel no buscaría un golpe de ataque preventivo, sólo hubiera sido saludado con júbilo en las oficinas de guerra de El Cairo y Damasco. (II,390)

Le expliqué a Haig poco después que si los soviéticos mordían el anzuelo de acción conjunta, la guerra terminaría rápidamente. Si se rehusaban, le permitiríamos a los israelíes golpearlos por un día o dos y eso los aquietaría (...) Debíamos ser duros en sustancia pero no realizar ningún movimiento dramático. Lo único erróneo de esa petulante aserción fue el pronóstico: le llevó a los israelíes mucho más de un día o dos restaurar su posición militar y antes de eso estuvieron al borde de la catástrofe. (II,395)

El hecho fundamental era que todas las agencias, incluido el Departamento de Estado, esperaban una repetición de la Guerra de los Seis Días de 1967. Ni un solo funcionario mayor de ningún Departamento creía, en ese momento, que cualquier insignificante reabastecimiento pudiera llegar a Israel antes de que la guerra hubiese terminado —exceptuando pequeñas cantidades de equipos especializados—. (II,399)

(Líderes israelíes, como Golda, Dayan, David Ela-

zar) Su tono era pensativo más que recriminatorio; más una nostalgia por las glorias de 1967 que una reflexión sobre la realidad de la hora. (II,471)

(Conflicto de 1973) En el fondo, los israelíes sabían que, si bien habían ganado la última batalla, habían perdido el aura de invencibilidad. (II,471—2)

Cada uno de los dirigentes israelíes con los que nos reunimos manejaba el trauma de diferentes maneras de acuerdo con el período de su carrera en que se encontraba. Se daban cuenta vagamente de que la guerra había agotado sus futuros personales; indudablemente, en el espacio de un año habían perdido todo poder. Para Golda, que ya había detentado todos los cargos dignos de tenerse, esto era algo cercano a un bienvenido alivio. Estaba angustiada, no acerca de su futuro político, sino por las contingencias que ella creía que una mayor perspicacia pudo haber evitado. Había sacrificado su vida privada al adoptar a todo Israel como su familia. Cada desastre israelí era para ella una pérdida personal. Y tenía el corazón destrozado, no sólo por el sufrimiento sino por su visión de lo que les aguardaba, que ella comprendía mejor que sus colaboradores. (II,472)

Israel quería lo que nosotros no podíamos concederle: un veto sobre todas nuestras decisiones haciendo caso omiso de los méritos de la cuestión, y mano libre para destruir al Tercer Ejército egipcio. (II,481)

Israel parecía decidido a terminar la guerra humillando a Egipto. Nosotros no teníamos interés en ver a Sadat destruido, y mucho menos a través del derrumbe de un cese del fuego que nosotros también habíamos promovido. (II,481)

Los ministros del viejo gabinete, eran obligados a permanecer en sus tareas por el capricho de la ley israelí que establecía que a ningún miembro de un gobierno interino le estaba permitido renunciar. (II,784)

(1974) Israel era nuestro amigo y nuestro aliado, y habíamos estado juntos en muchas crisis graves: sin embargo, ésta era la primera visita de un presidente nortea-

mericano a ese país tan angustiado por su ostracismo y tan poco dispuesto a admitirlo. (II,952)

Empezaba a demostrarse que Israel no estaba en condiciones de tomar una decisión. Parecía que prefería que lo obligaran a soltar su presa y no a dejarla ir voluntariamente. Mi responsabilidad última era la de secretario de Estado de los Estados Unidos, no la de psiquiatra del gobierno de Israel. Con la mayor renuencia decidí que mi deber consistía en forzar una acción definitiva. El único acto de amistad que podía mostrarle a Israel era mantenerlo en privado, si Israel me dejaba. (II,510)

El 11 de abril (de 1974) comandos palestinos infiltrados desde el Líbano atacaron Kiryat Shemona, al norte de Israel, y mataron a 18 de sus habitantes, todos ellos civiles. Israel replicó con ataques aéreos contra aldeas al sur del Líbano, que se sospechaba habían dado asilo a terroristas. Los hechos posteriores son típicos de las actitudes de las Naciones Unidas. Un número cada vez mayor de miembros de la organización mundial parece considerar como un hecho normal que guerrilleros extremistas ataquen un Estado soberano desde santuarios ubicados en un país vecino; y el corolario es que la nación atacada queda en cierto sentido al margen del derecho internacional, pues se condena toda represalia por parte de la víctima de la agresión. Esta doble norma de valores hace necesario apelar a enormes reservas de hipocresía cuando la víctima es, como en el caso de Israel, un país miembro de las Naciones Unidas. (II,874)

3.6 EGIPTO

Los egipcios, sin duda, habían sido testigos de muchas peculiaridades culturales de los extranjeros a lo largo de los miles de años de su historia, y es muy poco lo que los sorprende. De hecho, cuando algo es altamente complicado y tortuoso, conquista inmediatamente validez ante los ojos egipcios. (II,178)

Cuando Hafiz Ismail arribó a Washington para su visita el 23 de febrero de 1973, sabíamos asombrosamente poco acerca del pensamiento real de Egipto. (II,179)

Durante cuatro milenios los pueblos de Egipto habían presenciado las debilidades de los ambiciosos extranjeros, y alcanzado una margen de maniobra siendo conciliatorios, impermeables, dóciles e infinitamente elásticos. A través de todos los cambios de la composición racial provocados por las oleadas sucesivas de conquistadores, había sobrevivido un egipcio arquetípico, cuyo rostro está dibujado en las estatuas y los templos que representan la más cercana aproximación a la eternidad lograda por ningún otro pueblo; una expresión a la vez gentil y trascendente; una postura al mismo tiempo humilde y firme; una mirada humana que también otea un infinito situado más allá de los límites de la escala humana. (II,181)

(La Torre de El Cairo) Como muchos monumentos egipcios, su principal atributo es su permanencia y no su función. Y por todo lo que nosotros podemos saber, puede durar, porque en ese país eterno el aire seco y sol brillante conservan las locuras de los hombres junto con sus triunfos. (II,530)

Un enfrentamiento directo entre Israel y la Unión Soviética era un peligro que no podíamos ignorar por más tiempo. Inicé una planificación urgente con agencias poco entusiastas que aún murmuraban acerca de la posibilidad de forzar a Israel a ser más flexible en las negociaciones, una posición irrelevante para el problema con que nos enfrentábamos.

Luego, el 21 de julio —cuando el choque armado parecía inevitable— Nasser aceptó súbitamente nuestras propuestas para un cese del fuego y negociaciones.

Por qué Nasser aceptó nuestras propuestas a esta altura de los acontecimientos, no se sabrá hasta que se hagan públicos los archivos egipcios y soviéticos. Puede haber temido un ataque preventivo israelí. (I,407)

Jordania sería el segundo Estado árabe que firmaría la paz. Así fue como Egipto se convirtió en la clave de la diplomacia de Medio Oriente. La necesidad táctica reforzaba lo que Egipto había conquistado por su tamaño, tradición, influencia cultural y sacrificio en la serie de guerras árabe—israelíes. Egipto era el país árabe más populoso, el centro cultural de la región. Sus maestros constituían la columna vertebral del sistema educativo del mundo árabe; sus universidades atraían estudiantes de todo Medio Oriente. Poseía la historia más larga de organización política de todas las naciones, con la posible excepción de China. (II,169)

· Las multitudes en las calles de El Cairo lucían tan entusiastas como ninguna palabra hubiera podido describirlo. (II,531)

3.7

ARABIA SAUDITA

Lo que es hoy Arabia Saudita emergió del mundo turco después de la Primera Guerra Mundial. El reino lleva el nombre de la familia de Ibn Saud, el primer soberano de la dinastía, que unió a varios principados feudales desparramados por la península y los mantuvo ligados por alianza patriarcal y devoción religiosa a una exigente y puritana ética. El saudita es desconfiado del infiel y sospecha del extranjero. En esto no se diferencia de muchos pueblos en esta dramática región. Pero donde el egipcio confía en su flexibilidad para manejar al extraño y el sirio cree a medias que puede vencerlo en la batalla, el saudita busca protegerse manteniéndose remoto: ésta es la razón por la cual los sauditas parecen apartados, impermeables, distintos. Sus gobernantes viven con la pesadilla de que la codicia de sus vecinos pueda traducirse en un intento de conquista. Conscientes del destino de las naciones vecinas, no pueden ser ambivalentes acerca de la mo-

dernización económica y social, que podría minar su gobierno tradicional. La política contemporánea saudita se ha caracterizado por una precaución que ha conducido lo indirecto a una especial forma de arte. (II,550)

(Mundo árabe) Allí, las relaciones personales jamás son triviales: constituyen el solvente para las pasiones de los pueblos. (II,919)

Había otro país del cual esperábamos moderación, y al que necesitábamos para informarle acerca de nuestra decisión: Arabia Saudita. (II,437)

(Arabia Saudita) no ama el desenfreno en ninguna de sus manifestaciones, y no cree en hacer política en accesos de entusiasmo. (II,947)

Para otoño de 1973, el reino de Arabia Saudita había sido inducido de mala gana a la vorágine de los asuntos mundiales. Tenía que hacer frente a la turbulencia de todo lo que los rodeaba, desde los antecedentes históricos y psicológicos, distintos de los de cualquier otro país árabe. (II,550)

Siempre había tratado de ganar la protección y el consenso por los cuales algún otro asumiría la culpa, en varias oportunidades el sha de Irán, la mayoría radical en la OPEP, el intransigente Israel. Siempre algo tiene que ser hecho por algún otro antes de que los sauditas puedan actuar. Es un modo maravilloso de evitar presiones y uno absolutamente consistente con las necesidades del Reino. (II,551)

Riyadh, como Brasilia, testificaba una consciente elección de llevar el centro de gravedad del país al interior. (II,551)

La ciudad de Riyadh, enclavada en una estéril meseta como por accidente, reflejaba una decisión deliberada de trasladar la capital trabajadora del Reino (de Arabia Saudita) desde la calurosa, húmeda Yidda, a una elevación de mayor altitud, aire más seco y temperaturas relativamente más benignas que las del desierto (aunque es necesario subrayar el término relativamente). (II,647)

El rey siempre hablaba en una voz suave cuando se

refería a puntos fuertes. Le gustaban los comentarios elípticos que podían prestarse a muchas interpretaciones, protegiéndose de este modo de ser citado en contextos que no podía controlar y que podían en algún momento resultar embarazosos. Concluía las audiencias sentándose en el medio del salón con su interlocutor a la derecha y el intérprete enfrentándolos, mientras que los consejeros de ambas partes estaban alineados a lo largo de las paredes, apenas a una distancia desde la cual podían gritar, y de este modo, efectivamente, exclusivos de la conversación. Al hablar conmigo podía mirar directamente hacia adelante, observando a veces por debajo de su capa de la cabeza para asegurarse de que yo había comprendido la dirección de algún particular acertijo.

Todo esto era tan sin precedentes en mi experiencia que al principio no podía encontrar criterios para juzgarlos. Resulta fácil para un occidental burlarse de la habitual retórica de Faisal, pero cuando aprendí a conocerlo comprendí que era un hombre de rara calidad, excepcionalmente inteligente, formidable y sin embargo lo suficientemente sabio para no desplegar nunca su fuerza. (II,553)

Todas estas tendencias surgieron cuando, después de la cena, me senté a conversar con Faisal. A diferencia de Sadat, él no era un hombre para la iniciativa dramática: su grandeza estaba vestida de anonimato. (II,554)

Faisal apreciaba mis explicaciones, pero desgraciadamente Arabia Saudita no tenía mano libre, ya que la decisión era hecha juntamente con todos los árabes. **Lo que me hace falta es algo con qué ir a mis colegas a urgir esto.** (II,555)

El embargo árabe era un gesto simbólico que en la práctica tenía un impacto limitado. Es evidente que el petróleo saudita y de otros países árabes no fue embarcado hacia los Estados Unidos. Pero dado que las compañías petroleras operaban un fondo común, simplemente sustituyeron el petróleo embargado por petróleo árabe no em-

bargado y de acuerdo a eso trasladaron la distribución. El verdadero impacto del embargo fue psicológico. El temor de que pudiera extenderse —de que la producción árabe pudiera cerrarse más aun— produjo una oleada de pánico que se tradujo en compras por parte de Europa y Japón, que redujeron los abastecimientos y elevaron aún más los precios. En realidad, fueron los cortes de producción los que realmente transformaron el mercado, acelerando agudamente el desequilibrio entre la oferta y la demanda y demostrando el extraordinario poder de los países productores. (II,730)

Yamani personifica las perplejidades que los especialistas como él endosaron a su país. (II,733)

Yamani jamás hizo la menor alusión a ninguno de esos dilemas (el conflicto entre los valores tradicionales árabes y la modernización que posibilitaban los petrodólares); los encarnaba y al mismo tiempo probablemente los rechazaba. Yamani cumplió brillantemente su misión. Pero es posible que la historia llegue a consignar que, al ayudar a revolucionar la economía mundial, conjuró un monumental desafío de evolución política dentro de su propia sociedad. (II,733)

3.8

JAPON

Japón florece como un triunfo de la disciplina, la fe y la dedicación. (I,232)

Lo sorprendente es que el respeto japonés hacia el pasado y el sentido de singularidad cultural no ha provocado estancamiento. (I,232)

Cuando los líderes japoneses comparecen en una conferencia internacional, por lo general han realizado mucho más trabajo de elaboración previa que sus contrincentes. (II,618)

Cuando un diplomático japonés de alto rango —e in-

cluso más, un ministro— formula una pregunta, rara vez busca información. (II,619)

Los líderes japoneses no desperdiciaban esfuerzos en asuntos en los que no podían ejercer influencia. (II,620)

Cuando un primer ministro japonés presenta una propuesta, no está pidiendo consejos. Anuncia una decisión. (II,621)

La exquisita forma japonesa de comunicación depende de no adelantar jamás una proposición que pueda ser negada; consiste en transmitir los más delicados matices de significado simbólico, desde la reverencia como saludo, cuyas finas graduaciones indican una jerarquía, hasta los arreglos florales sobre la mesa. (I,232)

Difícilmente podría haber dos pueblos más diferentes que los pragmáticos, realistas, legalmente orientados, positivistas norteamericanos y los complejos, sutiles japoneses que operan por medio de alusiones y transmiten su significado a través de una sensibilidad indirecta, casi estética, en vez de palabras. (I,232)

Japón es un país de cohesión y homogeneidad desusadas. Para los norteamericanos, los contratos y las leyes son las principales garantías de la paz social. Los japoneses dependen menos de las reglas legales y formales para preservar la armonía social y más en la calidad de la relación humana y en pautas no formuladas de consenso y obligación. (I,232)

Japon se convirtió más en una familia que en una nación. (I,232)

Ni yo ni mis colegas poseíamos una percepción muy sutil de la cultura y psicología japonesas. Por lo tanto, cometimos muchas equivocaciones; me agrada pensar que aprendimos mucho y finalmente construimos una relación extraordinariamente estrecha después de infligir; al principio, algunos golpes innecesarios a la sensibilidad japonesa. Lo más difícil de comprender para nosotros era que las extraordinarias decisiones japonesas eran producidas por hombres que se enorgullecían de su estilo anó-

nimo. Es cierto que hubo grandes primeros ministros. Pero ellos trabajaron recatadamente, transmitiendo la sensación de que sus políticas reflejaban el consenso de una sociedad, no la idiosincrasia de un individuo. Podían desempeñar sus funciones con mayor o menor habilidad. Sin embargo, en el análisis final eran el producto de una tradición continuada, que determinaría sus necesidades no por medio de personalidades dominantes sino infundiendo sus propósitos en toda la sociedad.

Todos nosotros, formados en el estilo occidental de toma de decisiones, donde el acento se pone sobre el acto de decidir, pasamos momentos exasperadamente difíciles tratando de captar este punto. Nuestro estilo de negociación es conversacional; consiste en persuadir al interlocutor a que adopte nuestro curso de acción preferido. Pero un dirigente japonés no toma una decisión imponiendo su voluntad a sus subordinados; su arte consiste en conformar las preferencias de ellos para que tomen el rumbo deseado. Un dirigente japonés no anuncia una decisión; la evoca. Los occidentales deciden rápidamente pero nuestras decisiones requieren largo tiempo para ser ejecutadas, especialmente cuando son motivo de controversia. En nuestra burocracia, cada centro de poder tiene que ser persuadido o presionado; así se diluyen la espontaneidad o la disciplina de ejecución. En Japón, este proceso precede al establecimiento de una política. Por ende, la toma de decisiones es lenta, pero la ejecución es rápida y unánime, y recibe un impulso adicional debido a que todos los encargados de llevar a cabo una política han participado en el proceso de darle forma.

A los japoneses no les gusta la confrontación, la cual produce un catálogo de ganadores y perdedores identificables; se sienten incómodos con empresas cuyo resultado sea impredecible. Con ellos, las reuniones son precedidas de las visitas de innumerables emisarios, quienes sondean sutilmente las derivaciones de la posición de uno. Después de esa etapa exploratoria viene un intervalo para que se forme el esencial consenso nacional antes

de la etapa formal del acuerdo. Es por esto que los ministros japoneses hablan raramente en las reuniones internacionales; están allí para recoger materia prima para su propio proceso de toma de decisiones. Los intentos de eludir este proceso y de presionar al interlocutor japonés para llegar a un acuerdo producen ocasionalmente una apariencia de éxito, debido a que la legendaria cortesía japonesa puede impedir el discernimiento de lo que es posible. Pero casi nunca resultan en acción. Esto explica el éxito de las negociaciones de Okinawa y el fracaso de las negociaciones textiles en 1969—1970. (I, 233-234)

El verdadero problema, desde luego, era más profundo, y era de importancia fundamental para el futuro de todas las democracias industriales. Mientras Japón, Estados Unidos y las naciones de Europa occidental somos aliados políticos y militares, también somos inevitables competidores económicos. Como democracias, por cierto, nuestros sistemas dispersan el poder económico como lo hacen con la autoridad política por medio de la que se toman decisiones económicas. (I,244)

Nuestros desacuerdos nunca llegaban a la aspereza. Porque el estilo nacional japonés era totalmente diferente.

