

## V. Sobre lo público y lo privado

### CHV 042 C LYNDON BAINES JOHNSON<sup>1</sup>

#### El jefe del Pequeño Congreso<sup>2</sup>

Un veterano político de Texas, viendo a Lyndon Johnson, a la edad de 21 años, cómo cubriría ocho distritos difíciles en una carrera electoral para unas elecciones de vicegobemador, Le había llamado «niño prodigio» de la política. Welly Hopkins, viéndole trabajar durante las campañas en los condados de Blanco, Comal y Guadalupe, había hablado de su «muy inusual» capacidad política. Esta misma capacidad se había manifestado incluso con anterioridad –en San Marcos, donde Lyndon Johnson no solo había acaparado la política en el campus, sino que también había sido el creador de la política en el campus. Ahora, lo que su hermano llamo su «vocación natural», iba a desarrollarse en un escenario mucho mayor.

Existía en Washington una organización llamada el Pequeño Congreso.

Era una organización moribunda. Fundada en 1919 para dar un foro a asistentes de los congresistas para que adquirieran experiencia en oratoria y conocimiento de los procedimientos parlamentarios, tomo como modelo la Cámara de Representantes y celebraba debates bajo las leyes de la Cámara. Pero había degenerado hasta convertirse en poco más que un club social, a cuyas esporádicas reuniones, celebradas en la Caucus Room del Cannon Building, asistían no más de unas pocas docenas de secretarios.

Pero el White Stars de San Marcos también había sido considerado un club social. En abril de 1933, Johnson se acercó a unos cuantos cohuéspedes -cuidadosamente seleccionados- del Dodge Hotel y les pidió que Le ayudaran a convertirse en el «Speaker», del Pequeño Congreso.

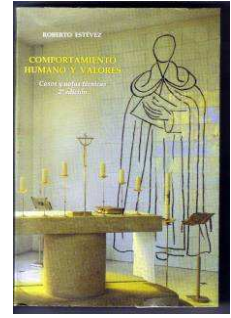
Como en la Cámara de Representantes, la antigüedad y la línea de sucesión habían determinado la selección de los anteriores presidentes: en cada elección, solo se elegía un nuevo responsable, un «oficial de orden» («sergeant-at-arms»), siempre un hombre mayor con una larga antigüedad en Washington, era elegido; los otros responsables simplemente ascendían un escalafón: el ex «oficial de orden» era nombrado secretario, y el secretario, presidente; nunca había oposición. Johnson, sin embargo, tenía un plan para eludir esta práctica.

El éxito del plan dependía de mantenerlo en secreto. Contando votos, dice William H. Payne, que se presentó como «oficial de orden» en la candidatura de Johnson, éste había descubierto que se habían contratado en marzo tantos secretarios nuevos en el Capítol Hill para los nuevos congresistas, tras la victoria electoral de Roosevelt, que sus votos le darían la presidencia -si los antiguos secretarios, que todavía eran mucho más numerosos que los nuevos no se percataban de lo que estaba planeando y hacían notar su fuerza en la reunión de abril. Para minimizar las posibilidades de ser descubierto, esperó a iniciar su campaña hasta

<sup>1</sup> Tomado de HBS1.488.001 – Rev 3/1994, como base para discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

<sup>2</sup> Caro, Robert, «The Years of Lyndon Johnson: The Path to Power», Alfred A. Knopf, 1982, págs. 261-265

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



sólo uno o dos días antes de la elección, y cuando hizo campaña, no la hizo en persona, sino por teléfono -permaneciendo en la oficina de Kleberg y llamando a los nuevos secretarios de otras oficinas del Congreso para pedir sus votos-, para que se viera tan poca actividad como fuera posible. Había descubierto otra fuente de votos: aunque sólo los secretarios del Congreso habían asistido a las anteriores reuniones del Pequeño Congreso y existía la impresión general de que sólo los secretarios tenían derecho a ser miembros, los estatutos de la organización permitían de hecho que cualquier persona con «nómina en el legislativo» -que incluía a los carteros, policías y ascensoristas del Capitol Hill nombrados bajo los auspicios del Congreso- tuviera derecho a ello, siempre y cuando pagara su cuota de dos dólares. Johnson dijo a Latimer que reuniera a sus amigos carteros y los trajera a la reunión; también le dijo a Latimer que no les dijera nada de la reunión hasta el último momento. Le dijo a un simpático ascensorista que hiciera lo mismo con los otros ascensoristas -volviendo a pedir discreción. Y en la noche del 27 de abril de 1933, cuando sólo unos pocos asistentes habituales del Pequeño Congreso se hallaban sentados llenando apenas algunos asientos de la espaciosa Caucus Room, se vieron completamente sorprendidos cuando, justo en el momento en el que la reunión estaba a punto de empezar, irrumpió de repente en la sala gente con caras desconocidas en número suficiente para elegir como presidente a un joven tejano de 24 años, alto y delgado, a quien muchos de los hombres mayores ni siquiera conocían. «¿Quién es ese tipo?», preguntó alguien cuando Johnson se adelantó para tomar el mazo.

(Cuando, al día siguiente, los hombres mayores hubieron puesto sus ideas en orden, se cuestionaron algunas cosas, como la honestidad de la elección. Muchos de los votos que habían elegido a Johnson, decían, habían sido emitidos por hombres sin derecho a voto. Muchos de los carteros y ascensoristas que habían acudido por primera vez no habían pagado sus cuotas, decían, y, por tanto, no eran miembros del Pequeño Congreso. Además, insistían, muchos de los nuevos votantes no podían *ser* miembros incluso si pagaban las cuotas: los partidarios de Johnson, acusaron, simplemente habían reunido a todos los trabajadores del Capítol Hill que encontraron, tanto si el empleado había sido nombrado con los auspicios del Congreso como si no. Hubo quejas de que, como Lucas dijo, «robó esa elección». Si la acusación era verdad, la elección era, desde luego, la segunda que había robado.)

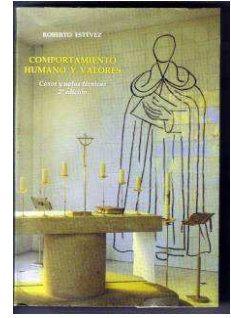
El discurso de aceptación de Johnson derivaba un poco de un discurso pronunciado un mes antes por otro hombre recién llegado a Washington. «Mi elección -dijo- marca un nuevo trato (New Deal) para todos los Pequeños Congresos.» (También prometió «tener presente al hombre olvidado», mediante el nombramiento de comités partiendo de «una base equitativa de militancia y antigüedad».) Poco original o no, sin embargo, ofreció una nueva política: transformó el Pequeño Congreso de Capítol Hill como había transformado el White Stars de College Hill. Transformó una organización social en una organización política –en una organización, además, para servir sus propios fines.

Uno de estos fines era conseguir contactos -contactos que necesitaba pero que eran muy difíciles de lograr. En lo sucesivo, Johnson anunció que las reuniones se celebrarían no cada mes, sino cada semana, e incluirían no sólo debates, sino discursos de personalidades destacadas. Y aunque el nuevo presidente declaró que la razón de esta innovación era hacer que las reuniones fueran mas animadas, sus jóvenes ayudantes sabían que también había otra razón; así opinaba Latimer: «Le dio una excusa para ir a ver a Huey Long o Tom Connally, o a un congresista de Texas que era presidente de un comité y al que creía que podría necesitar

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007

para alguna cosa, y los invitaba a pronunciar un discurso; y una vez que iba a ver a alguien, el "jefe", siendo de la manera que era, hacía que le recordaran».

Otro de los fines perseguidos era la publicidad. En primer lugar, organizó los debates del Pequeño Congreso. Anteriormente, cualquiera que lo deseara podía intervenir; ahora sólo los portavoces nombrados podían subir al estrado durante los 60 minutos asignados a cada parte. El organizaba los debates, nombrando a equipos para que representaran a ambas partes en un asunto que se estaba debatiendo actualmente en el Congreso (uno de los jefes de equipo era normalmente el ayudante del congresista que había presentado el proyecto de ley; el otro, era el ayudante de un congresista que se oponía); se mantenía en contacto con los jefes de equipo para asegurarse de que estaban organizando activamente a sus equipos; propiciaba un ambiente más formal mediante la asignación de los lugares que ocuparían los ponentes en la larga mesa situada en la parte delantera de la Caucus Room. Sentado en el centro del largo estrado elevado en forma de herradura, dispuesto para los comités congresistas, conducía los debates con rigor.

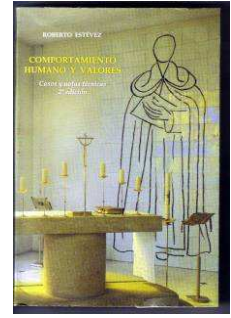


Payne lo explicaba así:

«La primera vez que lo presidió, todo el mundo lo supo: ¡aquí había un hombre que dirigía la función! El Pequeño Congreso se guiaba por las mismas reglas de la Cámara de los Representantes, y él conocía esas reglas. Era su propio parlamentario, y no había nadie que pudiera discutir con él sobre si las sesiones se realizaban de acuerdo o no con las reglas, porque él *las conocía* al detalle. Estaba al *mando*.»