Cuando fui nombrado en el cargo no existía país importante que comprendiera menos que Japón. Igual que la mayoría de los norteamericanos, admiraba su extraordinario resurgimiento después de la devastación de la Segunda Guerra Mundial. Pero no comprendía el carácter único del Japón. En Occidente el feudalismo había sido gradualmente destruido por la industrialización en un proceso cuya duración fue de más de un siglo y medio. Japón, en cambio, se modernizó en menos de una generación a través de una fusión, de una unión de los valores feudales de obligación recíproca con las nuevas formas de eficiencia industrial. Occidente desarrolló un sistema de gobierno basado en un concepto de autoridad: el derecho de promulgar leyes que son aceptadas porque reflejan normas legales o constitucionales. Japón se apoya en

el consenso. La eminencia de un líder no implica el derecho a imponer su voluntad sobre sus pares sino la oportunidad de obtener un acuerdo con ellos; o por lo menos, de aparentar que lo hace. En el Japón, un alto cargo oficial no autoriza a su titular para dar órdenes; le confiere el privilegio de tomar iniciativas por medio de la persuasión. (II,615)

Japón fue abierto a Occidente por la fuerza de las armas. Pero ello no lo convirtió en un pueblo sumiso. Por el contrario, los grupos dirigentes japoneses optaron por hacer todo lo necesario para mantener el control sobre su destino nacional; en definitiva, sobre las ciencias y la industria contemporáneas. (II,616)

El consenso no surgió de un compromiso entre preferencias individuales; se basó en una meticulosa investigación de las principales tendencias internas y externas. (II,616)

Una de las características del sistema japonés es lo poco claro que les resultó a los extranjeros. No se trata de que los líderes japoneses son excepcionalmente discretos. Más bien se trata de que tienen menos secretos, en un sentido occidental, que los que existen en el proceso de toma de decisiones de las burocracias convencionales. (II,617)

En Japón, por contraste, todo se maneja para evitar una confrontación. No existe el claro recurso de una posición formal. Se da un largo proceso de consultas dirigido no a obtener un compromiso, sino un sentido de dirección. En Japón, el arte de la toma de decisiones consiste en evitar compromisos en las primeras etapas del proceso, a fin de permitir, de allí en adelante, una seria deliberación en la cual los participantes tienen la opción de cambiar de idea, y la necesidad de una decisión se evita hasta que existe un acuerdo genuino. Así, incluso si los extranjeros pudiesen obtener una información correcta acerca del estado interno del manejo —cosa nada fácil— no les serviría para mucho, porque los primeros pa-

sos del proceso son amorfos y su subsecuente evolución depende de la psicología grupal.

En Japón, en consecuencia, adquiere una enorme ventaja. Literalmente no existe nadie capaz de tomar una decisión individual. Sólo los aficionados intentarían presionar individualmente a un ministro japonés; aun cuando éste cediera por amabilidad, no podría llevar a cabo su promesa. Pero cuando por cualquier motivo se ha formado el consenso, se implementa con una rapidez, decisión y tolerancia a que no tienen parangón en ningún país occidental. En el proceso de toma de decisión han estado involucradas tantas personas clave, y éstas conocen tan bien las implicaciones de la decisión tomada, que el asunto adquiere un ímpetu tremendo. ¿Existe algo más eficaz que una sociedad voraz en su deseo de adquirir informaciones y que a la vez es impenetrable a las presiones e implacable en la ejecución?

Los extranjeros subestiman por su cuenta y riesgo a los líderes japoneses. Es cierto que ellos no son conceptualmente tan versados como, por ejemplo, los chinos, ni tan claros como la mayoría de los europeos, ni tan bulliciosamente abiertos y afables como los norteamericanos. No se destacan por ninguna de esas cualidades. Reúnen información acerca de los extranjeros, no intentan persuadirlos con palabras. Trazan planes futuros para su sociedad; no necesitan exponer sus propósitos mediante la retórica.

En el Japón el liderazgo consiste en la capacidad de formar un consenso, no convenciendo a la gente de lo que ellos desean hacer sino logrando que la gente desee hacer lo que es beneficioso para el bien común. Los diplomáticos japoneses casi nunca se comunican por el procedimiento habitual de presentar una propuesta que luego se convierte en tema de negociaciones. Esto implicaría que poseen un poder individual de decisión. Los colocaría en la incómoda posición de implicar que están en condiciones de modificar lo que ellos no han decidido o de rechazar un compromiso o de imponer su voluntad co-

mo último recurso: actitudes todas que ofenderían la legendaria cortesía de un país cuyos conflictos sociales se resuelven sin necesidad de una lista de ganadores y perdedores. El típico líder japonés es impulsado por su cultura a evitar explicitaciones en su trato con las contrapartes extranjeras prácticamente a cualquier costo. Esto crea una casi impenetrable barrera cultural en la diplomacia que, en su versión occidental, se dirige a una búsqueda sistemática de puntos en común; una práctica que la ética japonesa desalienta activamente. En las conferencias internacionales el principal delegado japonés raramente habla, por momentos parece dormir, mientras que sus ayudantes anotan escrupulosamente todo lo que se dice para su posterior estudio en Tokio. Generalmente la posición japonesa se presenta una sola vez y en una declaración cuidadosamente elaborada. (II,617—7)

La reacción inicial japonesa ante el embargo petrolero y las reducciones en la producción fue una respuesta maquinal de confianza en los Estados Unidos. Así, el Japón no se unió a la Comunidad Europea cuando, el 6 de noviembre, los europeos afirmaron públicamente sus objetivos en Medio Oriente, contrarios a nuestra ya declarada política. Pero cuando yo llegué a Tokio el 14 de noviembre, lo habían pensado mejor. (II,620)

Los japoneses también pusieron en evidencia su ambivalencia: por un lado, reconociendo la necesidad de una cooperación efectiva de los consumidores; por otro lado, temiendo una confrontación con los productores de petróleo. (II,754)

3.9

GRAN BRETAÑA

El corazón de la mayoría de los británicos estaba con los EE.UU. y la Comunidad de Naciones Británicas, Europa para ellos no comenzaba en su territorio, sino al

otro lado del canal. Esto era el reflejo de una historia en que el peligro siempre había surgido en Europa, y la ayuda —por lo menos recientemente— del otro lado del mar. (II,123)

Durante generaciones, sucesivos gobiernos habían sincronizado sus movimientos con Londres, especialmente en lo que respecta a la Alianza Atlántica. Los británicos habían luchado empeñosamente para preservar esta situación. Su forma de retener el status de gran potencia era ser una parte tan integral de la toma de decisiones norteamericanas, que la idea de no consultarlos parecía una violación del orden natural de las cosas. Tan capaces y seguros de sí mismos resultaban nuestros colegas británicos que se las arreglaban para causarnos la impresión de que eran ellos quienes nos concedían un privilegio al compartir con nosotros su experiencia de siglos. Y no estaban muy errados en su cálculo. (II,121—2)

El rol desempeñado por Brimelow era un ejemplo de las especiales relaciones anglonorteamericanas, aun en el momento en que el primer ministro no era uno de sus defensores. No había ningún otro gobierno con el cual hubiéramos tenido relaciones tan estrechas, cambiando ideas tan libremente, y que hubiésemos permitido que participara de nuestras deliberaciones. Todos nuestros documentos estaban a mano para los británicos, algunas veces con un poco de atraso, pero cualquier maniobra significativa era siempre conjunta. Ocasionalmente, Brimelow nos mostraba los análisis británicos. El hacía la mayor parte de los borradores. La última versión se debía más, finalmente, a los expertos británicos que a los norteamericanos. (II,236)

Era un clásico ejemplo de la relación especial de Gran Bretaña con nosotros, así como de los límites de nuestra consulta aliada. Compartíamos nuestra información con ellos como una cosa natural, pese al hecho de que el gobierno de Heath estaba haciendo todo lo posible para distanciarse de EE.UU. en Europa y había subra-

yado de manera bastante conspicua su perspectiva diferente en Medio Oriente. (II,495)

Wilson era un amigo sincero de Estados Unidos. Sus lazos emocionales, como los de la mayoría de los británicos, estaban tendidos a través del océano, y no del canal, hacia esa región que, en Gran Bretaña, es significativamente denominada "Europa". El había pasado mucho tiempo en Estados Unidos y creía sinceramente en la asociación anglo—norteamericana. No fue un gesto teatral invitar a Nixon, como lo hizo, a asistir a una reunión de gabinete, honor sin precedentes para un extranjero. En cuanto a la confiabilidad de Wilson, no estoy en posición de juzgar su conducta en la escena británica. Con Estados Unidos, siempre me resultó un hombre de palabra. El representaba un fenómeno curioso en la política británica: su generación de líderes del Partido Laborista estaba emocionalmente más cerca de Estados Unidos que muchos líderes del Partido Conservador. Los tories parecían resentidos por la pérdida de la preminencia física a favor de Estados Unidos, especialmente después de lo que ellos consideraban traición sobre Suez. (I,77)

Wilson, como ocurría siempre con Nixon, adoptó su modo más paternal, como si fuera un banquero de un pueblo pequeño que ha decidido que la mejor manera de tratar con su cliente tan poco previsor, era darle ocasión de mantener su reputación de parsimonia. (I,295)

(La asistencia de Nixon a una reunión de gabinete inglés, así como la presencia de Wilson en una del Consejo Nacional de Seguridad de los Estados Unidos). Ambos sucesos eran en parte una charada, ya que era sabido que no podría ocurrir un debate serio delante de un líder extranjero, especialmente porque Nixon se sentía generalmente incómodo con cualquier discusión cuyo resultado no pudiera predecir. El tema elegido fue, con toda propiedad, la política americana hacia Europa. La maniobra burocrática que precedió a la reunión resultó ser mucho más interesante que la sesión en sí misma. (I,296)

(Heath) No estaba libre de los complejos impuestos por la historia de clases de Gran Bretaña. (I,643)

De todos los líderes británicos, Heath era probablemente también el menos comprometido emocionalmente con los Estados Unidos. No es que fuera anti norteamericano. Era más bien inmune a los elementos sentimentales del lazo forjado durante dos guerras. Para la mayoría de los líderes británicos, a pesar de los hechos de la geografía, Norteamérica está más cerca que "Europa". Esto es un vestigio de la época en que Gran Bretaña buscaba su satisfacción más allá de los océanos y el continente era una fuente de peligros, jamás terreno para la autorrealización. Heath, sin embargo, estaba persuadido de que el futuro de Gran Bretaña estaba en Europa y de que Gran Bretaña debía unirse a Europa no con renuencias y haciendo cálculos sino con auténtica convicción. El fue el principal negociador durante los esfuerzos de Macmillan para entrar al Mercado Común, frustrados por el veto de De Gaulle en 1963. Más que semiconvencido por el argumento gaullista de que el principal obstáculo fue "la relación especial" de Gran Bretaña con los Estados Unidos, Heath, como primer ministro, estaba decidido a no repetir el error de Macmillan. Su compromiso con Europa era profundo: Estados Unidos era un país extranjero amigo, con derechos a la consideración que reflejaban su poderío e importancia, pero la "relación especial" era un obstáculo para la vocación británica por Europa. Heath se contentaba con disfrutar de un status no mayor que el de cualquier otro líder europeo en Washington. Y efectivamente estuvo muy cerca de insistir en no recibir un trato personal.

Comenzaba a nacer una paradoja. Wilson, en quien Nixon no confiaba, había logrado una más fácil y personal relación que Heath, a quien Nixon admiraba. (I,643)

Aparentemente, la reunión en Chequers no podría haber salido mejor. Nixon todavía atribuía la relativa indiferencia del nuevo gobierno británico a la necesidad de afirmarse, confundiendo así la práctica norteamericana

con la británica. (Las administraciones británicas, al heredar un servicio administrativo permanente y al consistir en un puñado de líderes partidarios con larga experiencia parlamentaria en los distintos temas, generalmente no necesitan un extenso período de adaptación.) (I,644)

Heath era el primer ministro conservador que había alcanzado la conducción del partido por el voto de los miembros tory del Parlamento, y no por el método tradicional de un consenso informal de los principales líderes conservadores, concertado en conversaciones privadas en sus clubes y otros lugares. Y sus antecedentes resultaban tan inéditos como el proceso que lo había generado. Producto de la clase media baja, se había elevado a la jefatura del partido que todavía observaba una orientación esencialmente de clase alta, aun cuando ya no la detentase en su composición. Mostraba la inseguridad que el sistema de clases británico inflige a aquellos que no nacen en los estratos elevados. Algunos compensan esa falencia a través de la simulación, imitando el lenguaje, los modales y la bonhomía de los aristócratas. (II,122)

Una tradición de fe en el derecho internacional y una histórica renuencia a pensar en términos de equilibrio de poder inclinan a los norteamericanos al enfoque de resistir tan sólo el método y no el hecho del cambio. Y por supuesto nosotros no podemos, ni debemos, estar casados a la ciega defensa de todo statu quo. La justicia, al igual que la estabilidad, debe ser el objetivo de la política exterior en el equilibrio internacional que pueden amenazar la seguridad de nuestra nación y deben ser resistidos a todo trance. Durante un siglo Inglaterra marchó a la guerra antes de permitir que el puerto de Amberes fuese ocupado por una gran potencia por cualquier método. El dominio de los mares, el prerequisite de la supervivencia de Gran Bretaña, se consideró incompatible con la existencia de una segura base naval tan cercana a territorio inglés. (II,144-5)

3.10 FRANCIA

Los líderes franceses se beneficiaban por la tradición de que no había necesidad de disculparse por consideraciones de interés nacional. (I,298)

Pompidou concretó en enero un acuerdo armamentista con el nuevo gobierno revolucionario del coronel Muamar Kaddafy para vender a Libia más de un centenar de aviones Mirage en cuatro años. No existía una necesidad racional libia de tal número de aviones; en realidad, en ese momento había sólo unos pocos pilotos en toda Libia capaces de volar aviones de alto rendimiento. Claramente, esos aviones iban a ser utilizados por otros países árabes, probablemente Egipto. Como era de prever, los simpatizantes de Israel en el Congreso estadounidense protestaron enérgicamente. Hubo manifestaciones en cada ciudad que visitaron Pompidou y su esposa. Un incidente particularmente escandaloso ocurrió en Chicago, donde algunos manifestantes fueron particularmente agresivos con la señora Pompidou cuando junto con su esposo abandonaban un hotel. Pompidou cortó abruptamente su visita a Chicago y regresó a Nueva York. Durante algunas horas pareció que podría cancelar también su estancia en Nueva York y regresar a Francia. Pompidou nunca olvidó este inexcusable incidente; marcó su actitud hacia los Estados Unidos para siempre. (I,395-6)

3.11 ESTADOS UNIDOS

Como propósito general, nosotros reconocemos a los países, no a los gobiernos. (II,340)

La percepción norteamericana de los asuntos internacionales ha sido tradicionalmente maniquea: las relacio-

nes entre los estados, o son pacíficas o son belicosas. No existe una cómoda posición intermedia. (II,817)

Estas presiones ilustran lo que considero la máxima básica en la elaboración de la política exterior norteamericana. Una vez que existe una posición de retroceso —por muy justificada que esté— será presentada de una manera u otra, primero con comentarios privados y trascendidos periodísticos y finalmente como una posición formal. Un presidente que autorice una posición semejante en la esperanza de que nunca tendrá que enfrentar sus consecuencias está condenado a verse decepcionado. La existencia misma de un retroceso desgasta la tenacidad con la cual se mantiene la posición que ha sido aprobada. Y el proceso es acelerado si las prerrogativas burocráticas y los egos individuales son aplicados a tal posición y sus expectativas de éxito. (I,263)

Si los Estados Unidos protestan por algo, deben hacerlo enérgicamente y con una descripción de la solución que esperan. (I,411)

Enfrentábamos un dilema. Norteamérica no podía tolerar una brutal represión militar en la cual miles de civiles hallaban la muerte y millones huían hacia la India en busca de salvación. No existían dudas sobre las duras tácticas armadas de los militares pakistaníes. Pero por otra parte, Pakistán constituía nuestra única vía de acceso a China, y si la cerrábamos podrían pasar meses antes de hallar otra solución alternativa. El problema golpeó a Washington, para colmo de males, en medio de uno de los brotes cíclicos de las manifestaciones por Vietnam. (I,589)

Debido a la complejidad de la determinación de qué era lo que estaba vendido y qué era lo que estaba en camino, el corte de la ayuda nunca es similar al quirúrgico. India calcularía —y lo hizo correctamente— que podía confiar en que el flujo de suministros había de continuar hasta tanto surgiera una nueva ola favorable en la opinión que permitiera reanudar la ayuda. (I,605)

Jamás dudé de que una derrota de Israel, infligida con

armas soviéticas, significaría un desastre geopolítico para los Estados Unidos. (II,411)

(Largamente establecida política nacional) Por lo general, el gobierno de los Estados Unidos no intervenía en disputas comerciales. (II,721)

Nuestra misión fundamental era fortalecer la paz en el mundo. El pueblo norteamericano lo esperaba de sus dirigentes; la era nuclear lo imponía como una necesidad práctica y moral. El trauma de Vietnam había enseñado una lección funesta: la fe del pueblo norteamericano en la dedicación a la paz de sus dirigentes constituía algo precioso, sin lo cual ninguna política exterior podía sustentarse. (II,816)

Tradicionalmente, los norteamericanos han considerado la política extranjera menos como una trama sin costura que como una serie de hechos episódicos o de discretos problemas autónomos, a los que se podía manejar mediante la aplicación de sentido común y el compromiso de los recursos. La imagen ha sido la de un mundo esencialmente benigno cuya armonía se interrumpió en ocasiones por crisis que eran aberraciones de la norma. (II,817)

3.12

INDIA

El subcontinente indio ha existido a través de los milenios como un mundo aparte. (I,582)

A diferencia de China, que imponía sus propios moldes de leyes y cultura a los invasores con tal éxito que éstos llegaban a confundirse totalmente con el pueblo chino, la India superaba a los extranjeros segregándolos y no apropiándose de ellos. Los invasores podían erigir monumentos increíbles para su propia importancia, como para reafirmar su grandeza ante tan abrumadora indiferencia, pero el pueblo indio resistía creando relaciones

impermeables a la influencia externa. Al igual que el Medio Oriente, India es cuna de grandes religiones. Pero a diferencia de lo sucedido en Medio Oriente, sus religiones no se basan en la exaltación sino en la resistencia, no han inspirado al hombre mediante visiones proféticas de promesas mesiánicas sino por dar testimonio de la fragilidad de la existencia humana. No ofrecen ninguna salvación personal sino el consuelo de un destino inevitable. Dado que el hombre se halla clasificado desde el nacimiento, su fracaso no es nunca personal. Sus cualidades se prueban por la capacidad para enfrentar su destino, no para conformarlo. El sistema de castas no atrae a las civilizaciones decididas a buscar la satisfacción en un sólo lapso vital, pero suministra una extraordinaria elasticidad y consuelo en un encuadre a largo plazo. La religión hindú es orgullosa e independiente y no acepta conversos. O se nace en su seno o el consuelo y la seguridad que confiere es negada de por vida. A la luz de tal impermeabilidad, el conquistador extranjero es una última irrelevancia; el no indio no adquiere status en la sociedad de la India, permitiendo así la supervivencia de la civilización, y aun su prosperidad, a través de siglos de dominación extranjera. (I,582)

Los conquistadores musulmanes, representantes de una religión proselitista, ofrecieron la conversión masiva a los representantes de las castas más bajas como medio para aliviar su condición. Lo lograron sólo en forma parcial, porque una vez convertidos los nuevos musulmanes perdieron el respeto al que tienen derecho aun los que pertenecen a las castas más bajas. Ahí fué donde se arrojó la semilla del odio popular que desgarrara el subcontinente durante las generaciones pasadas. (I,583)

Fue Gran Bretaña quien dio al subcontinente —expresado hasta entonces en forma religiosa, cultural y geográfica— también una identidad política. Los británicos por primera vez suministraron una estructura de gobierno, una legislación y una administración homogéneas.