Al final de cada debate, el Pequeño Congreso votaba el proyecto de «ley». Una vez organizados los debates, llamaba a los periódicos para que cubrieran la información. Los ayudantes de los congresistas generalmente reflejaban los sentimientos de sus jefes, decía a los periodistas, y los votos del Pequeño Congreso sobre las legislaciones en curso eran, por tanto, anticipos de los votos futuros en el verdadero Congreso. Además, dado que los jefes de equipo del Pequeño Congreso eran los mismos hombres que ayudaban a sus jefes a prepararse para liderar las futuras batallas en la Cámara, los debates proporcionaban un anticipo no sólo de los votos, sino de las maniobras futuras. Los periodistas vinieron –y quedaron impresionados; «uno de los foros más interesantes de Washington», dijo *The Washington Post*. Al ver que realmente se podían predecir los votos de la Cámara en base a los votos del Pequeño Congreso, empezaron a cubrir su información con bastante regularidad. Payne recuerda: «Cada semana había una reunión, y cada semana había reportajes en por lo menos un par de periódicos de Washington» -y los reportajes sobre el Pequeño Congreso generalmente contenían una declaración de su presidente, o al menos una mención de su nombre. La posibilidad de que la prensa cubriera la noticia hizo que incluso las figuras políticas más famosas fueran receptivas a las invitaciones de Johnson a pronunciar un discurso. Cuando Johnson dijo que invitaría al pintoresco y polémico Huey Long a pronunciar un discurso, recuerda otro miembro del Pequeño Congreso, Wingate Lucas, «ninguno de nosotros pensó que pudiera conseguirlo». Pero en efecto, Long vino -la Caucus Room estaba, dice otro miembro, «abarrota de cámaras de noticiarios. Pathé News y Metro News y todo eso... Había luces por todas partes, esas luces cinematográficas. Un impresionante número de periodistas se encontraban allí». Y cuando Long entró en la sala, rodeado por una falange de guardaespaldas con cara de pocos amigos, el presidente del Pequeño Congreso estaba allí para darle la bienvenida, estrechándole la mano y sonriéndole mientras los flashes se disparaban y las cámaras filmaban.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



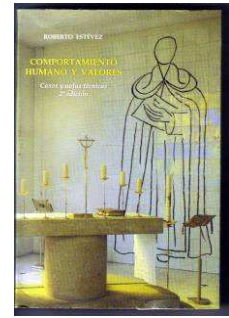
En poco tiempo, 200 o más ayudantes del Congreso estaban presentes en la Caucus Room cada semana. Johnson organizó otros actos -incluido un viaje de tres días, que muchos aún recuerdan 45 años más tarde, en el que 293 secretarios viajaron por la ciudad de Nueva Cork con una escolta de motocicletas facilitada por el alcalde La Guardia, y, por la noche, fueron sus invitados en Radio City Music Hall. Luego, los ayudantes del Congreso fueron a West Point, desde donde regresaron a Washington en tren. «Recuerdo a Lyndon andando arriba y abajo por los pasillos, de vagón en vagón, con ojos brillantes, sonriendo, demasiado emocionado para estarse quieto», dice Payne. El banquete anual, celebrado en el Mayflower Hotel, se convirtió en un acontecimiento primoroso, con destacados conferenciantes, todos vestidos de etiqueta.

Así se expresa Lucas, quien unos años más tarde sería él mismo presidente:

«El Pequeño Congreso se convirtió en un asunto *bastante* importante. Cuando celebrábamos un debate, los miembros del Congreso asistían para escuchar los puntos de cada parte y para hacerse una idea de cómo votarían dichos miembros. Los miembros [del Congreso] querían que se debatieran sus proyectos de ley en el Pequeño Congreso para conseguir publicidad, y porque les ayudaba a preparar el debate en la Cámara de Representantes. Un congresista venía y te decía: "Me gustaría que el Pequeño Congreso debatiera uno de mis proyectos de ley". Recuerdo a un congresista de California que lo hizo. Tenía una copia de su proyecto de ley en el bolsillo y me la **dio**, y me resumió sus puntos más interesantes. Por tanto, por ser presidente, los miembros del Congreso te respetaban y *te solicitaban ayuda*.»

En un período de tiempo sorprendentemente corto (teniendo en cuenta las vacaciones del Congreso, las cuales pasaba en Texas), en menos de un año en Capítol Hill, Lyndon Johnson, a través de una organización en la cual el ascenso hasta entonces dependía de la antigüedad en el Congreso, había destacado espectacularmente por encima de la anónima multitud de ayudantes de congresistas del Congreso.

Los estatutos del Pequeño Congreso permitían un único presidente por mandato. Johnson no hizo ningún intento por cambiar los estatutos -en opinión de al menos un aliado, porque ya habían habido demasiados rumores sobre las circunstancias bajo las cuales había sido elegido- y mantuvo el control de la organización a través de candidatos elegidos a dedo. Nunca hizo campaña pública a favor de ellos. «Sólo corría la voz de que fulano era el candidato de Johnson -dice Payne. Todo lo hacía entre bastidores.» Pero entre bastidores era muy efectivo. Media docena de aliados de Johnson -todos distinguidos por su deseo de servir sus órdenes- telefoneaban a otros miembros antes de cada elección para sugerir a quién debían apoyar. A los miembros que en la votación abierta no seguían las indicaciones, ya no se les invitaba a hablar, y se dio por entendido que contrariar a Lyndon Johnson no era una buena idea para nadie que quisiera ascender en la única organización en la cual, para los secretarios del Congreso, el ascenso era posible. «El tenía una "máquina", dice la secretaria Lacey Sharp. Y si querías presentarte, más te valía contar con la bendición de Lyndon Johnson.» La existencia de la "máquina" se había convertido en una realidad reconocida en el pequeño mundo cerrado de Capítol Hill. Otro secretario, recién llegado al Congreso, recuerda cómo fue la primera vez que vio a Johnson. Impresionado por su aspecto -su altura, sus enormes orejas, sus ojos y sonrisa brillantes, la seguridad con la que hablaba, los brazos en jarras, andando por el pasillo del House Office Building- el secretario preguntó a un amigo quién era. El amigo contestó: «Ese es el jefe del Pequeño Congreso».



### Obsesión con la política<sup>3</sup>

Johnson nunca se relajó en su acopio de información y en sus esfuerzos por familiarizarse con el proceso político. Cuando acompañaba a colegas a un partido de béisbol, insistía en hablar de política entre las fases del juego, e incluso entre los lanzamientos. En la piscina, chapoteaba unos cuantos minutos y luego esperaba a que otros se unieran para conversar con él sobre política. Raramente iba a ver películas u obras de teatro, porque no le gustaba sentarse en silencio en un teatro oscuro durante tres horas. Las fiestas eran soportables porque siempre podía encontrar a alguien dispuesto a hablar de política. En el baile de sociedad de Texas, bailaba con las mujeres de los congresistas más que con muchachas solteras y discutía de las últimas noticias del periódico de la tarde.

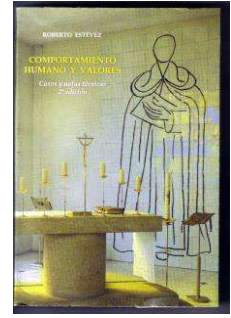
Cada vez más, las horas fuera de su oficina o del «lobby» de la Cámara se convertían en una continuación de la compulsiva búsqueda de influencia política. Durmiendo cuatro o cinco horas por la noche, empezó a cultivar una capacidad inusual para hacer la siesta durante unos pocos minutos en momentos de ocio -mientras le llevaban a algún sitio en coche o sentado en su despacho- para cargar pilas para las próximas horas. Casi todos sus aliados estaban ocupados en algún trabajo gubernamental -congresistas, miembros del «staff» del Congreso y burócratas. Pasó a evaluar su conducta y opiniones en términos de relevancia política: la información que le proporcionaba sobre los motivos e intenciones de los otros, cómo se resolverían probablemente las actuales controversias, qué exigencias o reivindicaciones serían probablemente satisfechas y cuáles rechazadas. Cada vez más pasó a considerar todas las relaciones como combinaciones políticas continuamente cambiantes basadas en gran parte en intereses compartidos. Y, en gran medida, tenía razón, pues los políticos generalmente forman alianzas y no amistades. Los individuos y las instituciones consiguen sus fines a través de continuos intercambios. Pero los tratos no son obligaciones. De hecho, el compromiso emocional intenso con cualquier cosa -con temas, ideología, una mujer, incluso una familia -puede ser un handicap, no sólo porque consume un tiempo precioso, sino, y más importante, porque reduce la flexibilidad y la capacidad de calcular objetivamente, que es necesaria para sacar el máximo provecho de circunstancias continuamente cambiantes.

Ciertamente, la mayoría de los participantes de la vida pública no son tan intensamente «políticos» como lo fue Lyndon Johnson. Su obsesiva concentración en la política era un aspecto de su naturaleza que había evolucionado a partir de una necesidad interna de protegerse de los complicados riesgos de su infancia. Cualquiera que fuera su origen, esta cualidad era una ventaja de valor incalculable en su carrera pública. A través de un examen implacable de la gente y los hechos, basado en las suposiciones de que la actividad humana era esencialmente «política», un sistema de intercambio, era capaz de conseguir un extraordinario grado de dominio y éxito dentro de su entorno; tanto si trataba con la intensidad política de una familia, una ciudad pequeña, o una escuela, o las maquinaciones de Washington, estaba extraordinariamente preparado para el proceso de dominio. Cada victoria sucesiva justificaba su actitud y fortalecía las cualidades que le habían conducido al éxito. Pronto se convirtió en un consumado animal político. Esto podría ayudar a explicar la frenética cualidad de la actividad de Johnson, su escrupulosa evitación de la tranquilidad. Cada vez más dependía de su destreza política para soslayar las consecuencias de los

---

<sup>3</sup> Kearns, Doris, «Lyndon Johnson and the American Dream», Harper Rowe, 1976, págs. 78-79.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



conflictos internos y proporcionarle un sustituto del amor y la aceptación de otros seres humanos.

La imagen que emerge de la descripción anterior es la de un hombre para quien todos los contactos humanos tenían un fin. Quería gustar a todo aquel que conociera, pero definía la amistad en términos de una disposición de acomodar sus fines. «Siempre fui muy solitario», me contó Johnson hacia el final de su vida.

### **Campaña congresista de 1940<sup>4</sup>**

Para recoger los máximos beneficios de su trabajo con el comité democrático para la campaña al Congreso, Johnson continuó trabajando después del *día de la elección*. Entre los instrumentos que utilizó había cartas -cartas con el «toque Johnson». Estas cartas, escritas a importantes responsables, compartían todas un único tema: se dijo a cada responsable que fue él -y sólo él- quien había hecho posible que Johnson participara en la campaña de 1940. Se agradeció a cada responsable -humildemente, cordialmente- que diera a un hombre joven su gran oportunidad. Y se aduló a cada responsable -con halagos hechos a medida- confeccionados por un maestro en ese arte.