Luego introdujeron los valores occidentales de nacionalismo y liberalismo. Resulta paradójico que fueran sus propias implantaciones de los valores de nacionalismo y democracia las que convirtieran a los británicos en "extranjeros", las que transformarían una expresión cultural en un movimiento político. (I,583)

Casi un tercio de la población total era musulmana, concentrada en Punjab Occidental y en Bengala Oriental, pero con importantes reductos diseminados por toda la India. Muchas de estas personas, entonces destacadas de la sociedad india, no podrían tolerar la idea de vivir en un Estado secular dominado por aquellos que los habían despreciado durante centurias. La solución tomada por los británicos en 1947 fue la partición conforme a divisiones religiosas.

Así nacieron, en medio de horrores inenarrables y de desórdenes nacionales, los Estados de India y Pakistán. Pakistán estaba formado por dos unidades: la Occidental, dominada por el Punjab, y la Oriental, Bengala, separadas por mil seiscientos kilómetros de territorio indio, carentes de un idioma común, sin lazos económicos o históricos y unidas tan sólo por el islamismo y el miedo en común a la dominación hindú. (I,583)

Existen pocos vecinos que tengan menos en común, a pesar de siglos de vivir uno al lado del otro, que los intrincados y complejos hindúes y los musulmanes, más simples y directos. (I,583)

La reacción inicial de nuestro gobierno fue asombrosamente optimista. Es posible que la evaluación del servicio de información estuviera teñida inconscientemente por el concepto de larga data según el cual la India era un país pacifista, por encima de la política de poder. Tampoco resultaba fácil aceptar la tesis de que la hija de Nehru condujera deliberadamente a la India no alineada hacia una alianza de hecho con la Unión Soviética. El resultado fue la información recibida el 11 de agosto, según la cual la Sra. Gandhi se encontraba resistiendo una ola de opinión popular que favorecía el enfrentamiento. Supuesta-

mente, los soviéticos temían que ella se viera obligada en contra de sus convicciones a reconocer a Bangladesh, provocando así la declaración de guerra pakistaní. Mediante la firma del tratado, proseguía el análisis, la URSS confirió a la Sra. Gandhi un éxito diplomático que habría de ayudarla a mantener su política de moderación y reserva, y a su vez la Unión Soviética podría descansar, segura de que la India no sería utilizada para emplazamiento de bases hostiles. (I,598)

Es un error total: una política seria debe basarse en el análisis, no en los sentimientos. Era cierto, como había sugerido, que no halle en la historia de la India, o en la conducta de los indios hacia su propio pueblo o hacia sus vecinos, una sensibilidad moral especial. Desde mi punto de vista, la India había sobrevivido a lo largo de su turbulenta historia debido a su especialísima y sutil capacidad de apropiarse y luego manipular la psicología de los extranjeros. Las pretensiones morales de los dirigentes indios me parecían perfectamente armonizadas para explotar los complejos de culpa de un Occidente de tendencia liberal y ligeramente socialista. (I,607)

La Sra. Gandhi escuchaba con reservada indiferencia lo que fué en realidad una de las mejores presentaciones de Nixon. No tocó ningunos de los puntos expuestos por el presidente aunque alguno de ellos, como la oferta de Pakistán dé retirada unilateral y el deseo de Yahya de hablar con dirigentes de Bangladesh, los escuchaba personalmente por vez primera. Las concesiones efectuadas por Pakistán no tenían un interés especial para ella. Su real obsesión era la naturaleza de Pakistán, no las injusticias cometidas en una parte de ese país atormentado. Haciendo caso omiso de los hechos que habían provocado la crisis, dio una breve conferencia sobre la historia de Pakistán. Negó que se opusiera a su existencia, pero el análisis efectuado hizo muy poco en favor de sustentar sus palabras. Culpaban a su padre, afirmó, por haber aceptado la partición. (I,608)

Al día siguiente, la Sra. Gandhi ofreció el cese del

fuego incondicional en el Oeste. No guardo la menor duda de que era una decisión tomada a disgusto y como resultado de la presión soviética, la cual a su vez surgió por la insistencia norteamericana en la que incluyó el movimiento de la flota y la disposición de arriesgar la reunión cumbre. Este convencimiento nos fué muy útil cuando estalló Vietnam, cuatro meses después. Esta era también la opinión de Chou En-lai, como le dijera posteriormente a Bhutto, al comentarle que habíamos salvado a Pakistán Occidental. (I,629)

3.13

PAKISTAN

Yo estaba convencido de que Pakistán Oriental se convertiría relativamente pronto en Bangladesh Independiente. (I,597)

Pakistán era uno de los países que habían recibido con respeto a Nixon cuando no estaba en el ejercicio del mando y él no lo olvidó nunca. (I,586)

El inevitable surgimiento de Bangladesh —que nosotros postulábamos— enfrentaba a la India con violentos problemas a largo plazo. Porque Bangladesh era en realidad Bengala del Este, separada solamente por la religión del Estado indio más rebelde y separatista: Bengala Occidental. Ambos compartían el idioma, la tradición, la cultura y, sobre todo, el explosivo carácter nacional. Ya sea que tomara la tendencia nacionalista y radical, con el tiempo Bangladesh acentuaría las tendencias centrífugas de la India. Podía sentar el precedente para la creación de otros países musulmanes, separado esta vez de la India. Una vez independiente, era posible que la herencia musulmana lo llevara a un acercamiento con Pakistán. Todas estas circunstancias obligaban a los planificadores de

Nueva Delhi, poco inclinados al sentimentalismo, a acompañar su nacimiento con una demostración dramática de la supremacía india en el subcontinente. (I,607)

No se trataba de "salvar" a Pakistán Oriental. Tanto Nixon como yo habíamos reconocido hacía meses que su independencia resultaba inevitable; no era necesario una guerra para lograrla. Luchábamos por preservar a Pakistán Occidental como un Estado independiente, ya que creíamos que el verdadero objeto de la India era lograr su desintegración. (I,611)

(Bhutto) ... en los días de la tragedia que asolaba a su país supo mantener unidos los restos de su nación e infundió confianza en sus habitantes. En su hora de mayor necesidad salvó a su país de la total destrucción. Más tarde sucumbió por su exceso de orgullo. Pero la valentía y visión que demostró en 1971 debió valerle un destino mejor que el final trágico al que lo sometieron sus conciudadanos y que ensombreció la fama de clemencia que se les adjudicaba.

Cuando nos encontramos el 11 de diciembre, dije a Bhutto que Pakistán no se salvaría a través de la retórica de reciedumbre y burla, y que era necesario establecer una línea de acción que pudiésemos sustentar. Habíamos llegado al límite de las posibilidades: "No se trata de que no querramos ayudarlos, queremos protegerlos. Suena espléndidamente la proclama de principios, pero finalmente somos nosotros los que debemos asegurar su supervivencia". Lo insté para que elaboraran una postura común con los chinos. No aceptaríamos que nos golpearan los mismos a quienes habíamos tratado de ayudar. Si se mantenían firmes les ayudaríamos a que la ONU aceptara resoluciones de forma pero perderíamos la capacidad de ser efectivos. Las próximas cuarenta y ocho horas habrían de ser decisivas. No las perderíamos posando para los libros de historia, le dije.

Bhutto actuó formal y comprensivamente. (I,625)

En la década de 1970, muchos de aquellos que reaccionaban por rutina tenían dificultades en admitir que España era mucho menos represiva que cualquier Estado comunista y que la mayoría de las naciones nuevas.

Ahora en su senectud, Franco había presidido sobre los destinos de su país por más de una generación. España estaba como suspendida, a la espera de que terminara una vida para poder así reunirse con la historia de Europa. Su ubicación hace que la importancia estratégica de España para Occidente sea obvia. Sólo por esta razón nos preocupaba que su política después de la partida de Franco se desarrollara con moderación —a despecho de la historia de España. Nuestras opciones eran aislar y oponernos a un régimen existente o, mientras trabajábamos con él, ampliar nuestros contactos y por ende nuestra influencia en el período posterior a Franco. Elegimos este último camino.

El tema inmediato fue nuestra relación militar con España. Desde la década de 1950, sucesivas administraciones de ambos partidos habían concluido acuerdos con el gobierno de Franco para establecer bases para nuestros bombarderos estratégicos y submarinos Polaris. Al acercarse su fin, el tema de los acuerdos surgía nuevamente, y como la mayoría de las medidas militares en esa era de la guerra de Vietnam, éstas fueron denunciadas por los oponentes como un innecesario y moralmente indefendible acuerdo con un país fascista. La administración no creía que, con el Medio Oriente hecho un torbellino y nuestras otras bases en el Mediterráneo en peligro, debíamos abandonar nuestras bases en España y dar así la impresión de una retirada global norteamericana. Además no veíamos sentido a un enfrentamiento con un anciano autócrata cuyo término de poder estaba obviamente

terminando, enfrentamiento que estimularía los proverbiales nacionalismo y orgullo españoles.

Alentar una España democrática después de Franco sería un desafío complejo en el mejor de los casos. La historia de España estaba marcada por una obsesión con lo final, con la muerte y el sacrificio, con lo trágico y lo heroico. Esto había producido grandiosas alternancias entre la anarquía y la autoridad, entre el caos y la disciplina total. Los españoles parecían sólo poder someterse a la exaltación, no unos a otros. No había precedentes en la historia de España de un cambio que fuera moderado y evolucionista, no digamos democrático, en lugar de radicalizado y violento. El ostracismo internacional corría el riesgo de convertir a España en prisionera de sus propias pasiones. Durante este período crucial de transición mantuvimos nuestra amistad con el futuro rey Juan Carlos y con los elementos moderados de la sociedad y el gobierno español. Efectivamente, la contribución norteamericana a la evolución de España durante la década de 1970 ha sido uno de los mayores logros de nuestra política exterior. (I,641-2)

3.15

ITALIA

Cualquiera que fuera la razón, cada visita me dejó con la sensación de que su propósito primordial quedaba cumplido con nuestro arribo al aeropuerto. Esto simboliza que Estados Unidos tomaba en serio a Italia, y proporcionaba pruebas fotográficas de que los dirigentes italianos eran consultados. Logrado esto, los ministros italianos actuaban como si fueran demasiado conocedores del mundo como para fingir que sus puntos de vista sobre asuntos internacionales pudieran afectar a los acontecimientos. (I,83)

Los líderes italianos deseaban ser tratados al mismo

nivel que los de los países europeos de tamaño comparable. Pero no estaban dispuestos a arriesgar una crisis doméstica por implementar los designios norteamericanos y, aun menos, a poner en peligro sus relaciones con otros miembros de la Comunidad Europea. Buscaban la participación sin controversias; y nosotros aceptamos consultarlos sin compromisos. (II,129)

El primer ministro italiano era el director de un comité, no un jefe ejecutivo, y sus poderes para dar órdenes a su ministro de Relaciones Exteriores eran limitados. Dependían mucho más de su posición relativa dentro de la estructura partidaria de la Democracia Cristiana, que de su rango jerárquico en el gobierno. (II,129)

(Oriana Fallaci). Escribió su artículo a la manera romana: buscaba una verdad psicológica; no los hechos ciertos. (I,968)

3.16 CHILE

Fue la primera vez en la historia moderna, y hasta ahora la única, en que un proceso democrático ha estado tan cerca de producir una toma de poder del comunismo. (II,314)

Es irónico que algunos de aquellos que vociferaban condenando lo que llamaban "intervención en Chile" han sido sumamente insistentes en pedir presión por parte del gobierno contra los sucesores de Allende. Las restricciones a la ayuda norteamericana para Chile han sido mucho más severas contra el gobierno posterior a Allende que durante el período de éste. (I,458)

Este era un síntoma, no de las simpatías de Waldheim, sino del doble criterio del grupo dominante en las Naciones Unidas; no se realizó ninguna súplica similar en beneficio de las víctimas de la posterior revolución de Irán, mucho más numerosas y mucho peor tratadas. Irónicamente, fueron los Estados Unidos los que obtuvieron

la libertad de Corvalán tres años más tarde, a cambio del disidente soviético Bukovsky. (II,345)

He descripto la caída de Allende en detalle como un caso histórico de mitología política. En algunos ambientes, nuestra presunta desestabilización de Chile se ha convertido en la palabra clave para todo lo que ellos consideran pernicioso en la política norteamericana. (II,339)

El Departamento de Estado circunscribió el gasto de estos fondos aun más con una severa advertencia a efectos de que, si cualquiera de las actividades secretas tendían a respaldar a Alessandri, el apoyo del Departamento de Estado sería retirado inmediatamente. El concepto de derrotar a un candidato sin ayuda a su principal oponente era algo original; no era evidente cómo podría vencerse a Allende sin beneficiar a Alessandri. La consignación y la advertencia se anulaban mutuamente. (I,463)

Mi propia actitud era de que cualquier acción secreta en Chile debería ser llevada a cabo sólo por nuestro gobierno; éste no era campo para la empresa privada. En consecuencia, rechacé la oferta de la ITT de un millón de dólares para ayudar a influir en la elección. Podía estar de acuerdo con el objetivo, pero no con el medio. (I,464)

Lo hago para demostrar el poder de la mitología política, porque a pesar de lo que afirman la propaganda anti-norteamericana de todo el mundo y la historia revisionista interna de Estados Unidos, nuestro gobierno nada tuvo que ver con los planes de su derrocamiento ni relación alguna con quienes lo consumaron. (II,311)

Chile había caído en las clásicas pautas revolucionarias. Cuando se llega a un punto de la desintegración de la autoridad, ya no quedan fuerzas suficientes para la represión ni suficiente legitimidad para obtener beneficios mediante concesiones. En realidad, al alcanzar ese estado, tanto la represión como la conciliación tienden a acelerar el colapso: el uso de la fuerza porque deja de ser convincente y las concesiones porque se atribuyen no a una política de generosidad sino a la pujanza de la oposición. (II,330)

Nada simbolizaba mejor el colapso del orden constitucional chileno, que el hecho de que la oposición exigiera que los militares fueran incluidos en el gobierno como garantía de las prácticas democráticas. (II,336)

A lo largo de todo este alboroto, Chile constituía una preocupación absolutamente periférica para los responsables de la política de Washington. Los acontecimientos chilenos fueron eclipsados por el Año de Europa, por la reunión cumbre de la URSS y por Medio Oriente. (II,337)

Ninguna revolución radical, por sangrienta que haya sido —y uno piensa en Cuba, Irak, Argelia, muchos países africanos, la ocupación que Vietnam hizo en Indochina, el Irán de Khomeini—, ha concitado la campaña mundial de prensa y la indignación global provocadas por los torpes autoritarismos de Santiago. (II,345)

La Junta heredó una situación revolucionaria en la cual la violencia alentada por el gobierno jugaba un papel importante. Un análisis serio debe considerar estos aspectos. (II,346)

3.17 CUBA

Cuba era para Nixon un problema neurálgico (resultado de la posición que mantuvo, contra la de Kennedy, sobre la invasión de Bahía de los Cochinos). (I,441)

Castro consideró la conducta de Khrushchev en la crisis de los misiles como una rendición abyecta. Las relaciones entre Moscú y La Habana deterioráronse dramáticamente. En 1967, Castro fue tan lejos que atacó públicamente a los soviéticos por no haber prestado ayuda efectiva a sus amigos árabes durante la Guerra de los Seis Días. (I,442)

Rápidamente se construyeron instalaciones de recreo incluidas una cancha de baloncesto y otra de fútbol. Eso

dejó en mis ojos la indeleble impresión de que se trataba de una base rusa, puesto que, como viejo aficionado al fútbol, yo sabía que los cubanos no practicaban este juego. (I,444)

3.18

OTRAS

Las relaciones del **Canadá** con la OTAN siempre han tenido un carácter especial. A diferencia de los países europeos, Canadá no estaba directamente amenazado; a diferencia de los Estados Unidos, no podía ser decisivo para la defensa común. (I,273)

Todo lo que nuestra propia negativa logró fue dejar a la pobre **Camboya** librada a sus escasos recursos contra su implacable enemigo Hanoi y darle tiempo a los asesinos lugareños del Khmer Rojo para que juntaran fuerzas para su conquista final. Esto no tendría por qué haber sucedido. Dejamos pasar la oportunidad de armar a aquellos que estaban deseosos de defenderse y que, de haberlos armado, podrían haber llegado a detener a los norvietnamitas —no a nosotros— en una guerra por desgaste. Cualquiera que fuera el punto de vista sobre la incursión original, no resulta fácil seguir la lógica de los que basaron su indignación ante la independencia de Camboya y, luego, una vez que Vietnam del Norte y el Khmer Rojo decidieron conquistarla, hicieron imposible una efectiva resistencia para preservar su independencia.