Johnson se había dado cuenta de lo encantado que había quedado Henry Wallace en Longlea con sus historias de Texas. Al vicepresidente-electo, Johnson escribió:

«Cuando Texas luchaba por su independencia, hubo varios cazadores de ardillas de las montañas que oyeron la noticia y quisieron unirse al ejército de Sam Houston.

»No pudieron encontrar al viejo Sam en persona, porque estaba ocupado en conducir al enemigo (México) a una trampa. Pero tenían amigos que se hicieron cargo de ellos, los pusieron en buen camino y los llevaron a San Jacinto, donde pudieron presenciar la acción y, a su humilde manera, colaborar.

»Soy un sucesor de alguno de esos cazadores de ardillas, y en 1940, 104 años más tarde, me encontraba en una situación similar. No muy fuerte, pero espabilándome para aportar mis pequeños granos de arena al fuego de la batalla.

»No he olvidado que fue usted quien me mostró el buen camino y me ayudó a seguirlo.

»Le felicito y le reitero mi confianza y afecto por usted.»

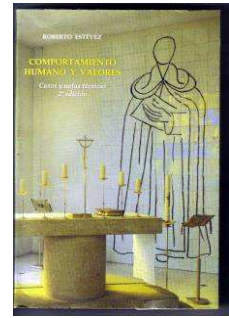
Atentamente,  
Lyndon Johnson

John McCormack tenía una tradición de la cual estaba orgulloso -la tradición de Massachusetts, que incluía a Bunker Hill- y al líder de la mayoría, Johnson escribió: «Usted me ayudó a prepararme y a contemplar algunos enemigos de cerca. Nunca lo olvidaré». («Hasta que me encontré con usted, Johnson también escribió, parecía... como si el muchacho de las montañas de Texas abajo firmante no fuera capaz de meterse en la lucha con sus pocas balas. Los grandes cañones rugían [y] no sabía si encontraría una tronera a través de la cual apuntar con mi arma.») La llave que le abrió la puerta de Sam Rayburn fue el sentimiento protector y paternal del presidente del Congreso hacia los hombres jóvenes que dependían de él, y Jonson escribió a Rayburn (después de decirle que fue sólo gracias a «su mediación que tuvo la oportunidad» de participar en la campaña) que algunos jóvenes congresistas «habrían

---

<sup>4</sup> Caro, Robert, obra cit., págs. 261-265.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



quedado a merced del frío viento invernal sin leña, si usted y otros veteranos no hubieran echado una mano, hecho lo necesario y efectuado su rescate». Cartas de este príncipe de la adulación fueron dirigidas no sólo a hombres que, como McCormack, le habían ayudado realmente a participar en la lucha, sino a hombres que -como él bien sabía- habían intentado mantenerle fuera de ella; a Ed Flynn, le envió una carta de «felicitación y aprecio».

«Los soldados rasos os dan las gracias no sólo por la victoria, sino por el liderazgo que les llevó a la victoria. Como soldado de infantería me alegro mucho por la victoria, y por mis oficiales que la han conseguido.

»Y le agradezco afectuosamente su consideración en una época tan ajetreada consideración que me permitió contribuir al esfuerzo.

»Llámeme siempre que yo pueda hacer algo por usted y téngame presente.»

La más importante de estas cartas empezaba con el simple saludo: «Señor», y decía a Franklin Roosevelt:

«No era mucho lo que yo pudiera hacer para ayudar cuando la batalla de 1940 se estaba desencadenando, aunque quería hacer *algo*.

»Sé que hubiera estado completamente al margen de no ser por su mediación. Usted hizo posible que yo llegara donde pudiera respirar un poco de poder, y esta nota es para decir "Gracias". Fue fantástico. La victoria es perfecta.»

### **Ascenso al poder en el Senado: 1948<sup>5</sup>**

Las capacidades de control y dominio de Johnson se manifestaron plenamente durante sus reuniones privadas con cada senador. Cara a cara, detrás de las puertas de la oficina, Johnson podía mostrar un rostro diferente, una forma de comportamiento y argumento diferente. Intentaba hacer sentir a cada senador que su apoyo en algún asunto en particular era el elemento crítico que afectaba al bienestar de la nación, el Senado y el líder del partido; y también buscaba demostrar que la fidelidad a las más altas obligaciones del servicio público mediante un acto digno de ser honrado -dada la naturaleza del asunto particular entre manos- también serviría los intereses prácticos y políticos del senador.

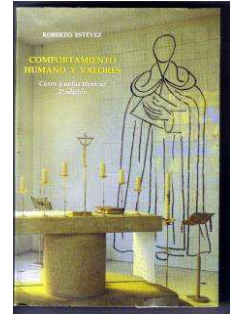
«Mucha gente, diría Johnson más tarde, ha escrito muchas tonterías acerca de mis reuniones privadas con los senadores; eso es porque la mayoría de lo que se ha escrito está hecho por los intelectuales, que nunca pueden imaginarme -un graduado del pobre y pequeño San Marcos- enfrascado en un debate real con palabras y con argumentos, pues de debates es de lo que trataban todas esas sesiones.