En aquella circunstancia, Lon Nol generosamente dio su apoyo al acuerdo, declaró un cese el fuego unilateral y llamó a negociaciones. Sus acérrimos enemigos, genocidas, ignoraron tal llamada. El Congreso norteamericano, en el término de un año, legisló una prohibición de utilizar nuestro poder aéreo para ayudarlos. El pueblo de Camboya merecía algo mejor. Era característico de los vietnamitas que una simple derrota jamás satisficiera a

los vengativos dioses que determinaban su destino. También debían destrozarse el corazón de sus enemigos. (I,950)

Ninguna nación ha resistido una sucesión tal de acontecimientos como **Camboya** en la última década. Invasión y parcialmente ocupada por su enemigo Vietnam del Norte en 1965, bombardeada por los Estados Unidos más tarde en 1969, devastada por una guerra civil cuyos vencedores practicaron el genocidio entre sus mismos compatriotas, reinvasión por Vietnam del Norte en 1978 y atormentada nuevamente por la guerra de guerrillas, no ha disfrutado de la paz ni del orden por casi dos décadas. Mucho menos que la mitad de su población sobrevivió a las exacciones de sus gobernantes comunistas y a la incertidumbre como consecuencia de la incierta conquista por parte de Hanoi. (II,279)

Camboya ha llegado a ocupar también un lugar especial en la historia de la hipocresía. Una cosa es haberse opuesto, en su momento, a las medidas que la administración Nixon consideraba necesarias para ayudar a Camboya, y por lo tanto para preservar a Vietnam del Sur. Puedo comprender los miedos, que aparecían entonces en las pasiones del momento, acerca de que los Estados Unidos podían quedarse empantanados en Camboya tal como había sucedido en Vietnam. Eso representa una honorable diferencia de juicios y no busco agitar los recuerdos de aquellos debates. Todos nosotros hemos aprendido de ellos. Pero es otra cuestión cuando la trágica secuencia de acontecimientos produce entre los críticos no segundos pensamientos serios, no una reacción en contra de los asesinatos en masa por los comunistas en Camboya, no una cólera por la interminable agresividad de Vietnam del Norte, sino una campaña para cambiar la acusación de todos aquellos comunistas malhechores hacia los que trataron de salvar a Camboya y esparcieron los horrores que acontecieron allí. (II,280)

Un sacerdote francés que trabajó en **Camboya** hasta

el final, y que ha escrito quizás el mejor relato de la tragedia de Camboya, la llamaba el ejemplo perfecto de la aplicación de una ideología llevada al límite extremo de su lógica interna. Y él la señalaba terminantemente como una práctica revolucionaria tradicional que databa por lo menos de 1972. Otro analista experto, que realizó cientos de entrevistas a refugiados de Camboya en Vietnam del Sur desde 1972 a 1974, bosquejó metódicamente el trazado del programa brutal de una transformación social — todo lo anterior era un anatema y debía ser destruido— y señalaba que el proceso comienza ahora en algunas partes del país como en 1971. No fue el bombardeo norteamericano el que produjo el torrente de refugiados y el horror en Camboya. Se trataba de una ideología endemoniada, rudamente aplicada. (II,290)

La OTAN no reconoce una jerarquía basada en tamaño o influencia. (II,605)

Mientras Norteamérica se decidía por la pasividad, **Europa** occidental elegía activamente una política servil para ganar el favor del dirigente radical de Libia. Europa, por supuesto, dependía mucho más del petróleo importado, gran parte del cual era libio. En 1950, el 75% de las necesidades energéticas europeas se resolvían por medio del carbón. Pero para 1970 la confianza en un abastecimiento petrolero abundante, permanente y barato, respaldado por incentivos gubernamentales, había producido una dependencia del 60% en el petróleo: casi todo fruto de la importación. Y el 25% de los requerimientos energéticos de Europa era abastecido por Libia. El resultado fue que dentro de los cuatro meses de la ascensión al poder de Kaddafy, Francia había negociado la venta de cien modernos aviones jet a Libia. Francia alivió su conciencia con una promesa libia inherentemente absurda, y cuyo cumplimiento era imposible exigir, de que los aviones no serían transferidos a los Estados limítrofes de Israel. Dado que Libia tenía escasos pilotos entrenados para manejar este tipo de aviones, el único pro-

pósito posible era hacer llegar esos aviones, de una u otra manera, a sus Estados árabes hermanos. Otros países europeos siguieron idéntica política conciliatoria; se desarrolló una relación especialmente amistosa entre Libia y la República Federal de Alemania. (II,718—9)

Nuestros **aliados** habían llegado a depender a tal punto de un crecimiento económico ininterrumpido, que no estaban dispuestos a correr riesgos, y calculaban esos riesgos por la retórica beligerante de los árabes radicalizados. Sin embargo, a pesar de las desilusiones que nos provocaban nuestros aliados, continuábamos creyendo que la clave de una estrategia a largo plazo consistía en la solidaridad entre las naciones consumidoras de petróleo. (II,738)

LA SAL DE LA VIDA

Cuando yo era asesor del presidente, cargo que pese a su gran poder figura bastante bajo en rango protocolar, me sentaba bastante lejos de la cabecera principal. Empleaba mucho tiempo calculando la distancia que me separaba de la persona presidencial y las probabilidades que tenía de llegar a mi automóvil antes de que arrancara la limosina presidencial. En una espléndida cena formal en el enorme salón comedor del Palacio Real de Madrid, una elegante dama española sentada a mi lado dijo: “Daría cualquier cosa por saber lo que está pensando un hombre tan brillante como usted”. Debió quedar intrigada sobre la estabilidad mental de los altos funcionarios norteamericanos cuando respondí: “Francamente, estoy al borde del pánico pensando que no podré llegar a tiempo para tomar mi automóvil en la caravana oficial”. (I,66—67)

Mi libro “La Asociación Problemática” (**The Troubled Partnership**) alcanzó modestas cifras de venta, co-

mo era de esperar en un volumen sobre asuntos de la OTAN, excepto en una localidad donde se vendió extraordinariamente bien. Luego de una investigación, comprobóse que el librero más importante del lugar lo había colocado en un estante junto a los manuales de matrimonio. (I, 68)

Italia era nuestra próxima escala. El cambio de la disciplinada formalidad de Berlín al caos exuberante del aeropuerto de Roma resultó dramático. En la alegre confusión, el secretario de Estado Rogers fue llevado a pasar revista a la guardia de honor hasta que un petrificado hombre de avanzada se recuperó de su shock y lo reemplazó por el presidente Nixon. Después de eso, todo se desarrolló fluidamente, aunque siempre al borde de un precipicio. (I,83)

De Gaulle irradiaba autoridad. Cuatro semanas más tarde, visitaría Washington para asistir a los funerales del presidente Eisenhower. Su presencia en la recepción ofrecida por Nixon fue tan imponente, que se convertiría en centro de atención en cualquier lugar que estuviera. Otros jefes de gobierno y muchos senadores que habitualmente proclamaban su antipatía por los generales autoritarios, se amontonaron a su alrededor y lo trataron como si fuera algún extraño espécimen. Se sentía la sensación de que si se acercaba a una ventana, el centro de gravedad podía desplazarse y toda la habitación se inclinaría arrojando a todos al jardín. (I,86)

Habíamos viajado varias horas cruzando varios husos horarios, vía isla Johnson, para presenciar el descenso de los primeros hombres que pisaron la Luna. Esto impulsó a Nixon a comentar que habíamos sido testigos de "la semana más grande de la historia del mundo desde la Creación", declaración que dejó algo estupefacto al clérigo del grupo. (I,167)

El avión que usaba Nixon había sido construido según las especificaciones de Johnson. Directamente detrás de un salón de audiencias del presidente había un recinto

para reuniones con un enorme sillón que encajaba en una mesa en forma de riñón; tanto el sillón como la mesa estaban equipados con botones que permitían moverlos como si tuvieran vida propia. El sillón podía adoptar varias posiciones; la mesa podía subir y bajar hidráulicamente. Si se apretaba el botón equivocado la mesa se hundía lentamente quedando uno indefenso y encaramado en el sillón. La situación podía volverse crítica si al mismo tiempo se subía la silla. (I,181)

(Hussein). Era tan valiente como cortés. Una vez me llevaba junto con Nancy, mi mujer, en su helicóptero, en un espeluznante paseo a nivel de la copa de los árboles. Para hacer que volara más alto, Nancy dijo inocentemente que ella no sabía que los helicópteros podían volar tan bajo. El rey le aseguró que podían hacerlo más bajo aun, haciendo el resto del viaje casi a ras del suelo. De haber explotado la oportunidad, podría haber obtenido mi aprobación a cualquier demanda política con sólo prometer volar más alto. (I,258)

Dice mi mujer que algunas de las representaciones teatrales más dramáticas que ha presenciado tuvieron lugar entre Golda Meir y yo cuando no estábamos de acuerdo. (I,264)

Un camello es un caballo dibujado por un comité. (I,269)

Rápidamente se construyeron instalaciones de recreo incluidas una cancha de baloncesto y otra de fútbol. Eso dejó en mis ojos la indeleble impresión de que se trataba de una base rusa, puesto que, como viejo aficionado al fútbol, yo sabía que los cubanos no practicaban este juego. (I,444)

Los dioses decidieron castigarme por presunción humana; en Nueva Delhi me apareció un auténtico dolor de estómago que debí sufrir en secreto para no arruinar mi credibilidad cuando llegamos a Pakistán. (I,513)

Tal vez basado en la teoría de que todos los occidentales se parecen, el Foreign Office chino había agrupado

a Europa Occidental, las tres Américas, Australia y Nueva Zelandia en un solo departamento. (I,514)

Jamás me había encontrado con chinos comunistas. Y debo agregar que tampoco lo habían hecho los miembros de mi grupo del Servicio Secreto, quienes no habían sido informados de mi destino y que casi sufrieron un ataque al corazón por lo que estaban presenciando. Sus funciones no eran solamente las de volar en un avión extranjero—cosa contraria a todos los principios de su entrenamiento— sino además hacerlo conducidos por un grupo de chinos comunistas a lugares donde no había habido “avanzada” y en los que no tenían medios de distinguir quiénes constituían riesgos de seguridad. Jack Ready y Gary McLeod cumplieron con su deber pegándose a mí con fiera determinación en cualquier lugar en que estuviéramos; insistieron en sentarse junto a mí hasta en mis reuniones con Chou En—lai (más tarde los chinos excluyeron al personal de seguridad). Cuidaron nuestras dos pesadas valijas llenas de material secreto llevándolas consigo a todas partes, aun a las horas de las comidas y en el paseo por la Ciudad Prohibida. Se comportaban como si fueran capaces de enfrentar cualquier cosa que 800 millones de chinos pudieran arrojarles. (I,514—5)

En una ocasión (junio de 1972), le dije (a Chou En—lai) que los soldados que se adelantaban en los puentes que conectaban las diferentes residencias me hacían sentir como el plomero en la novela de Kafka, *El Castillo*, quien, después de ser llamado para luego negársele la entrada, pasó toda su vida tratando de entrar, olvidando totalmente para qué se lo había llamado en primer lugar. No sabía por qué quería yo cruzar ese puente; pero sabía que quería hacerlo. Chou se rió, pero no hizo nada durante ese viaje. Mi próxima visita ocurrió en febrero de 1973; la última noche, mientras preparaba mi equipaje, una mujer de protocolo golpeó a mi puerta y me dijo que el premier me invitaba a una charla privada. Fuimos conducidos a otra residencia para visitantes al otro lado del lago donde Chou En—lai y yo conversamos hasta las tres

de la mañana. Cuando me estaba yo despidiendo, súbitamente me dijo en inglés: "Demos un paseo". Mientras continuábamos nuestra charla, cruzamos dos puentes; luego subió a su automóvil, que nos había estado siguiendo, y se marchó. Fue un gesto extraordinario. (I,517)

Haldeman no veía el sentido de hacer historia, si la televisión no estaba allí para transmitirlo. (I,525)

Los chinos, con una larga experiencia respecto de las extrañas costumbres de los bárbaros, tomaron todo esto con notable aplomo (la actividad de los encargados de preparar la visita de Nixon). Nos ayudaron a resolver nuestras complicaciones burocráticas como si fuera el servicio más natural que se pudiera ofrecer a un país al que seis meses antes se consideraba como el superenemigo capitalista. En efecto, los chinos organizaron las reuniones de un modo tan aparentemente espontáneo que daba la impresión de que todo había sido idea de ellos. Primero, por supuesto, fueron necesarias muchas reuniones entre el intrépido general Walters y la embajada china en París. Informó en su estilo característico acerca de una reunión con el embajador Huang Chem rociada por el poderoso licor maotai, con el que yo estaba penosamente familiarizado.

Luego trajeron la comida. Primero, pasteles rellenos, pastelillos redondos también rellenos, camarones fritos, y finalmente sopa. Grandes cantidades de todas estas cosas eran depositadas regularmente en mi plato. Todo esto estaba acompañado por un vino tinto perfumado y un líquido incoloro que debe ser pariente de la gasolina de 110 octavos. Dado que el solo olor de los camarones me produce náuseas, tuve que empaparlos en salsa de soja. El advirtió con aprobación que yo podía comer con palillos. Cada trago del líquido incoloro me daba la impresión de que las mucosas de mi garganta habían desaparecido, pero luego, lamentablemente, el olor de los camarones demostraba que no había sido así. Fui cauteloso con el fuerte brebaje, tanto para evitar emborracharme como para salvaguardar mi conducto alimenticio. Hubo

largas conversaciones sobre la cocina china en aquellos momentos en yo podía hablar. (I,537)

El resto de los problemas técnicos se resolvieron tan fácilmente como era compatible con la obsesiva tosudez de los hombres del grupo de avanzada. El experto en comunicaciones apareció con un ambicioso plan por el que se había apoderado de todas las líneas telefónicas de Pekín. Le dije a Chou que cuando termináramos, él seguramente podría comunicarse con Washington; si también podría hacerlo con Shanghai, eso ya era otro asunto. El jefe de nuestro destacamento de seguridad se hizo notar al pedir una lista de subversivos en cada localidad que el presidente pudiera visitar. Esto provocó un problema interesante, porque en China los conservadores republicanos serían indudablemente considerados subversivos, y si preguntábamos cuántos simpatizantes comunistas había, obtendríamos la alarmante respuesta de 800 millones. Nuestro experto en seguridad también se resistió fieramente a la propuesta de que el presidente pudiera viajar en un avión chino o en una limosina china —en su manual no había ningún extranjero digno de confianza así como tampoco lo eran sus máquinas. Eventualmente, Nixon debió desautorizarlo. (I,540—1)

La visita al Vaticano produjo una de esas escenas que son cómicas en retrospectiva, pero mortificantes cuando se experimentan. Nuestros hombres de avanzada habían concebido la extraordinaria idea de que el presidente debía partir hacia la Sexta Flota directamente desde la Plaza de San Pedro en un helicóptero militar de los EE.UU.. La Curia, sintiendo que eso representaba un despliegue militar suficiente para un día, sugirió con mucho tacto que el secretario de Defensa no fuera incluido en la audiencia general que el Santo Padre ofrecería a los miembros de la comitiva oficial de Nixon después de la audiencia privada con el presidente. Los planes se hicieron de acuerdo a eso, y Mel Laird no estaba con el grupo que mantenía diversas conversaciones mientras el Papa y Ni-

xon conversaban en privado. Sin embargo, excluir a un experimentado político del ingenio de Laird de una audiencia papal requería algo más que la distribución de un organigrama impreso. En el momento en que la comitiva oficial se dirigía a la cámara papal para la audiencia general, Laird apareció súbitamente, masticando su eterno cigarro. Cuando se le preguntó qué estaba haciendo allí, murmuró algo acerca de estar buscando los helicópteros, aunque no estaba claro que pensaba el qué pudieran estar haciendo los aparatos dentro del Vaticano cuando estaban tan conspicuamente estacionados a cada lado del obelisco de la Plaza de San Pedro a la entrada del Vaticano. Urgí a Laird para que por lo menos eliminara el cigarro en presencia del Papa.

El grupo norteamericano fue situado en dos hileras en ángulos rectos respecto de Nixon y del Santo Padre, quienes estaban sentados uno junto al otro. El Papa estaba pronunciando un elegante y breve discurso cuando de pronto comenzó a salir humo del bolsillo de la chaqueta de Laird. Este trató de apagar el fuego ocasionado por su cigarro, primero discretamente para luego, ostentosa-mente, comenzar a dar palmadas para lograrlo. Algunos de los presentes cuyo ángulo de visión les impedía darse totalmente cuenta del secretario de Defensa inmoldándose delante del Papa, interpretaron los esfuerzos por apagar el fuego de Laird como un aplauso, al que se unieron. Sólo la sabiduría acumulada durante dos milenios permitió a los funcionarios del Vaticano simular que nada había ocurrido y hacer de este modo que las cosas se desarrollaran tal como estaba previsto.

Un hecho absurdo sucedió a otro. Como con todos los viajes de Nixon al exterior, había que crear y organizar lo que los hombres de avanzada llaman "oportunidad de fotografía" para alimentar con imágenes la televisión vespertina. Y había una implacable demanda por escenas en colores y escenas de multitudes. Dirigidos por Halde-man, cuya comprensión del concepto de soberanía no era su atributo más desarrollado, los hombres de avanzada

caían sobre gobiernos sorprendidos por las modernas relaciones públicas tal como se practican en los EE.UU. pero sin deseos de ofender a la comitiva presidencial. Así pues, el Vaticano, que tenía sus dudas acerca de que la imagen del equipo militar frente a San Pedro no desdecía de su misión espiritual, había finalmente cedido ante el argumento de que el apretado calendario del presidente no dejaba otra opción.

Lamentablemente, en el preciso momento de partir, los hombres de avanzada se dieron cuenta de que no había escenas de multitudes con Nixon en Roma. Esto no era algo extraño. Dignatarios extranjeros han estado visitando Roma desde que se tiene memoria. Los romanos, que viven donde los héroes han desfilado durante cientos de años, no se sienten muy emocionados por los líderes políticos. Básicamente, Roma es la ciudad de los papas; sólo sus movimientos atraen la atención. Ni siquiera John Kennedy atrajo una multitud en Roma. Pero a Haldeman no le interesaban las comparaciones históricas. Aplicó la experiencia de muchos años de tomas por asalto en los EE.UU.: nada produce una multitud emocionada como un atascamiento de tránsito. Dado que la señora Nixon, según normas entonces vigentes de la Marina, no podía visitar la flota, se decidió en ese momento que el presidente la llevaría a su hotel en automóvil. Se improvisó una caravana de automóviles que partió hacia el centro de Roma en la hora más congestionada, mientras el resto de nosotros esperaba en los helicópteros frente al Vaticano. La operación no pudo haber tenido más éxito. Quienes no formábamos parte de la caravana no vimos a nuestro líder durante dos horas. Cuando los helicópteros finalmente alzaron vuelo, un exultante Haldeman nos dijo que el atascamiento del tránsito había sido monumental; la multitud era enorme; sus pasiones casi incontenibles. Todo esto había producido una extraordinaria película de televisión. Lo que pensó la Curia de los helicópteros esperando en la Plaza San Pedro durante dos horas jamás se sabrá. Y probablemente eso sea lo mejor.

Llegamos al portaviones Saratoga por la noche para comenzar nuestra visita a la Sexta Flota. Hay algo abstracto y esotérico, por lo menos para los no iniciados, acerca de una flota en el mar. Sigue órdenes no oídas en reacción a peligros que rara vez se ven. Afecta a gente que casi nunca puede ver aquello que los amenaza o los protege. (I,637—8)

El viaje de avanzada de Haig a principios de enero sirvió para resolver la mayoría de los conflictos entre las obsesiones de nuestros hombres y la inconveniente realidad de que China era un Estado soberano. El Servicio Secreto no quería que el presidente viajara en coches de fabricación china, pero los líderes chinos pensaron que si no lo hacía así y comenzaba a moverse en las enorme limosinas americanas, desconcertarían a “las masas”. Llegaron al acuerdo de que Nixon podría utilizar su propio coche blindado cuando anduviera por sí solo, pero que viajaría en el coche del premier, cuando lo hiciera con Chou En—lai. Se presentó un problema similar ante el ofrecimiento chino de que el presidente volara dentro de China en un avión de construcción nacional. Luego de ciertas discusiones internas, se llegó a la conclusión de que no sería adecuado decirle a un país anfitrión que sus aviones no eran seguros. El hecho de que se convencieran de que si persistían en su idea tal vez no viajáramos dentro de China, fue de gran utilidad. En general, los chinos atendieron a nuestra avanzada con extraordinaria habilidad. Los requerimientos en los que nuestros anfitriones estaban de acuerdo, se realizaban con mágica eficiencia. Otros pedidos simplemente se perdían en una blanda nube de cortesía, que jamás daba lugar a una confrontación. (I,722)

La primera etapa de Nixon fue en Hawai, donde se alojó en una base del Ejército para evitar críticas por vivir ostentosamente; se arrepintió en cuanto comprobó lo espartano del ambiente. Haber soportado el alojamiento del comandante en las Azores y ahora en Hawai, parecía

un sacrificio patriótico demasiado grande. Durante el viaje aproveché los consejos de Haldeman con respecto a conseguir los mejores planos de Nixon para la televisión. Ziegler estaba en un Estado de tremenda agitación porque le habían dicho que no podría dar informaciones sobre temas importantes en Pekín y temía la perspectiva de tener que enfrentarse con sus torturadores periodísticos, que estarían movidos por el acicate de conseguir titulares diariamente. Durante todo el viaje, Nixon se mostró preocupado de que su comitiva, competente en otros aspectos, no hubiera prestado suficiente atención a los puntos más delicados de las relaciones públicas, como asimismo los serios y delicados preparativos de su viaje por China. Luego de leer cuanto le habíamos preparado en el libro de informaciones, constantemente me formuló preguntas durante las largas horas que duró el vuelo. (I, 724)

De acuerdo con la tradición china de que los invitados bárbaros deben suponerse que están pasados de hambre, nos sirvieron un elaborado desayuno en tiempo récord, lo que provocó la incomodidad del equipo de la Casa Blanca porque imaginaban que este hecho haría que Nixon ejerciera su presión para acelerar el servicio de comidas en la Avenida Pennsylvania. Arribamos a Pekín a las 11:30, que muy convenientemente eran las 22:30, hora del Este, un horario por demás adecuado para nuestra televisión.