»Pero los académicos de Harvard lo describen como si fuera un atraco en una callejuela, en el que yo cojo al tipo por el cuello, le tuerzo el brazo a la espalda, le cuelgo una zanahoria delante de la nariz y sostengo una porra sobre su cabeza. Es una imagen bastante asombrosa si te pones a pensar en ella. Yo debería ser una especie de genio acrobático para salir airoso de ella, y el senador en cuestión, bien, él tendría que ser bastante débil y bastante dócil para estar simplemente de pie allí como un idiota paralizado.

---

<sup>5</sup> Kearns, Doris, obra cit., págs. 78-79.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



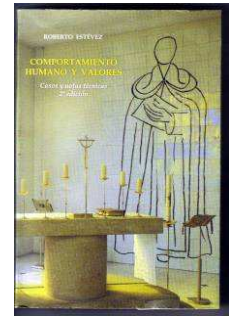
»Pero vosotros sabéis que ellos [los intelectuales] nunca se toman el tiempo para pensar en lo que realmente ocurre en estas sesiones cara a cara, porque nunca han tenido que persuadir a nadie que hiciera alguna cosa.»

Los preparativos que precedían a una reunión privada eran de hecho elaborados. En primer lugar, había un recuento general para determinar quién tenía qué posición y por qué. A esto le seguía una investigación más detallada que ayudaba a determinar qué senadores eran claves para el desenlace de un debate -qué senadores, por ejemplo, podían servir de «paraguas», cuyo apoyo posibilitaría que otros cuatro o cinco votaran de la manera deseada; qué senadores estaban indecisos o cuyas posiciones no eran firmemente apoyadas por convicciones o necesidad política. Entonces Johnson revisaba los datos de cada senador en cuestión -una pormenorización política de los grupos de poder en su estado, un análisis de sus partidarios, una evaluación de sus votos anteriores. A este material, Johnson añadía su conocimiento personal del senador y la gente de su entorno. Finalmente, Johnson practicaba el método de aproximación que pensaba utilizar, a menudo en presencia de uno de sus hombres de confianza. Clasificaba los posibles argumentos en pro y en contra, experimentaba con una variedad de respuestas y elaboraba un guión mental detallado a partir del cual hablaba -de una manera diseñada para que pareciera totalmente espontánea- cuando la reunión tenía lugar. Y la propia reunión podía parecer como un encuentro casual en un pasillo del Senado; pero Johnson no era un hombre que anduviera por los vestíbulos sin rumbo fijo: cuando empezaba a deambular, sabía a quién iba a encontrar.

Después del encuentro accidental y del saludo casual, Johnson recordaba que tenía algo de lo que le gustaría hablar. Entonces, los dos hombres caminaban por el pasillo, subían al ascensor y entraban en un despacho donde empezaban su conversación charlando con whisky escocés en la mano. A medida que la conversación avanzaba, Johnson mostraba una combinación abrumadora de elogio, desdén, rabia y amistad. Su tono de voz subía y bajaba, cambiando del retumbo de un orador al susurro evocador de un seductor. Las transiciones eran abruptas. Respondía a la hostilidad con una mirada desconcertante de indignación; al minuto siguiente evocaba una sonrisa con la calidez de su expresión y un movimiento alegre de su mano. Las variaciones en el tono, énfasis y gestos reflejaban la importancia que confería a ciertas palabras. En su discurso abundaban ilustraciones, anécdotas e hipérbolos. Sabía cómo hacer que sus oyentes *vieran* las cosas que describía, las hacía tangibles a los sentidos. Y sabía cómo mantener una sensación de flujo ininterrumpido mediante el uso de una estructura paralela y un caudal de conjunciones.

A partir de su propia insistente energía, Johnson creaba la ilusión de que el resultado, y de este modo la responsabilidad, dependía de la decisión de este único senador; negándose a permitir cualquier implicación de la realidad que ambos conocían -pero que en esta oficina empezaba a parecer cada vez más incierta- de que las decisiones de muchos otros senadores también decidirían los resultados. El argumento de Johnson invocaba país y partido, lealtad al liderazgo, recuerdos de servicios pasados e indirectas de satisfacciones futuras -pero siempre de una manera que rechazaba cualquier intención de que había una deuda a pagar o un intercambio a ofrecer. Debía considerarse el bienestar del Senado y una mención casual de ciertos intereses poderosos. Todos estos argumentos mezclados eran expuestos como si constituyesen un motivo unitario para la acción, y todo esto era presentado como si el objeto de Johnson no fuera la persuasión, sino «razonar juntos» con la esperanza de aclarar las consideraciones que ayudarían a un hombre a tomar su propia decisión informada. Johnson tampoco descuidaba el contenido sustantivo del asunto que se discutía. Pocos apreciaban

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



hasta qué punto estudiaba y dominaba las disposiciones de la legislación en cuestión, y en estas sesiones debatía los méritos sustantivos, no sólo para explicar o convencer, sino para facilitar al senador argumentos que pudiera utilizar posteriormente para explicar su acción a sus electores - para decirles cómo había ahorrado dinero al contribuyente o impedido la adopción de una ley aún más absurda y dispendiosa.