Este histórico momento de llegada, no se produjo sin planeamiento previo. Nixon y Haldeman habían decidido que el presidente debería estar a solas con Chou En—lai cuando las cámaras de televisión hicieran las primeras tomas. Nixon había leído en mi informe de la visita de julio, sobre la sensibilidad de Chou porque Dulles lo había desairado al no estrecharle la mano en 1954. El presidente estaba decidido a que ningún otro norteamericano distrajera la atención del espectador mientras rectificaba esta falla. Rogers y yo debíamos permanecer en el avión hasta que el apretón de manos se hubiera producido. Nos habían instruido sobre este punto por lo menos una do-

cena de veces antes de nuestro arribo a Pekín. De ninguna manera podríamos no haber comprendido la intención. Pero aun así, Haldeman no dejó nada librado al azar. Cuando llegó el momento, un corpulento ayudante bloqueó el pasillo del Air Force One. Nuestros extrañados anfitriones deben haberse preguntado qué habría pasado con el resto de la comitiva oficial, que generalmente desciende por la escalerilla detrás del presidente. Todos aparecimos de pronto, como por arte de magia, después de que el histórico apretón de manos entre Nixon y Chou En-lai se había producido en una espléndida perspectiva. (I,724—5)

Los diferentes recorridos turísticos resultaron magníficos espectáculos. Ante cada uno de los lugares prefijados, convergían hordas de camarógrafos, comentaristas televisivos y reconocidos periodistas, ansiosos de registrar las profundas reflexiones de los actores principales. “Esta es una gran pared”, dijo Nixon ante el grupo de hombres de prensa reunido frente a la Gran Muralla, dando su aprobación a una de las creaciones más importantes de la humanidad. (I,733)

Luego llegó el momento interminable de los brindis. Tomamos mao—tai, ese endemoniado brebaje que según mi parecer no se utiliza como combustible para aviones sólo porque es demasiado explosivo. Recibí una confirmación de mis sospechas cuando, de regreso a Washington, Nixon quiso demostrarle a su hija Tricia la potencia de la bebida. Volcó una botella de mao—tai en un bol y le prendió fuego. Ante su espanto, el fuego no se apagaba: el bol explotó y regó con mao—tai encendido la mesa. Los esfuerzos desesperados de la Primera Familia lograron extinguir el fuego justo antes de que ocurriera una tragedia nacional. De no haber sido así, la administración Nixon hubiera llegado a un fin prematuro provocado por su propia responsabilidad, mucho antes de lo que luego sucedió.

Los chinos sólo bebían al brindar con un norteamericano. Esto se hacía mediante un alegre “gam bie” —que

significa “hasta el fondo”— y se hacía literalmente. Cada vez debe vaciarse la copa; el individuo que ofrece el brindis se asegura de que no haya trucos, mostrando su copa vacía para desafiar a su vecino a que lo haga también. Puesto que había dos chinos por cada uno de nosotros y estaban más acostumbrados a su bebida nacional, a medida que avanzaba la velada se notaba una marcada exuberancia. Afortunadamente, los discursos habían sido preparados de antemano. Sólo en Shangai nos dejamos desbordar por la euforia, cuando Nixon propuso lo que parecía una alianza defensiva militar en el único brindis improvisado del viaje. Por fortuna, a esa hora, la gente de la prensa también estaba envuelta en vahos de maotai. Los corresponsales tampoco buscaban un titular para la gran historia del Comunicado de Shangai. Mi problema con estos banquetes era que generalmente debía reunirme con Ch’iao Kuanhua después de cada uno de ellos, durante varias horas, para trabajar en el borrador. Le dije una vez que dado el buen ambiente reinante, podríamos negociar en chino. (I,734)

En este viaje conocí por primera vez el uso del “conversador”. Este dispositivo consistía en un cassette que portaba una estrafalaria grabación de varias decenas de voces que parloteaban simultáneamente. Si quería hablar con mis colegas sin temor a que me estuvieran escuchando con aparatos electrónicos, nos reuníamos alrededor del “conversador” y hablábamos en voz baja. Así podíamos entendernos, pero teóricamente a cualquiera que estuviese escuchando le resultaría imposible distinguir la conversación real de la cacofonía de voces grabadas. Nunca podremos estar seguros de si dio resultado o no. Lo único cierto era que cualquiera que intentara comunicarse con alguien por encima de la cháchara de ese aparato infernal durante un período relativamente prolongado, pronto iba a perder el juicio. (I,772)

La residencia de Salzburgo en la que parábamos fue un prelude espectacularmente apropiado para nuestra

entrada en Moscú. Era el castillo de Klessheim, a alrededor de 16 kilómetros de la ciudad, con enormes salones barrocos y un jardín formal elegante. Una cerca mantenía a la prensa a distancia. Se permitió a los fotógrafos solamente una oportunidad para sus fotos, en las que aparecíamos Nixon y yo con apariencia muy reflexiva, caminando por los senderos de grava bordeados por cercos señoriales. No recuerdo de qué hablábamos, pero casi seguro sería de "baseball" en lugar de algún profundo tema de alta política, como ocurría con frecuencia en esas ocasiones. (I,826)

Aterrizamos en Moscú a las 4 de la tarde del lunes 22 de mayo. El sol había estado todo el día indeciso sobre si unirse a la ceremonia de llegada o no; su juicio final sobre la cumbre resultó ser tan ambiguo como las relaciones de EE.UU.—Unión Soviética. Justo antes de nuestra llegada se escondió detrás de las nubes, de modo que la ceremonia se desarrolló bajo una ligera llovizna, en cuanto terminó la ceremonia cesó la lluvia. Para nuestra llegada al Kremlin, la pálida luz del norte, de la primavera de Moscú, brilló sobre la bandera norteamericana que hacía pocos minutos había sido izada sobre las torres para demostrar el hecho extraordinario de que un presidente norteamericano se encontraba en residencia. (I,827)

El Bolshoi interpretó "El Lago de los Cisnes" con su tradicional estilo acrobático, levemente florido. Entre un acto y otro se sirvió la cena a la comitiva presidencial en un salón VIP. Kosygin y Podgorny hicieron los honores. Como secretario del Partido, Brezhnev no participó del ceremonial. Probablemente se hubiera quedado a revisar las tratativas sobre el tema SALT con Smirnov. Justo antes de comenzar el tercer acto, cuando se iban apagando las luces, la mujer de un periodista italiano que estaba entre el público le gritó a Nixon una consigna en contra de Vietnam. Semejante acto era inusitado en Moscú. De inmediato Podgorny hizo encender nuevamente las luces, y

Nixon y él se pusieron de pie en el palco oficial para recibir el aplauso de los asistentes. Fue un gesto elegante. (I,849)

El obstáculo más serio para mi táctica dilatoria provino de mis propios colaboradores. Para perder el mayor tiempo posible en mi reunión con Gromyko, le hice repetir sus formulaciones una y otra vez “para entenderlas mejor”. Peter Rodman, que tomaba notas para nuestra delegación, evidentemente lo consideró un insulto a su idoneidad, y no hizo más que interrumpirme para entregarme el texto completo de la propuesta de Gromyko, que él había apuntado textualmente la primera vez que fuera expuesta. Los repetidos codazos que le di no lo detuvieron cada vez que llegábamos a un nuevo “principio” de la lista de Gromyko. Con posterioridad, le armé tanto escándalo por su exceso de celo que jamás él ni Winston Lord volvieron a entregarme un documento en presencia de otra delegación durante algún tratado... ni aun cuando se lo pidiera en serio. Aducían que nunca podían estar seguros de si realmente yo lo necesitaba o si se trataba de un pretexto para producir una dilación. Un mes más tarde, en China, me volví hacia Lord para solicitarle un documento; él lo tenía pero fingió lo contrario antes que arriesgarse a cometer otro error. Me las arreglé sin el documento. Peter y Winston en vano me suplicaron que elaboráramos algún sistema de señales con la mano, palabras en código o incluso tarjetas para que pudieran darse cuenta de si verdaderamente deseaba que me entregaran lo que estaba pidiendo. En años posteriores, un ocasional pedido de un documento a Lord o Rodman los hacía desternillar de risa, lo cual debe haber dejado azorado al ministro o jefe de Estado con quien estuviera negociando respecto de la aparente falta de disciplina imperante en mi plantel de colaboradores. (I,856)

Todas las veces hubo que cancelar el programa debido al exceso de trabajo en Moscú. Finalmente le comenté a Gromyko que dudaba que Leningrado realmente existiera, que debía ser un engaño para inducirme a un

espíritu de colaboración. Gromyko me refutó con una pregunta: “¿Pero, dónde tuvo lugar nuestra revolución?”. “En San Petesburgo”, no pude resistir responderle. (I,857)

Llegamos al aeropuerto en una horrenda confusión. Como parte de la ceremonia de bienvenida, una llamativa banda militar polaca había comenzado su ejecución en el lejano extremo de la pista de aterrizaje y se acercaba al palco de revista en una intrincada y pulida maniobra. La ceremonia debe haberse ensayado varias veces, pero aparentemente no con un avión en el medio. Al acercarse la banda se hizo desagradablemente evidente que se encaminaba directamente al emplazamiento de los motores bajo las alas del Fuerza Aérea Uno; en verdad, que si el piloto hubiera echado a andar los motores, la banda entera hubiera sido lanzada por el aire o incinerada. Pero la banda demostró que sabía comportarse. Sin perder el paso o interrumpir la música, ejecutó un giro de noventa grados, marchó bajo las alas paralelamente al fuselaje, separándose sus filas bajo los emplazamientos de los motores, con la música y su personal incólumes. Cómo prueba de que la rutina es difícil de romper, la banda no cambió de procedimiento al partir, siguió la misma precisa ruta, marchando dentro del avión y bajo sus motores.

Nuestros hombres de avanzada no podían permitir que tanto ingenio no fuera igualado. El problema era el eterno: como provocar oportunidad para una fotografía, que involucrara multitudes “espontáneas”. Era complicado en Polonia, porque nuestros anfitriones insistieron en que usáramos sus coches, privando así a nuestro equipo avanzado del control sobre la creación de un embotellamiento de tránsito, que tan bien había servido en Roma y en Belgrado en 1970. Pero los hombres de avanzada respondieron al desafío. En camino hacia la residencia desde el aeropuerto, Nixon se detuvo a poner una corona en la tumba del Soldado Desconocido. Afortunadamente, para la compostura de nuestros hombres de relaciones

públicas, aquélla está ubicada en el centro de Varsovia, de modo que se había reunido una multitud considerable. Al terminar Nixon de depositar su ofrenda floral, el automóvil norteamericano del presidente apareció de pronto a la vista, con su conductor acostumbrado del Servicio Secreto. Nixon entró a él antes que nuestros anfitriones pudieran reponerse de su sorpresa. El conductor movió el coche lentamente saliéndose de la calle hacia la vereda, o sea directamente hacia el público. Ni el fotógrafo más hostil pudo evitar la foto del coche de Nixon inundado por multitudes polacas. Me habían dado otra lección en la creación de oportunidades para la fotografía. (I,869)

No hubo disculpas por el cambio ni explicación por la demora. Nha se limitó a transmitir su mensaje y colgó el receptor. Debió haber visto a Humphrey Bogart hacer lo mismo en alguna película. (I,946)

Las instrucciones no me explicaban cómo lograr todo esto (me recordaban al hombre que, durante la Segunda Guerra Mundial, dijo que la manera de resolver la guerra de submarinos era calentar el agua del océano y hacer que subieran a la superficie al hervir. Cuando le preguntamos cómo hacer esto, contestó: “Yo les di la idea; la realización técnica es asunto de ustedes”). (I,948)

Los acontecimientos dramáticos con frecuencia se producen en escenarios incongruentes. Nuestro cuartel general era mi pequeño dormitorio, en la residencia de Bunker. No teníamos medios rápidos de comunicación con Washington. El teléfono de seguridad no funcionaba. El teléfono común no era seguro. El sistema de doble cifrado retardaba tanto las comunicaciones que, con frecuencia, Washington solía contestar a un mensaje que ya había sido superado por otro posterior. Era medianoche en Saigón. Lord tomaba nota de mis instrucciones, sentado sobre mi cama, mientras yo recorría la habitación. Luego pasaba a la otra habitación y hacía un borrador a mano. En el patio, un conductor y un experto en Comu-

...nicaciones esperaban para llevar el mensaje manuscrito de Lord al centro de comunicaciones de la embajada, después de asegurarse de que no serían molestados debido al toque de queda. (I,951—2)

(Hanoi) El servicio, allí, se basaba en la premisa de que todos los extranjeros eran espías potenciales cuya estadía podría abreviarse si no se mostraba clemencia ante ninguna aspiración del más elemental confort. (II,32)

Paseando, regresamos a mi residencia. Y allí, la adhesión norvietnamita a las formalidades se tomó la revancha por nuestro coqueteo con lo inesperado. A la entrada, todos debían mostrar un pase con el fin de registrar la admisión. Esto era bastante fácil para mis colaboradores, a quienes les habían otorgado tarjetas de identidad en el aeropuerto. Desgraciadamente, a mí no me habían entregado un documento semejante. Las reglas burocráticas en todo Estado totalitario comunista no están libradas a la casualidad; en Hanoi eran una obsesión. No me admitieron. El guardia norvietnamita nunca había oído hablar de mí. Esto puede ser un mal reflejo de la calidad de las columnas chismográficas en los periódicos de Hanoi, pero no me significaba ningún consuelo, demostré disgusto con mi legendaria humildad y moderación. Se presentó un oficial pero dudaba demasiado para modificar las reglas. Siguió una discusión de veinte minutos. Finalmente, fue la intervención de Le Duc Tho lo que me salvó de dormir en la calle. Alguien de mi equipo, más tarde, tocó el tema con un oficial del protocolo norvietnamita. El, nervioso y en tono apologético, explicó que al jefe de una delegación jamás se le da un pase; era la señal de un especial status. Obviamente, nunca habían tenido un jefe de delegación que diera un paseo. Eventualmente, me proveyeron de una credencial sobre la cual descansé por el resto de mi vida. (II,32)

(Hanoi) Mi manera de vivir era dispendiosa pero también algo errática. Las dimensiones del dormitorio eran majestuosas; la luz provenía de una selva de lámpa-

ras que colgaban del cielo raso. Desgraciadamente, cada luz se controlaba por medio de una llave diferente, colocadas en una parte diferente del cuarto. Antes de acostarme, tenía que cazar las llaves apropiadas y en esto el éxito era variable. En todo caso, ninguna se podía alcanzar desde mi cama, entonces, tenía que volver a descubrirla en medio de una boca de lobo. Meterse en la cama no era en sí mismo una tarea simple. Cada noche la encontraba inmaculadamente hecha, mi pijama extendido, el libro que estaba leyendo (sobre la presidencia de Kennedy, por Henry Fairlie) se hallaba esmeradamente colocado sobre mi almohada. La única barrera era un mosquitero que envolvía la cama entera, tan absolutamente enfundada que resultaba imposible entrar sin levantar el colchón y desarmar todo el arreglo, lo cual, en cambio, me garantizaba que sería perseguido hasta la cama por un enjambre de mosquitos.

En el baño, sólo tenía agua caliente en la bañera y no había tapón, y nada más que agua helada en el lavabo. Hoy en día, mis huéspedes están haciendo todos los esfuerzos por ser hospitalarios. Vietnam del Norte era un pequeño país de recursos limitados, agobiado por un vasto establishment militar, para no mencionar el concertado esfuerzo norteamericano destinado a resquebrajar su economía. Sin embargo, yo era suficientemente paranoico como para sospechar en mis huéspedes, más allá de todo, una diabólica intención de guerra psicológica, especialmente desde que se me despertaba cada mañana a las 5.30, con el ruido que hacían los ciudadanos al realizar sus ejercicios calisténicos obligatorios, en la plaza, frente a la ventana de mi dormitorio. (II,33)

Conocemos la historia del profesor de leyes que enseñaba a sus alumnos la manera de tomar ventaja en toda posible defensa. Si al cliente de uno se lo acusa de robar una olla negra, la táctica sería contestar: mi cliente no robó nada; en todo caso no ha sido una olla lo que robó, y la olla no era negra. (II,37)

Doctor KISSINGER: —Creo que el primer ministro nota que estoy especialmente inhibido ante su presencia en este momento.

· CHOU EN—LAI: — ¿Por qué?

Dr. KISSINGER:— Porque leí su comentario a la prensa en el que expresa que soy el único hombre que puede hablarle durante media hora sin decir nada.

CHOU EN—LAI: — Creo que dije hora y media.(II,48)

El remate de la visita de Jobert fue una cena desastrosa que organicé en su honor en Los Angeles. Había invitado a representantes distinguidos de la política, las empresas y la industria del espectáculo. Las cosas anduvieron bastante bien hasta que Jobert se puso de pie para responder a mi brindis, utilizando el idioma francés. Mi amigo, el artista e impredecible genio Danny Kaye, no suficientemente familiarizado con el protocolo diplomático, lo interrumpió para inquirir acerca de la elección del idioma; había advertido que Jobert hablaba excelente inglés. ¿No podría el ministro de Relaciones Exteriores francés hablar en la lengua que comprendían la mayoría de los invitados? Jobert replicó fríamente que él hablaba francés para beneficio del equipo que viajaba con él. Danny Kaye ofreció solucionar este problema oficiando de intérprete.

Para mi asombro, Jobert, quizás porque nunca se había encontrado con alguien como Danny Kaye en una reunión diplomática, consintió. Formuló un brindis suficientemente elegante en inglés, que Danny procedió a repetir con voz estentórea en su cómica versión del francés, un lenguaje inexistente que tenía la engañosa cualidad de reproducir la precisa entonación del francés y párrafos completos de frases francesas, de tal modo que el no iniciado necesitaba varios minutos de esfuerzo para comprender que estaba siendo objeto de una broma. Jobert no pareció muy divertido. A su vez, en este caso el arte no sólo estaba imitando sino reproduciendo fielmen-

te la realidad: nuestro diálogo había comenzado a parecerse al chapurreo elegante de Danny Kaye. (II, 158)

A nuestra llegada, mis colegas y yo fuimos conducidos desde el aeropuerto de Moscú, Vnukovo II, no a las pretensiosas casas de huéspedes sobre las colinas de Lenin, en la parte oeste de la ciudad, sino a Zavidovo, el coto de caza del Politburo —el equivalente soviético de Camp David—, a unas 90 millas al noroeste de Moscú. Partimos en una caravana de autos que marchaban a una velocidad cercana a las 100 millas por hora, casi tocándose los paragolpes, y con vehículos de seguridad que se entrecruzaban con la columna. Esto era o una deliberada guerra psicológica o la inclinación al suicidio descrita en las novelas rusas del siglo XIX. El grupo norteamericano y sus escoltas soviéticos no hubieran podido sobrevivir si el primer auto hubiera frenado bruscamente. (II, 194)

Un día por la tarde regresé a la villa y encontré un equipo de caza; había sido ordenado por mi anfitrión desde el día de mi llegada. Consistía en un elegante conjunto verde militar, con botas altas, y no creo que me haya sido de mayor utilidad en el futuro. Brezhnev, vistiendo un conjunto similar, pasó a recogerme en un jeep, que esta vez, para mi alivio, era manejado por un guardabosques. Puesto que odio matar animales por deporte, le dije a Brezhnev que lo acompañaba sólo como consejero. Me manifestó que ya me habían separado varios jabalíes para que fueran mis presas. A lo cual contesté que debido a mi mala puntería la causa de sus muertes sería un paro cardíaco. (II, 197)

Brezhnev erró dos tiros de largo alcance, lo que me puso muy contento por los jabalíes, de cuyo lado yo estaba. (II, 197)

Brezhnev interrumpió su monólogo varias veces para preguntarle al presidente, a Rogers y a mí, si nos estaba cansando. Nosotros valientemente lo negamos como un punto a favor del prestigio nacional, aunque teníamos el

depresivo sentimiento de que lo decíamos cada vez con menos convicción a medida que avanzaba la tarde. (II,244)

Después de una efusiva cena en la embajada soviética el 21 de junio, la delegación voló a San Clemente en el avión presidencial el día 22. Habiendo sido un huésped del mucho más lujoso avión de Brezhnev en 1972, me pregunté si la relativa simplicidad de Camp David y del Air Force Uno presidencial no convencería a nuestros huéspedes soviéticos de que el status daba mayores beneficios en una sociedad sin clases que en una capitalista. (II,246)

Mi reacción fue descrita por Larry Eagleburger en unas reminiscencias que me envió: "... A diferencia de ciertos secretarios de Estado, jamás creí que una voz fuerte tuviera demasiado impacto sobre objetos inanimados, independientemente de lo mal que éstos funcionaran. Había entre veinte y treinta personas en la habitación, y todas hablaban, con Joe Sisco (nunca fue un individuo callado) a la cabeza. En suma, la habitación estaba atestada y plena de alboroto, pero yo estaba más o menos apartado de la vista (y el oído) de la muchedumbre.

"...Sorpresivamente para mí, entraste en ese momento y, obviamente, escuchaste lo que yo estaba diciendo (todavía no pude averiguar cómo). Hubo un rugido acompañando las palabras: ¿Qué, todavía no despacharon los cables? Miré hacia arriba, para encontrarte en medio del cuarto, emitiendo humo por la nariz, ojos y orejas, sin nadie más (con una excepción que mencionaré enseguida) a la vista. Las veinte o treinta personas —indudablemente lideradas por Sisco— se habían esfumado con una rapidez y facilidad que harían avergonzar a Houdini. La única excepción era Winston Lord, que estaba como acurrucado en un rincón, pero —Dios lo bendiga— preparado para prestar ayuda ante la pirotecnia y para limpiar la sangre (la mía) cuando todo hubiera concluido. Desde entonces, Winston ha tenido un lugar especial en

mi corazón, así como mi máximo respeto por su sobresaliente coraje'. (II,468)

No resultaba lo más fácil del mundo encontrar a un oficial soviético responsable que estuviera despierto a las 6 de la mañana, y mucho menos moverlo a aprobar inmediatamente un plan de vuelo que podría hacernos sobrevolar una gran parte de la Unión Soviética por lo general no abierta a extranjeros, especialmente cuando están esperando que vayamos hacia el Oeste y no hacia el Sur. (II,470)

Siguió una caprichosa discusión sobre los fundamentos del poder, que pronto fue sumergida por una de esas confusiones que tienen lugar tan a menudo en los momentos históricos. Hubo cierta incertidumbre en el sentido de si El Cairo y Tel Aviv se hallaban situadas en la misma zona horaria; la brecha entre ambas sociedades era tan grande, que parecía que nadie podría llegar a averiguarlo. Envié a Eagleburger a telefonar a Washington para informarnos. Mientras esperábamos la palabra oficial, sugerí que Israel resolviera el asunto estableciendo la hora de las 18:52, hora israelí, y dejara que El Cairo lo tradujera a la hora egipcia (que resultó ser la misma). (II,475)

Cuando salí del avión, fui recibido por la asombrosa visión de una compañía de rifles de altos soldados bereberes en trajes de un rojo brillante y blanco, con turbantes blancos. Al día siguiente, en el palacio del rey me encontré con un cuerpo aun más impresionante de guardias reales que llevaban bombachudos uniformes escarlata y verde y espadas. Un oficial con la espada desenvainada me invitó a revistarlo. Yo no tenía la menor noción del procedimiento correcto. Impelido por un imperioso deseo de terminar con ello lo más rápidamente posible, caminé frente a la primera fila de soldados a un paso obviamente más rápido que el esperado. Debí haber batido el record mundial, porque cuando me volví mi oficial de escolta estaba caminando con paso de ganso, aún a mitad de camino en la línea. Esperé y cuando me alcanzó exten-

dí la mano: un gesto frustrado por la espada desenvainada en un ángulo de 45 grados en el puño del perplejo oficial. Probó que podía hacer frente a la ocasión. Lanzándome una mirada mezclada de compasión y condescendencia, envainó su espada, se quitó su immaculado guante y me ofreció la mano... pero entonces yo ya había retirado la mía y le estaba haciendo la venia. Finalmente estreché su mano y me alejé apresuradamente. El mismo día en el palacio real, Joe Sisco estaba sentado en una de las sillas ornamentadas en oro y terciopelo rojo en la habitación del rey Hassan, inclinándola un poco hacia atrás mientras reflexionaba sobre algún asunto profundo. La silla cayó, dejando a Joe postrado justo en el momento en que el rey entraba en la habitación. Las relaciones marroquíes—norteamericanas lograron sobrevivir a estos inconvenientes. (II,527—8)

La reunión cumbre de Argel creó nuevas tensiones en una diplomacia en la que, de pronto, todas las partes criticaban el borrador de la carta de invitación. (II,634)

Ataviado con una pesada capa negra, con un cigarro en la mano, parecía ser el uniforme argelino. Más tarde supe que Boumedienne solía medir el tiempo de sus reuniones de acuerdo al número de cigarros que consumía: había reuniones de uno o dos, rara vez de tres cigarros. Como no conocía este detalle, no conté el número de cigarros que me concedió. (II,637)

Le aseguré que el mundo árabe era demasiado complicado como para que yo inventara una historia distinta en cada escala. (II,640)

Lo que los sirios, con su jactancia típica, llamaban su Palacio Presidencia era en realidad un edificio pequeño y moderno utilizado anteriormente como vivienda privada, que se alzaba en una angosta calle arbolada entre otras residencias comunes de mediano tamaño. Debí pertenecer alguna vez a algún comerciante de escasos recursos. (II,651)

Los pesados cortinados de terciopelo permanecían

siempre corridos, probablemente por razones de seguridad; de lo contrario, los vecinos de la casa al otro lado de la calle podrían llevar un diario de todo cuanto acontecía en el recinto. (II,651)

(En el avión presidencial) El cuarto lado se hallaba ocupado por un enorme sillón contruido especialmente para Lyndon Johnson. Un interruptor eléctrico controlaba sus giros en cualquier dirección concebible y hacia algunas que hasta hoy en día considero inconcebible. La mesa tenía un movimiento hidráulico propio; era menos versátil que la silla debido a su forma; algunas veces un neófito se encontraba atrapado entre una silla que se levantaba y una mesa que descendía. (II,684)

Algunas veces sobrevolábamos algún aeropuerto ante la sorpresa de los que allí nos esperaban, mientras completábamos nuestros papeles. Los hombres marcaban el paso menor que las máquinas, la fotocopidora se rebelaba de tanto en tanto. Algunas veces se limitaba a comerse una página, rehusándose a devolver tanto la copia como el original; ocasionalmente quemaba la página y echando humo ponía en peligro de incendio al avión, una vez se soltó de sus amarras y casi lo devora a Joe Sisco. Sisco se salvó y según la opinión de Winston Lord fue una suerte que se hubiera detenido a tiempo la máquina, de lo contrario innumerables copias de Joe hubieran sido distribuidas por todo el Medio Oriente: un asunto aterrador que ni nosotros ni el Medio Oriente estábamos preparados para enfrentar. (II,685)

(Golda a Kissinger) Y quiero expresar mi agradecimiento por su paciencia. La sabiduría es algo que se tiene o no se tiene; se nace con ella o no y por esto usted no se merece un crédito especial. Pero por su tolerancia, por su trabajo, por su perseverancia con ambos lados, sí. Nosotros éramos fáciles (risas), pero quizás usted tuvo problemas con la otra parte. (II,702)

Yo no sabía que existía un ferrocarril entre Tel Aviv y Jerusalén; pero resultó ser algo que hubiera sido prefe-

rible ignorar. Los vagones eran del tiempo de los turcos; o así me lo contó Eban. De haber sido más modernos se los habría usado extensivamente. Pero mientras saltábamos sobre las nevadas colinas de Judea, parecía un final apropiado y surrealista para tres meses de frenética diplomacia. (II,703)

El contingente norteamericano era, como de costumbre, especialmente numeroso; cada organismo federal interesado insistía en ser representado de alguna manera y era difícil pensar en un organismo fuera del Correo de los Estados Unidos, que no pretendiera tener un interés en la Conferencia. (II,762)

La cena no tenía ningún sentido sin algún comentario de Nixon. Las reuniones sociales de los participantes de una conferencia internacional tienden a ser asuntos monótonos. La misma gente que había estado fastidiándose entre sí o riñendo indecorosamente durante el día se encontraba nuevamente por la noche, toda sentada en el mismo orden protocolar. Sería sorprendente que tuvieran algo nuevo que decir. El significado principal de la asamblea constituía un gesto de respeto por parte del anfitrión, reforzado por el mensaje que él quisiera comunicarles. (II,765)

Alec Home salvó el día. Con el clásico descaro que solamente puede ser adquirido a través de muchas centurias de antepasados aristocráticos, tomó la palabra tan pronto como Ohira finalizó. (II,770)

Adenauer eligió Bonn porque estaba a unos 15 kilómetros, cerca de su residencia en la ciudad de Rheindorf. La historia cuenta que había respondido a una queja acerca de la selección con la pregunta: ¿Que es lo que pretende que haga? ¿Qué elija a Rheindorf? Su sucesor, Ludwig Erhard, no teniendo el beneficio de una casa ancestral cercana, se había sentido obligado a construir una residencia oficial. (II,776)

Yo debo haber visitado Damasco por lo menos treinta veces, pero nunca pude ver algo más que la carretera que

va desde el aeropuerto hasta la casa donde se recibe a los visitantes del Estado y el trayecto desde allí hasta la oficina del presidente, que es muy cerca. (II,797)

Me fui a la cama a las 4 a fin de dormir unas pocas horas, sólo para caer víctima de lo que yo consideraba un ejemplo de la guerra psicológica siria. La casa de invitados del Estado estaba al lado de la mezquita. Más o menos a las 4.30 el muecín comenzó a hablar a los feligreses, ayudado por amplificadores electrónicos; a mí me parecía que ellos estaban orando al lado mismo de mi cama. (II,799)

Esa noche a las 22, Fahmi llevó a mi comitiva al Sheraton Hotel a cenar, pero principalmente para que vieran a Nagwa Fuad, la famosa bailarina árabe. Con su aspecto de una Rita Hayworth de otros tiempos, algo madura, presentaba un imponente espectáculo que justificaba la reputación que tenía como la mejor bailarina de Medio Oriente. A pesar de la hora y sus interminables quejas de cansancio, mi equipo demostró vigor y hasta inexorable dedicación al abrirse paso hasta la pista de baile. Los periodistas que me acompañaban encontraron esta vez un tema acorde con sus intereses intelectuales y culturales. Richard Valeriani de la NBC escribió un informe detallado en el que describía profusa y detalladamente tanto los movimientos de la señorita como las reacciones nerviosas de mis colaboradores.

Nuestros anfitriones estaban logrando varios propósitos además del simple objetivo de hacer que sus huéspedes lo pasaran bien. La visita del ministro de Relaciones Exteriores egipcio a un club nocturno significaba que no había crisis, que el proceso de paz estaba encauzado. Lo mejor era que le daba un puntapié a Gromyko. Había tenido la imprudencia de pedir antes de llegar que se lo tratara igual que a mí. Pronto se lo invitaría al último piso del Sheraton Hotel a orillas del Nilo, como a mí, para ver a la ondulante señorita Fuad. Le quedaba el problema de explicar esta excursión en su puritana capital o a algunos

de sus igualmente puritanos amigos radicales del mundo árabe. No sé si fue. (II,808)

Estábamos convencidos de que Jackson estaba actuando como un hombre que, habiendo ganado una vez a la ruleta, organiza su presupuesto anual anticipando una recuperación. Inevitablemente, su enfoque hubiera fracasado, tarde o temprano. (II,822)

El 30 de marzo (de 1974), en una ceremonia cuya trascendencia sobre mi vida superó la de cualquier otro acontecimiento, contraí matrimonio con Nancy Maginnes. (II,859)

La vanidad de Schlesinger se equiparaba a la mía. (II,837)

El nuevo torbellino se inició de manera más que placentera: fué el primer viaje diplomático al extranjero en el que me acompañaba Nancy, quien representó un verdadero bálsamo para todos por su serenidad y buena voluntad y por el efecto sedante que ejerció sobre mí. Pero, a pesar de las cortesías de nuestros anfitriones, le transmití tal grado de tensión que regresó del viaje con dos úlceras que la obligaron a permanecer internada en un hospital varias semanas. (II,875)

Un ejemplo palpable de la esquizofrenia israelí lo dio el masajista del Hotel King David (donde me alojaba con mi comitiva), quien me estrujó el cuerpo con una violencia tal que denotaba bien a las claras su mala disposición hacia mí. (II,879)

Assad poseía un talento especial para dar la impresión de que podía seguir hablando eternamente sobre cuestiones irrelevantes. (II,885)

Makarios interrumpió nuestra reunión para ofrecer un almuerzo compuesto por Wiener Shnitzel (en mi honor, según supuse) y luego Gromyko y yo nos despedimos. De hecho, la reunión fue más breve de lo que habíamos anticipado porque Gromyko debía regresar a Moscú para recibir a un dignatario extranjero. Una de las bajas causadas por nuestra prematura partida fue una distingui-

da periodista que nos acompañaba, Marilyn Berger, del Washington Post, quien, al no imaginar nunca que la visita sería tan breve, quedó atrás tomando sol en una playa. Mi avión estaba a punto de despegar —ya habían retirado la escalerilla— cuando alguien recordó que tenía el pasaporte de la periodista en cuestión y se lo arrojó por la portezuela del avión a un empleado de la embajada a fin de que Marilyn pudiera viajar por su cuenta para reunirse con nosotros. Por suerte, Chipre era por aquella época una escala o lugar de trasbordo muy conveniente entre Israel y el mundo árabe, con frecuentes vuelos en ambas direcciones, por lo cual Marilyn se reunió con nosotros en Jerusalén al día siguiente. (II,890)

No había nada capaz de impedir que Assad iniciara las entrevistas con comentarios triviales. (II,891)

Ismail Fahmi tuvo la peregrina idea de que el conocimiento que Nancy tenía sobre el Medio Oriente no sería completo si no veía a Nagwa Fuad, la conocida bailarina especializada en danza del vientre y a la que yo había visto actuar en mi gira diplomática previa. Por lo tanto, volvimos todos al Hotel Sheraton, pero lamentablemente Nagwa Fuad se encontraba en ese momento en Alejandría, a tres horas de viaje de allí, eso no logró amilanar a Fahmi: se hicieron algunos llamados telefónicos y Nagwa Fuad regresó en su propio automóvil, se puso el traje más adecuado y nos dedicó una función a las dos de la mañana. La señorita Fuad hizo gala de un auténtico profesionalismo sublimando su resentimiento a través de giros espectaculares. Fahmi se veía radiante y orgulloso, siempre con su habano en la mano. Debe haber temido que el hecho de acostarnos una noche antes de las tres habría implicado el mismo riesgo que una descompresión para un hombre rana en aguas profundas. Pero si consideró imprudente romper la rutina nocturna que la diplomacia había impuesto, por lo menos logró hacerla más tolerable. Debemos a Fahmi (y a la talentosa Nagwa Fuad) la noche más placentera de nuestra odisea de treinta y cuatro días. (II,894)

Mis colaboradores tuvieron la gentileza de procurar que mi cumpleaños incluyera algo menos sombrío que esa situación. Tom Scotese organizó una reunión sorpresa por la mañana, con una torta de proporciones gigantescas. Los representantes de prensa me regalaron un póster que simulaba ser la propaganda de una línea aérea: Me llamo Henry. Vuele conmigo a Damasco. (II,918)

Exigirle a un sirio que no regatee es como ordenarle a un pez que no nade. (II,920)

Dean Rusk se presentó y describió los métodos burocráticos y el estilo imperioso de J. Edgar Hoover: darle órdenes a Hoover, observó, hubiera sido como dárselas al general De Gaulle. (II,941)

Era obvio que las demostraciones habían sido cuidadosamente organizadas; era poco probable que decenas de miles de egipcios hubieran guardado retratos de Nixon en sus cajones durante todos los años en que Egipto y los Estados Unidos no mantuvieron relaciones diplomáticas. (II,943)

El hecho de que las multitudes casi seguramente no pudieran leer los cartelones que portaban no disminuía en nada su frenesí. Sabían bien que querían la paz: ninguna directiva gubernamental podía producir ese loco y universal entusiasmo sin que hubiera un profundo deseo de paz y un gran afecto por Sadat. (II,945)

Cada recepción en Egipto parecía sobrepasar la precedente. Alejandría estaba enloquecida de júbilo. Desde la estación de ferrocarril hasta Ras el-Tin, un verdadero palacio de cuentos de hadas, más de un millón de egipcios se amasaban clamorosos a ambos lados de la ruta que seguiría la comitiva. El palacio era una obra monumental que el engrandecimiento del padre de Farouk había levantado, en imitación al de Versalles, en una península que se adentraba en el puerto de Alejandría. Calculé que desde el portal de entrada hasta la habitación que se me había asignado había diez minutos de marcha, y eso si caminaba rápido y no me perdía en el camino. (II,946)

Desgraciada norma de protocolo que le obliga a uno a sentarse junto a las mismas personas en cada comida. Es inevitable que al final del segundo día se hayan agotado todos los temas razonables de conversación y uno se vea reducido a lo suprarrealístico o a lo trivial. (II,947)

Para entonces la camaradería entre los dos líderes había llegado a tal punto que cuando Sadat manifestó admiración por el helicóptero presidencial, Nixon se lo regaló de inmediato. (II,947)

Lo normal en Arabia Saudita es que las mujeres estén estrictamente segregadas. Durante mis visitas Nancy desaparecía usualmente en el aeropuerto para no volver a ser vista hasta la partida, cuando se me unía en el avión con historias maravillosas sobre la extraordinaria hospitalidad de las damas del reino, con las cuales yo tampoco me encontré nunca. O tal vez el rey, que era muy sutil, lo había arreglado todo para presentar sus respetos a las costumbres de nuestro país y a la personalidad de la primera dama. (II,947)

A pesar de sus buenas intenciones, los sirios parecieron estar a punto de hacer exactamente eso cuando nos aproximamos a Damasco el 15 de junio. El protocolo sirio prescribe que los jefes de Estado sean escoltados sobre el espacio aéreo de su país por una especie de guardia de honor de aviones militares sirios. El protocolo norteamericano no acepta esas disposiciones; nuestro servicio de seguridad teme demasiado que se produzca una colisión entre pilotos que hablan idiomas diferentes. Así se lo había comunicado a los sirios, pero nuestras preferencias fueron desestimadas o no habían sido puestas en conocimiento de los niveles inferiores.