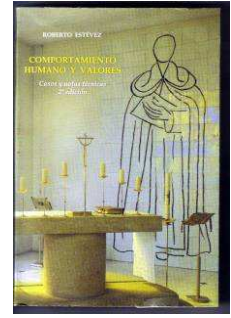
Cualquiera que fuera el asunto, sin embargo, el formato seguía siendo el mismo: Johnson presentaba el caso y lo demostraba, rechazando objeciones de antemano y concluyendo con una revisión de lo que se había dicho y lo que se tenía que hacer. Pero la lógica, las razones, las explicaciones y las alusiones a los motivos no explican por sí solas el éxito de Johnson a la hora de influir en los demás. Eran reforzadas siempre con una demostración poderosa de creencia apasionada. En Johnson, como ya hemos visto, el cálculo y la convicción se confundían fácilmente. «Lo que convence es la convicción, diría más tarde. Simplemente *tienes* que creer en el argumento que estás proponiendo; si no, estás perdido. La otra persona notará que allí falta algo, y ninguna serie de argumentos, por lógicos, elegantes o brillantes que sean, ganará el caso por ti.»

Lo que hacía más efectivas estas sesiones individuales era el encaje perfecto entre la petición y el hombre a quien iba dirigida. Johnson había estudiado a su hombre meticulosamente, y usaba ese conocimiento para reforzar sus poderes de juicio intuitivo. De este modo, a menudo podía captar lo que su oyente debía estar pensando y sintiendo, permitiéndole dar forma a su lenguaje y modular su tono de tal manera que lo que él quería que hiciera el senador pareciera ser lo mismo que lo que el propio senador había querido hacer desde el principio. Como Johnson lo describió más tarde: «Cuando estás tratando con todos esos senadores -los buenos y los locos, los que trabajan mucho y los perezosos, los brillantes y los mediocres- debes tener dos cosas muy claras. Tienes que entender las opiniones y valores comunes a todos ellos como políticos, el deseo por la fama y la sed por los honores, y entonces tienes que comprender la emoción que más domina en el senador en concreto cuando piensa en este asunto en particular». De este modo, Johnson podía escoger los argumentos, palabras y ritmos que persuadían mejor a cada oyente -palabras solemnes y discurso cadenciado para asuntos nobles; palabras informales y estilo abreviado para los menos exaltados y más urgentes.

Johnson también era ese tipo de americano, bastante raro, que se sentía libre para mostrar intimidad con otro hombre, mediante expresiones de sentimiento y también proximidad física. En una habitación vacía se quedaba de pie o se sentaba al lado de un hombre como si todo el espacio disponible fuera de apenas un metro. Podía adular a los hombres con sentimientos de amor y tocar sus cuerpos con gestos de afecto. La intimidad era del todo excusable porque parecía genuina y sin amenaza. Pero también era el producto de un cálculo meticuloso. Y funcionaba. Enfrentado con el ardor y el porte de este extraordinario hombre, el senador normal y corriente generalmente sucumbía.

No se debe pasar por alto que uno de los recursos más importantes de Johnson en la construcción de su base de poder era lo que un observador llamó «la plantilla de personal más grande, más eficiente, más implacablemente explotada y la más leal en la historia del Senado». Los que formaban esa plantilla encontraban que trabajar para Johnson les sometía a expresiones impredecibles de sentimiento. Un miembro del personal del Senado de Jonson observó: «podía estar dando» a un ayudante una tremenda reprimenda, y luego cambiaba por completo y obsequiarle con un regalo caro, diciendo: «Sabes que eres mi brazo derecho».

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



«No debes regalar nada a un hombre cuando está de buen humor, explicaba Johnson. ¡Debes regalarle cosas cuando está deprimido!» De modo similar, Johnson justificaba sus bruscos cambios de sentimientos y conducta por la necesidad de mantener a su personal continuamente desconcertado para asegurarse de que no se relajarían. Todo -desde reuniones de personal hasta los paseos en su coche- era sólo por invitación, permitiendo que Johnson pudiera deshacerse de alguien o meterle dentro arbitrariamente en cualquier momento. Si un miembro de su plantilla decidía marcharse, Johnson se desesperaba, suplicándole que se quedara, intentando sobornarlo con objetos materiales, elogios exagerados y promesas de su amor, para presionarlo afirmando que posiblemente no podría continuar sin sus servicios. Generalmente funcionaba. Un miembro de la plantilla recordaba: «Me dijo que si me quedaba sería su brazo derecho, sería su jefe de personal, estaría con él cada minuto del día. Y observándole, me di cuenta de que así como manejaba los asuntos más insignificantes de la manera más insignificante posible, manejaba los grandes asuntos a lo grande, de tal manera que siempre estaba allí cuando lo necesitaba de verdad». De este modo, el ayudante que había pensado en marcharse se quedaba, quizá porque sentía que ahora había adquirido la intimidad que Johnson le había negado hasta entonces. Y con esto, el juego empezaría de nuevo. Johnson retornaría a su modelo típico, el ayudante encontraría cada vez más difícil estar con él y de nuevo amenazaría con marchar, después de lo cual Johnson una vez más le colmaría de amor y halagos: se quedaría para empezar otro ciclo.