El magnífico piloto presidencial, coronel Ralph Albertazzie, acababa de hacer descender el Air Force One a unos cinco mil metros cuando vio que se aproximaban cuatro Migs, de fabricación soviética, dos a cada lado de la aeronave. No se llega a ser piloto del Air Force One sin una buena dosis de confianza en la propia capacidad como aviador. Albertazzie decidió no averiguar si se tra-

taba de una guardia de honor o de alguna perversa unidad aérea extremista. Poniendo su pesado aparato en una profunda inclinación lateral en curva, maniobró para librarse de la escolta, lo que era muy improbable para un Boeing 707 enfrentado a aviones modernos de combate. Lamentablemente, también nos zarandó un poco a los pasajeros del Air Force One. Pero los civiles que viajábamos en el avión estábamos tan imbuidos de la idea de que el Air Force One era invulnerable, que hicimos poco caso del sacudón. Una mirada a Brent Scowcroft, general de división de las Fuerzas Aéreas norteamericanas, me hizo cambiar de idea. Se hallaba evidentemente asustado; por consiguiente, estábamos en peligro. Larry Eagleburger demostró la impenetrable sangre fría del servicio diplomático. Me había estado escribiendo una nota sobre detalles de protocolo cuando la palidez de Scowcroft le hizo agregar algo para prevenirme. Había llegado a poner: usted descenderá del avión inmediatamente después de la señora de Nixon: y luego agregó simplemente... esperó y en silencio me entregó la nota.

Los pilotos sirios deben haber pensado que el malabarismo aéreo del Air Force One era alguna demencial forma norteamericana de devolver el honor, y tenazmente se mantuvieron a nuestro lado. Nunca como en aquella ocasión se ha sentido tan feliz una delegación norteamericana de llegar a Damasco. (II,949)

(Schlesinger) Y si en cuanto a inteligencia era por lo menos mi igual, le concedo el primer lugar en cuanto a la arrogancia. En cualquier gobierno normal, esto hubiera bastado para que se prescindiera inmediatamente de sus servicios, proceder que un Nixon obsesionado por Watergate no podía ni siquiera tomar en consideración. (II,967)

En esta atmósfera de tensión, angustia y resentimientos, las rencillas mezquinas entre el personal que había envenenado nuestro viaje por el Medio Oriente resurgieron con más virulencia y, algunas veces, en forma absur-

da. Hubo una indigna disputa entre Al Haig y yo acerca de quién ocuparía en el Kremlin las habitaciones más cercanas a Nixon, un símbolo de status de valor más bien discutible dadas las circunstancias. Haig ganó la batalla. Era como pelearse por los asientos en la mesa del capitán del Titanic después del choque con el iceberg. (II,974)

No fue enteramente accidental que me reuniera con los líderes alemanes en Munich, donde se encontraban para las finales del Campeonato Mundial de Fútbol que tiene lugar cada cuatro años. Dije a los periodistas en el aeropuerto, que no podía permitir que ningún acontecimiento deportivo se interpusiera ante mis obligaciones para con nuestros aliados. Sabiendo que soy un apasionado aficionado al fútbol, el gobierno alemán se aseguró de que mis informes a ellos no me alejaran del Estadio Olímpico para el partido final. (II,988)

(Brasil) En 1974 finalizó cuarto (en el campeonato mundial de fútbol), que es lo que se asemeja a la definición brasileña de catástrofe nacional. (II,989)

En los meses del tormento final de Nixon yo reflexionaba a menudo sobre un viaje a través de su juventud que él y yo emprendimos en el verano de 1970. La incursión en Camboya estaba detrás de nosotros, pero sus cicatrices aún no habían sanado. Nixon se hallaba en San Clemente recuperándose de la prueba de defender su decisión —bajo su punto de vista esencial si es que íbamos a salirnos de Indochina honorablemente— contra un extraordinario estallido de violencia y de insultos internos. Un sábado a la tarde me detuve en el hotel de Laguna Beach que servía de centro de prensa cuando la omnipresente operadora del conmutador de la Casa Blanca me ubicó. ¿Me gustaría ir con el presidente y Bebe Rebozo a Los Angeles? Podríamos cenar en el restaurante Chasen. La operadora no sabía de ningún antecedente de un ayudante rehusando una invitación presidencial como esa. Me informó que el presidente ya había salido y pasaría a buscarme en un momento. Yo debía esperarlo en la vereda,

frente a los negocios y restaurantes que quedaban justo frente al hotel.

Resultó que el presidente no quería ir directamente a Los Angeles. Quería mostrarnos a Rebozo y a mí su lugar de nacimiento en Yorba Linda. De modo que partimos en un Lincoln marrón sin ninguna identificación, conducido por un agente del Servicio Secreto, hasta la modesta casa en la cual había nacido Nixon. Hasta que llegamos a ella, fue como cualquier otro viaje sentimental. Para los compañeros de Nixon, lo significativo del viaje era el honor de haber sido invitados. No podíamos compartir la emoción que evidentemente lo embargaba. Caminamos alrededor de la casa, cuando de pronto Nixon advirtió que dos autos nos habían seguido: uno lleno de agentes del Servicio Secreto, el otro conteniendo el obligatorio equipo de prensa.

Todo esto —Servicio Secreto y prensa— era un procedimiento normal en cualquier momento en que el presidente se movía; constituía en realidad el mínimo entorno presidencial, pero Nixon perdió la compostura como no le he visto hacerlo nunca antes ni después. Insistió en que todos los automóviles que lo habían seguido se fueran inmediatamente. No se movería mientras los agentes del Servicio Secreto y los periodistas no abandonaran el lugar. No quería compañía. El era el presidente y ordenaba privacidad para sí mismo. Las órdenes fueron dadas a toda voz, en sí mismo un suceso tan sin precedentes que el automóvil del Servicio Secreto rompió con todos los reglamentos y partió seguido por el de la prensa. (II,993)

(Nixon) Aprendió lo que ya sabían los griegos: que el peor castigo podía ser ver sus deseos cumplidos demasiado completamente. (II,994)

Lo que recuerdo es que en ese momento lo rodee con un brazo, cerrando la distancia que nos había separado en el nivel humano durante todos estos años. Nixon no lo menciona en sus memorias, de modo que tal vez no haya sucedido así y yo sólo sentí deseos de hacerlo. O tal vez

al escribir su libro Nixon no quiso reconocer que necesitaba consuelo, una emoción que él consideraba débil, pero que era en realidad la reacción más humana posible. Pero no importa. En el momento de su caída, sentí por Nixon una gran ternura: por la tremenda lucha que había llevado a cabo dentro de su compleja personalidad, por su angustia, su vulnerabilidad y por sus grandes aspiraciones, vencidas al final por debilidades de carácter que se volvieron destructivas porque él nunca llegó a dominarlas. Y si no lo abracé de verdad, sentí que lo había hecho.

Estaba en mi casa cenando esa noche con Nancy, mis hijos y mi querido amigo, el columnista Joseph Alsop, cuando cerca de las 21 sonó el teléfono. Era Nixon, solo en el salón Lincoln. ¿Podía ir en seguida? Hubo muchas llamadas como ésa en ocasiones más felices, por ejemplo esa noche de 1971 cuando supimos que el éxito con China se había convertido en una realidad. Esto, sin embargo, constituía el fin y no el comienzo de una aventura. Y nada podía ser más conmovedor que al final de una carrera política Nixon quedara sólo con el asociado acerca del cual era más ambivalente, quien le hacía sentirse incómodo aun cuando contaba con él para encarnar la continuidad de sus logros.

Encontré a Nixon sentado en una postura característica, hundido en el sillón tapizado en marrón, con las piernas en un banco, una almohadilla amarilla en la falda: una última muleta en un momento de desesperación. Una lámpara para leer echaba un delgado rayo de luz sobre su sillón. El resto de la habitación estaba en sombras interrumpidas solamente por las luces distantes que rodeaban la Casa Blanca. Otros recuerdos se agolparon en mi mente: yo había visitado al presidente allí cuando la Casa Blanca estaba invadida por apasionados y vocales protestadores por Vietnam por decenas de miles. A menudo había sentido en esa habitación el aura tangible del poder concentrado. Ahora todo era silencio y soledad.

Hay varios relatos de nuestro encuentro esa noche.

Nixon me hace llamar a mi oficina para una reunión de una hora, relativamente parecida a una junta de negocios. También existe un relato sin sentimientos sobre un presidente fuera de control golpeando la mesa con los puños y protestando contra un destino cruel.

Nada está de acuerdo con lo que yo recuerdo. No hay duda alguna de que la reunión duró casi tres horas. Nixon no estaba calmo, ni parecía hablar de negocios. Tampoco se encontraba fuera de control. Estaba destrozado y no merecía más reflexiones si hubiese sido de otro modo, pero también ejercía un perfecto control de sí mismo. No existe la menor duda de que se hallaba profundamente afectado, pero encontré su visible angustia mucho más natural que la casi inhumana contención que había conocido tan bien. Haber luchado tanto, haber moldeado un personaje público de una identidad tan amorfa, haber mantenido ese esfuerzo sobrehumano sólo para terminar con cada debilidad expuesta y cada error contribuyendo a la caída: ése era un destino de proporciones bíblicas. Evidentemente, la Deidad no toleraría la presunción de que todo puede ser manipulado; una lección objetiva de los límites de la presunción humana era necesaria.

Era sólo natural, en cierto modo, que Nixon pasara su última noche solitaria en la Casa Blanca tratando de destilar algún significado positivo de todos esos años de agitación. ¿Qué diría la historia de él? ¿Que había logrado hacer las cosas diferentes? ¿Era el mundo un lugar más seguro? ¿Podíamos repasar algunas de las cosas que habíamos hecho juntos? Seguía haciendo preguntas, buscando algún socorro en su soledad sin poder creer lo que se le decía y sin atreverse a rechazarlo.

¿Cuál era el significado de una vida política? ¿Cómo impone uno una tendencia en política internacional? Aun en los mejores tiempos, ningún juicio es más tenue que una evaluación del significado de las acciones de un estadista. La historia es infinita comparada con el ciclo de la vida humana y la perspectiva humana es aun más acortada. La sabiduría convencional a menudo va en contra

de las necesidades de la historia, especialmente en tiempos de gran agitación. El estadista ha edificado verdaderamente sólo si percibe la tendencia de los acontecimientos y la pone al servicio de sus propósitos. Para esa tarea su alcance no es ilimitado. Si se reduce a ir con la corriente, pronto se convertirá en alguien que está fuera de lugar; si va más allá de la grandeza depende de ir hasta los mismos límites de lo posible. Grandes estadistas se proponen grandes metas y sin embargo evalúan sin emoción la calidad del material, humano y físico, con el que tienen que trabajar. Los líderes comunes están satisfechos con quitar las fricciones o las situaciones embarazosas. Los hombres de Estado crean; los líderes comunes consumen. El líder común está satisfecho con mejorar el ambiente, no con transformarlo. Un estadista tiene que ser un visionario y un educador. Benditos son los pueblos cuyos líderes pueden mirar al destino a los ojos sin pestañear, pero también sin tratar de desempeñar el papel de Dios. (II,1012)

Afirmaciones seleccionadas de “El príncipe” de Maquiavelo”

Así como aquellos que dibujan un paisaje se colocan en el llano para apreciar mejor los montes y los lugares altos, y para apreciar mejor el llano escalan los montes, así para conocer bien la naturaleza de los pueblos hay que ser príncipe, y para conocer la de los príncipes hay que pertenecer al pueblo.

Sucede lo que los médicos dicen del tísico: que al principio su mal es difícil de conocer, pero fácil de curar, mientras que, con el transcurso del tiempo, al no haber sido conocido ni atajado, se vuelve fácil de conocer, pero difícil de curar. Así pasa en las cosas del Estado: los males que nacen en él, cuando se los descubre a tiempo, lo que sólo es dado al hombre sagaz, se los cura pronto; pero ya no tienen remedio cuando, por no haberlos adver-

tido, se los deja crecer hasta el punto de que todo el mundo los ve.

Súbditos (y hombres) en general

A los hombres hay que conquistarlos o eliminarlos.

La ofensa que se haga al hombre debe ser tal, que le resulte imposible vengarse.

El pueblo sólo pide no ser oprimido.

Siempre sucede que el recién llegado se pone de parte de aquellos que están descontentos con el gobierno.

Los pueblos son tornadizos; si es fácil convencerlos de algo, es difícil mantenerlos fieles a esa convicción, por lo cual conviene estar preparados de tal manera que, cuando ya no crean, se les pueda hacer creer por la fuerza.

Los hombres cambian con gusto de señor, creyendo mejorar; y ésta creencia los impulsa a tomar las armas contra él; en lo cual se engañan, pues luego la experiencia les enseña que has empeorado. De modo que tienes por enemigos a todos los que han ofendido al ocupar el principado, y no puedes conservar como amigos a los que te han ayudado a conquistarlo, porque no puedes satisfacerlos como ellos esperaban, y puesto que les estas obligado, tampoco puedes emplear medicinas fuertes contra ellos.

Hace odiosos, sobre todo, el ser expoliador y el apoderarse de los bienes y de las mujeres de los súbditos.

Los hombres siguen casi siempre el camino abierto por otros y se empeñan en imitar las acciones de los demás.

Los hombres nunca fían en las cosas nuevas hasta que ven sus frutos.

Los hombres ofenden por miedo o por odio.

Se engaña quien cree que entre personas eminentes los beneficios nuevos hacen olvidar las ofensas antiguas.

Los hombres se sienten más agradecidos cuando reciben bien de quién solo esperaban mal.

Hay tanta diferencia entre cómo se vive y cómo se debería vivir; que aquel que deja lo que se hace por lo que debería hacerse marcha a su rutina en vez de beneficiarse; pues un hombre que en todas partes quiera hacer profesión de bueno es inevitable que se pierda entre tantos que no lo son. Por lo cual es necesario que todo príncipe que quiera mantenerse aprenda a no ser bueno, y a practicarlo o no de acuerdo con la necesidad.

El vulgo se deja engañar por las apariencias y por el éxito; y en el mundo sólo hay vulgo, ya que las minorías no cuentan sino cuando las mayorías no tienen dónde apoyarse.

El conspirador siempre cree que el pueblo quedará contento con la muerte del príncipe y jamás, si sospecha que se producirá el efecto contrario, se decide a tomar partido, pues son infinitos los peligros que corre el que conspira.

Es más fácil conquistar la amistad de los enemigos, que lo son porque estaban satisfechos con el gobierno anterior, que la de los que, por estar descontentos, se hicieron amigos del nuevo príncipe y le ayudaron a conquistar el Estado.

Príncipe en general

El príncipe no encontrará nunca, en los tiempos dudosos, gentes en quién poder confiar; por ello, un príncipe hábil debe hallar una manera por la cual sus ciudadanos siempre y en toda ocasión tengan necesidad del Estado y de él. Y así le serán siempre fieles.

La experiencia nos demuestra que son los príncipes que han hecho menos caso de la fe jurada, los únicos que han realizado grandes empresas. Un príncipe debe saber entonces comportarse como bestia y como hombre.

Regla general: el que ayuda a otro a hacerse poderoso causa su propia ruina. Porque es natural que el que se ha

vuelto poderoso recele de la misma astucia ó de la misma fuerza gracias a las cuales se lo ha ayudado.

Aquel que en un principado no descubre los males sino una vez nacidos, no es verdaderamente sabio; pero ésta es virtud que tienen pocos.

Hay tres modos de conservar un Estado que estaba acostumbrado a regirse por sus propias leyes y a vivir en libertad; primero, destruirlos; después, radicarse en él; por último, dejarlo regir por sus leyes, obligarlo a pagar un tributo y establecer un gobierno compuesto por un corto número de personas, para que se encargue de velar por la conquista.

El que menos ha confiado en el azar es siempre el que más tiempo se ha conservado en su conquista. Quiero referirme a los que no se convirtieron en príncipes por el azar, sino por sus virtudes. Entre ellos, los más ilustres han sido Moisés, Ciro, Rómulo, Tesco y otros no menos grandes.

No es preciso que un príncipe posea todas las virtudes citadas, pero es indispensable que aparente poseerlas. Todos ven lo que parece ser, más pocos saben lo que eres; y estos pocos no se atreven a oponerse a la opinión de la mayoría, que se escuda detrás de la majestad del Estado.

El príncipe dará seguridades a los ciudadanos para que puedan dedicarse tranquilamente a sus profesiones, al comercio, a la agricultura y a cualquier otra actividad; y que unos no se abstengan de embellecer sus posesiones por temor a que se las quiten, y otros de abrir una tienda por miedo a los impuestos. Lejos de esto, instituirá premios para recompensar a quienes lo hagan y a quienes traten, por cualquier medio, de engrandecer la ciudad o el Estado. Todas las ciudades están divididas en gremios o corporaciones a los cuales conviene que el príncipe conceda su atención. Reúnase de vez en vez con ellos y dé pruebas de sencillez y generosidad, sin olvidarse, no

obstante, de la dignidad que inviste, que no debe faltarle en ninguna ocasión.

Es más fácil conservar un Estado hereditario que uno nuevo.

El príncipe natural tiene menos razones y menor necesidad de ofender.

Las dificultades existen en los principados nuevos.

Nada hace tan estimable a un príncipe como las grandes empresas y el ejemplo de raras virtudes.

El príncipe debe ingeniarse por parecer grande e ilustre en cada uno de sus actos.

Cuando los estados que se agregan pertenecen a la misma provincia, si se desea conservarlos, debe tener dos cuidados: primero que la descendencia del anterior príncipe desaparezca; después, que ni sus leyes ni sus tributos sean alterados.

Cuando los estados son de otra provincia, uno de los mejores y más eficaces remedios sería que la persona que los adquiriera fuese a vivir en ellos; porque se ven nacer los desórdenes y se los puede reprimir con prontitud; pero, residiendo en otra parte, se entera uno cuando ya son grandes y no tienen remedio.

Además, los representantes del príncipe no pueden saquear la provincia, y los súbditos están más satisfechos porque pueden recurrir a él fácilmente y tienen más oportunidades para amarlo, si quieren ser buenos, y para temerlo, si quieren proceder de otra manera. Los extranjeros que desearan apoderarse del Estado tendrían más respeto; de modo que, habitando en él, sólo con muchísima dificultad podrá perderlo.

Los romanos hicieron en estos casos lo que todo príncipe prudente debe hacer, lo cual no consiste simplemente en preocuparse de los desórdenes presentes, sino también de los futuros, y de evitar los primeros a cualquier precio. Porque previniéndolos a tiempo se pueden remediar con facilidad; pero si se espera que progresen, la

medicina llega a deshora, pues la enfermedad se ha vuelto incurable.

Todos los principados de que se guarda memoria han sido gobernados de dos modos distintos; o por un príncipe que elige de entre sus siervos, que lo son todos, los ministros que lo ayudarán a gobernar, o por un príncipe asistido por nobles que, no a la gracia del señor, sino a la antigüedad de su linaje, deben la posición que ocupan.

Nada hay mejor para conservar una ciudad acostumbrada a vivir libre que hacerla gobernar por sus mismos ciudadanos.

Todo hombre prudente debe entrar en el camino seguido por los grandes e imitar a los que han sido excelentes, para que, si no los iguala en virtud, por lo menos se les acerque.

No hay nada más difícil de emprender, ni más dudoso de hacer triunfar, ni más peligroso de manejar, que el introducir nuevas leyes. Se explica: el innovador se transforma en enemigo de todos los que se beneficiaban con las leyes antiguas, y no se granjea sino la amistad tibia de los que se beneficiarán con las nuevas.

Los que sólo por la suerte se convierten en príncipes poco esfuerzo necesitan para llegar a serlo, pero no se mantienen sino con muchísimo.

No puedo, pues, censurar ninguno de los actos del duque; por el contrario, me parece que deben imitarlos todos aquellos que llegan al trono mediante la fortuna y las armas ajenas. Porque no es posible conducirse de otro modo cuando se tienen tanto valor y tanta ambición.

Hay otros dos modos de llegar a príncipe; por perversidades y delitos o por el favor de los conciudadanos.

El principado pueden implantarlo tanto el pueblo como los nobles. El que llega al principado con la ayuda de los nobles se mantiene con más dificultad que el que ha llegado mediante el apoyo del pueblo, porque la finalidad del pueblo es más honesta que la de los grandes, queriendo éstos oprimir, y aquél no ser oprimido.

Los grandes digo que se deben considerar en dos aspectos principales: o proceden de tal manera que se unen por completo a su suerte, o no. A aquellos que se unen y no son rapaces, se les debe honrar y amar; a aquellos que no se unen, se les tiene que considerar de dos manera; si hacen esto por pusilanimidad y defecto natural del ánimo, entonces tu debes servirte en especial de aquellos que son de buen criterio, porque en la prosperidad te honrarán y en la adversidad no son de temer: pero cuando no se unen sino por cálculo y por ambición, es señal de que piensan más en sí mismos que en ti, y de ellos se debe cuidar el príncipe y temerles como si se tratase de enemigos declarados, porque esperarán la adversidad para contribuir a su ruina.

Los hombres son enemigos de las empresas demasiado arriesgadas, y no puede reputarse por fácil el asalto a alguien que tiene su ciudad bien fortificada y no es odiado por el pueblo. Un príncipe, pues, que gobierne una plaza fuerte, y a quien el pueblo no odie, no puede ser atacado.

Los cimientos indispensables a todos los estados son las buenas leyes y las buenas tropas.

Al príncipe que adquiera un Estado nuevo mediante la ayuda de los ciudadanos examine bien el motivo que impulsó a éstos a favorecerlo, porque si no se trata de afecto natural, sino de descontento con la situación anterior del Estado, difícil y fatigosamente podrá conservar su amistad, pues tampoco él podrá contentarlos.

El abrazar un partido es siempre más conveniente que el permanecer neutral. Porque si dos vecinos poderosos se declaran la guerra, el príncipe puede encontrarse en uno de estos casos: que, por ser los adversarios fuertes, tenga que temer a cualquiera de los dos que gane la guerra, o que no; en uno o en otro caso siempre le será más útil decidirse por una de las partes y hacer la guerra. Pues, en el primer caso, si no se define, será presa del vencedor con placer y satisfacción del vencido; y no ha-

llará compasión en aquel ni asilo en éste, porque el que vence no quiere amigos sospechosos y que no lo ayuden en la adversidad, y el que pierde no puede ofrecer ayuda a quien no quiso empuñar las armas y arriesgarse en su favor.

Crueldad, temor y amor

Es más seguro ser temido que amado. Porque de la generalidad de los hombres se puede decir esto: que son ingratos, volubles, simuladores, cobardes ante el peligro y ávidos de lucro. Mientras les haces bien, son completamente tuyos; te ofrecen su sangre, sus bienes, su vida y sus hijos, pues —como antes expliqué— ninguna necesidad tienes de ello; pero cuando la necesidad se presenta se rebelan. Y el príncipe que ha descansado por entero en su palabra va a la ruina al no haber tomado otras providencias; porque las amistades que se adquieren con el dinero y no con la altura y nobleza de alma son amistades merecidas, pero de las cuales no se dispone, y llegada la oportunidad no se las puede utilizar. Y los hombres tienen menos cuidado en ofender a uno que se haga amar que a uno que se haga temer; porque el amor es un vínculo de gratitud que los hombres, perversos por naturaleza, rompen cada vez que pueden beneficiarse; pero el temor es miedo al castigo que no se pierde nunca. No obstante lo cual el príncipe debe hacerse temer de modo que, si no se granjea el amor, evite el odio, pues no es imposible ser a la vez temido y no odiado; y para ello bastará que se abstenga de apoderarse de los bienes y de las mujeres de sus ciudadanos y súbditos, y que no proceda contra la vida de alguien sino cuando hay justificación conveniente y motivo manifiesto; pero sobre todo abstenerse de los bienes ajenos, porque los hombres olvidan antes la muerte del padre que la pérdida del patrimonio. Luego, nunca faltan excusas para despojar a los demás de sus bienes, y el que empieza a vivir de la rapiña siempre encuentra pretextos para apoderarse de lo ajeno

y, por lo contrario, para quitar la vida, son más raros y desaparecen con más rapidez.

Depende del bueno o mal uso que se hace de la crueldad. Llamaría bien empleadas a las crueldades cuando se aplican de una sola vez por absoluta necesidad de asegurarse, y cuando no se insiste en ellas, sino, por el contrario, se trata de que las primeras se vuelvan todo lo beneficiosas posible para los súbditos. Mal empleadas son las que, aunque poco graves al principio, con el tiempo antes crecen que se extinguen.

Al apoderarse de un Estado, todo usurpador debe reflexionar sobre los crímenes que le es preciso cometer, y ejecutarlos todos a la vez, para que no tenga que renovarlos día a día y, al no verse en esa necesidad, pueda conquistar a los hombres a fuerza de beneficios.

Las ofensas deben inferirse de una sola vez mientras que los beneficios deben proporcionarse poco a poco.

Los príncipes deben desear ser temidos por clementes y no por crueles. Sin embargo, deben cuidarse de emplear mal esta clemencia.

Un príncipe no debe preocuparse porque lo acusen de cruel, siempre y cuando su crueldad tenga por objeto mantener unidos y fieles a los súbditos; porque con pocos castigos ejemplares será más clemente que aquellos que, por excesiva clemencia, dejan multiplicar los desórdenes, causa de matanzas y saqueos que perjudican a toda una población, mientras que las medidas extremas adoptadas por el príncipe sólo van en contra de uno.

Cuando un príncipe está frente a sus ejércitos y tiene que gobernar a miles de soldados, es absolutamente necesario que no se preocupe si merece fama de cruel, porque sin esta fama jamás podrá tenerse ejército alguno unido y dispuesto a la lucha.

Tacañería y prodigalidad

Los príncipes, por ocupar posiciones más elevadas, son juzgados por algunas de estas cualidades que les valen o

censura o elogio. Uno es llamado pródigo, otro tacaño (y empleo un término toscano, porque "avaro", en nuestra lengua, es también el que tiende a enriquecerse por medio de la rapiña, mientras que llamamos "tacaño" al que se abstiene demasiado de gastar lo suyo); uno es considerado dadivoso, otro rapaz, uno cruel, otro clemente, uno traidor, otro leal, uno afeminado y pusilánime, otro decidido y animoso, uno humano, otro soberbio; uno lascivo, otro casto, uno sincero, otro astuto, uno duro, otro débil, uno grave, otro frívolo, uno religioso, otro incrédulo y así sucesivamente.

Si consideramos estos con frialdad, hallaremos que, a veces lo que parece virtud es causa de ruina, y lo que parece vicio sólo acaba por traer el bienestar y la seguridad.

Como el que quiere conseguir fama de pródigo entre los hombres no puede pasar por alto ninguna clase de lujos, sucederá siempre que un príncipe así acostumbrado a proceder consumirá en tales obras todas sus riquezas y se verá obligado, a la postre, si desea conservar su reputación, a imponer excesivos tributos, a ser riguroso en el cobro y a hacer todas las cosas que hay que hacer para procurarse dinero. Lo cual empezará a tornarlo odioso a los ojos de sus súbditos, y nadie lo estimará, ya que se habrá vuelto pobre. Y como con su prodigalidad ha perjudicado a muchos y beneficiado a pocos, se resentirá al primer inconveniente y peligrará al menor riesgo. Y si entonces advierte su falla y quiere cambiar de conducta, será tachado de tacaño.

No se preocupe si es tildado de tacaño; porque, con el tiempo, al ver que con su avaricia le bastan las entradas para defenderse de quien le hace la guerra, y puede acometer nuevas empresas sin gravar al pueblo, será tenido siempre por más pródigo. pues practica la generosidad con todos aquellos a quienes no quita, que son innumerables y la avaricia con todos aquellos a quienes no da, que son pocos.

En nuestros tiempos sólo hemos visto hacer grandes cosas a los hombres considerados tacaños.

Un príncipe debe reparar poco en incurrir en el vicio de tacaño; porque éste es uno de los vicios que hacen posible reinar.

Con aquello que no es del príncipe ni de sus súbditos se puede ser extremadamente generoso, como lo fueron Ciro, César y Alejandro; porque el derrochar lo ajeno, antes concede que quita reputación; sólo él gastar lo de uno perjudica.

Es más prudente contentarse con el tilde de tacaño, que implica una vergüenza sin odio, que, por ganar fama de pródigo, incurrir en el de expoliador, que implica una vergüenza con odio.

Estudios y asesoramiento

La primera opinión que se tiene del juicio de un príncipe se funda en los hombres que lo rodean.

En cuanto al ejercicio de la mente, el príncipe debe estudiar la historia, examinar las acciones de los hombres ilustres, ver cómo se han conducido en la guerra, analizar el porqué de sus victorias y derrotas para evitar éstas y tratar de lograr aquéllas; y sobre todo hacer lo que han hecho en el pasado algunos hombres esgregios que, tomando a los otros por modelos, tenían siempre presentes sus hechos más celebrados.

Hay tres clases de cerebros: el primero discierne por sí; el segundo entiende lo que otros disciernen, y el tercero no discierne ni entiende lo que los otros disciernen. El primero es excelente, el segundo bueno y el tercero inútil.

Para conocer a un ministro hay un modo que no falla nunca. Cuando se ve que un ministro piensa más en él que en uno y que en todo no busca sino su provecho, estamos en presencia de un ministro que nunca será bueno

y en quién el príncipe nunca podrá confiar. Porque el que tiene en sus manos el Estado de otro jamás debe pensar en sí mismo, sino en el príncipe, y no recordarle sino las cosas que pertenezcan a él. Por su parte, el príncipe, para mantenerlo constante en su fidelidad, debe pensar en el ministro. Debe honrarlo, enriquecerlo y colmarlo de cargos, de manera que comprenda que no puede estar sin él, y que los muchos honores no le hagan desear más honores, las muchas riquezas no le hagan ansiar más riquezas y los muchos cargos le hagan temer los cambios políticos.

No hay otra manera de evitar la adulación que el hacer comprender a los hombres que no ofenden al decir la verdad.

Un príncipe prudente debe rodearse de los hombres de buen juicio de su Estado, únicos a los que dará libertad para decirle la verdad, aunque en las cosas sobre las cuales sean interrogados y sólo en ellas.

Fuera de ellos, no escuchar a ningún otro, poner en seguida en práctica lo resuelto y ser obstinado en su cumplimiento.

Un príncipe debe pedir consejo siempre, pero cuando él lo considere conveniente y no cuando lo consideren conveniente los demás, por lo cual debe evitar que nadie emita pareceres mientras no sea interrogado. Debe preguntar a menudo, escuchar con paciencia la verdad acerca de las cosas sobre las cuales ha interrogado y ofenderse cuando se entera de que alguien no se la ha dicho por temor.

Se pide consejo a más de uno, los consejos serán siempre distintos, y un príncipe que no sea sabio no podrá conciliarlos. Cada uno de los consejeros pensará en lo suyo, y él no podrá saberlo ni corregirlo. Y es imposible hallar otra clase de consejeros, porque los hombres se comportarán siempre mal mientras la necesidad no los obligue a lo contrario.

Es conveniente que los buenos consejos, vengan de

quien vienen, nazcan de la prudencia del príncipe, y no la prudencia del príncipe de los buenos consejos.

Militares y guerra

No es razonable que quien esté armado obedezca de buen grado a quien no lo está.

Es imposible que alguien permanezca con sus ejércitos un año sitiando ociosamente una ciudad.

No será difícil a un príncipe sabio mantener firme el ánimo de sus ciudadanos durante el asedio, siempre y cuando no carezcan de víveres ni de medios de defensa.

Las tropas son: propias, mercenarias, auxiliares o mixtas. Las mercenarias y auxiliares son inútiles y peligrosas.

Lo único que los mueve es la paga del príncipe lo cual, no es suficiente para que deseen morir por él.

Un principado o una república debe tener sus milicias propias.

Las tropas auxiliares son aquellas que se piden a un príncipe poderoso para que nos socorra y defienda. Todo el que no quiera vencer no tiene más que servirse de esas tropas.

En las tropas mercenarias hay que temer sobre todo las derrotas; en las auxiliares, los triunfos.

Todo príncipe prudente ha preferido perder con las suyas a vencer con las otras.

Las armas ajenas o se caen de los hombros del príncipe, o le pesan, o le oprimen.

Un príncipe nuevo en un principado nuevo no ha dejado nunca de organizar un ejército. Ahora bien: cuando un príncipe adquiere un Estado nuevo que añade al que ya poseía, entonces sí que conviene que desarme a sus nuevos súbditos, excepción hecha de aquellos que se declararon partidarios suyos durante la conquista; y aun a éstos, con el transcurso del tiempo y aprovechando las ocasiones que se le brindan, es preciso debilitarlos y re-

ducirlos a la inactividad y arreglarse de modo que el ejército del Estado se componga de los soldados que rodeaban al príncipe en el Estado antiguo.

El príncipe que teme más al pueblo que a los extranjeros debe construir fortalezas; pero el que teme más a los extranjeros que al pueblo debe pasarse sin ellos.

No hay mejor fortaleza que el no ser odiado por el pueblo, porque si el pueblo aborrece al príncipe, no lo salvarán todas las fortalezas que posea, pues nunca faltan al pueblo, una vez que ha empuñado las armas, extranjeros que lo socorran.

Elogiaré tanto a quien construya fortalezas como a quién no las construya, pero censurare a todo el que, confiando en las fortalezas, tanga en poco el ser odiado por el pueblo.

Sin milicias propias no hay principado seguro. Un príncipe no debe entonces tener otro objeto ni pensamiento ni preocuparse de cosa alguna fuera del arte de la guerra y lo que a su orden y disciplina corresponde, pues es lo único que compete a quien manda.

Un príncipe que, aparte de otras desgracias, no entienda de cosas militares, no puede ser estimado por sus soldados ni puede confiar en ellos. Debe dedicarse a la caza.

Otros

En la antigüedad y continuidad de la dinastía se borran los recuerdos y los motivos que la trajeron.

Tuve que contestarle que los franceses entendían menos de las que se refieren al Estado, porque de lo contrario no hubiesen dejado que la Iglesia adquiriese tanta influencia.

Verdad es que, sin esa ocasión, sus méritos de nada hubieran valido; pero también es cierto que, sin sus méritos, era inútil que la ocasión se presentara.

Los principados eclesiásticos son los únicos principados seguros y felices.

Los historiadores poco reflexivos admiran, por una parte, el orden, y por la otra censuran su razón principal.

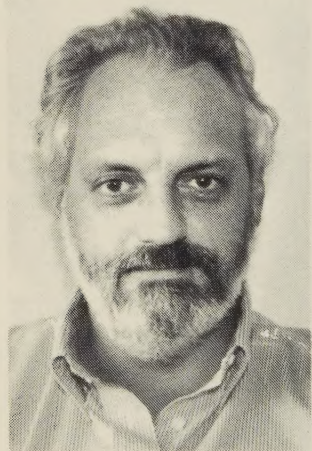
Acepto por cierto que la fortuna sea juez de la mitad de nuestras acciones, pero nos deja gobernar la otra mitad, o poco menos.

Este libro incluye poemas seleccionados, por sus y otros,
y otros, y por la importancia de su poesía y su vida.
Aunque que cuando uno se enfrenta con uno de los poemas de
este libro, siempre, para tener una idea de la vida real, y por
lo tanto.

*Se terminó de imprimir en el mes de Mayo de 1991
en la Imprenta de los Buenos Ayres
Carlos Berc 3449 - Buenos Aires
Tirada de esta edición: 2.000 ejemplares*

**JUAN CARLOS
DE PABLO**

UCA (1964) y Harvard (1968), es titular de Depablocosult, profesor en la Universidad de San Andrés y el CEMA, y columnista en El Cronista Comercial, CV y Radio América. Es además autor de 20 libros.



Mis memorias, de Kissinger, es la obra más apasionante que leí siendo adulto. Es, también, la obra más larga que leí en lo que va de mi vida (la comencé en 1980 y la terminé en 1987).

Mirando luego mi ejemplar lleno de subrayados, me pregunté: ¿por qué no sumar, al notable encanto de la lectura del original, una reclasificación por temas de los párrafos subrayados?. Esto es lo que aparece en la parte segunda de esta obra.

La parte primera presenta un ensayo mío que sintetiza, bajo la forma de “los diez mandamientos del buen gobierno según Henry Kissinger”, las reflexiones que me surgieron al leer las memorias del “operador” Kissinger.

Soy un fanático de poner el conocimiento al servicio de la acción, y por ende me parece un desperdicio que, principalmente por el shock que produce el tamaño del original, los verdaderamente interesados no se acerquen al pensamiento kissingeriano.

No sorprendente-mente, el libro está dedicado a Henry Kissinger.