### **Relaciones entre el presidente Johnson y la prensa<sup>6</sup>**

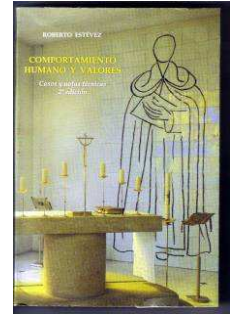
En sus años en el Capitol Hill, Johnson había desarrollado un gran desprecio por los periodistas, a los que consideraba víctimas mal pagadas de un sistema que los necesitaba para reflejar fielmente las opiniones de sus jefes, o, en algunos casos, de los políticos. Le era difícil concebir que un periodista elaborara y presentara una opinión propia. Del mismo modo, Johnson raramente consideraba un reportaje crítico en un periódico o revista como un análisis objetivo, sino como un truco por parte de algún enemigo político o como resultado de una orden de un editor hostil. El corolario importante de esa proposición era que Johnson creía que podía generar reportajes favorables por el simple hecho de cortejar periodistas influyentes, facilitándoles chismes e información de fondo pro-Johnson. Tanto la proposición como el corolario tenían algo de verdad. El éxito de Johnson como líder de la mayoría en cultivar una serie de corresponsales submisivos le llevó a la errónea conclusión de que sus relaciones con la prensa podían solucionarse con el arte de la seducción.

Por eso, en los primeros meses de la presidencia de Johnson, tanto antes como después de la marcha de Salinger, los periodistas tuvieron acceso por primera vez al «despacho oval», a las dependencias residenciales y al césped cuidado y a las entradas asfaltadas de la Casa Blanca. A James Reston y Walter Lippmann, gurús de *The Washington Press*, se les pidió consejo en la Casa Blanca cuando nunca se les había pedido en los días de Kennedy y Eisenhower. El presidente envió su propio avión a recoger a Reston y a su esposa a Phoenix, Arizona, para llevarles al rancho LBJ durante las vacaciones de Navidad de 1963.

---

<sup>6</sup> Evans, Rowland y Robert Novak, «Lyndon B. Johnson: The Exercise of Power», The New American Library, 1966, págs. 410-412.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,  
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Pero el cortejo inicial de Johnson a los periodistas no estaba de ningún modo limitado a los príncipes del periodismo de Washington. Otro objetivo de igual valor era convertir a soldados en primera línea del frente también en hombres pro-Johnson. Durante los mandatos de Eisenhower y Kennedy, los corresponsales de prensa asignados a la Casa Blanca, de manera regular habían visto cada vez menos al presidente, aparte de la conferencia de prensa formal, y consecuentemente se habían encontrado rebajados en función y prestigio. Tras convertirse en presidente, Johnson conscientemente decidió subir de categoría a los corresponsales de la Casa Blanca y de este modo ganar importantes aliados en los medios de comunicación. Los corresponsales de la Casa Blanca fueron llamados para entrevistas privadas con el presidente, ocasionalmente durante el almuerzo en la Casa Blanca. Sólo los asistentes habituales a la Casa Blanca estaban en posición de asistir a las no anunciadas conferencias de prensa de los sábados de Johnson.

El contraste entre Johnson y sus inmediatos predecesores fue particularmente intenso durante sus primeras escasas visitas al rancho LBJ como presidente. Cuando Eisenhower iba a Gettysburg y Palm Springs, y Kennedy a Hyannisport y Palm Beach, los reporteros itinerantes de la Casa Blanca apenas veían al presidente, y contaban para las noticias con las informaciones de la secretaría de prensa. No fue así en la «Ciudad Johnson». En ese primer viaje de Navidad al rancho, tres corresponsales -Tom Wicker, del *The New York Times*; Douglas Kiker, del *The New York Herald Tribune*, y Philip Potter, del *Baltimore Sun*- fueron imprevistamente convocados desde Austin, a 50 millas de distancia, para asistir a una fritura de pescado en el rancho. Fue una visita extraordinaria. El presidente les administró una versión larga, relajada, del tratamiento, con discursos durante horas sobre cualquier tema concebible relacionado con la política. Otros periodistas, en otras ocasiones, periodistas que apenas conocían a Johnson, eran oyentes privilegiados en las charlas confidenciales delante del porche del rancho, en las excursiones a toda prisa por la región y en las divertidas fiestas a bordo de la lancha a motor del presidente.

Pero el esfuerzo para seducir a la prensa fracasó. Estaba condenado al fracaso, pues la premisa básica de Johnson era errónea. Sólo en raras ocasiones se podía comprar a un periodista, por muy abundantes que fueran las atenciones del presidente. Además, el cortejo sin precedentes de Johnson a la prensa durante sus primeros meses no funcionó. Cualquier corresponsal de la Casa Blanca que hubiera sido invitado a comer y beber a la mesa presidencial y fuera considerado por Johnson como su hombre, era castigado por Johnson como un ingrato y un traidor cuando no lograba hacerse eco de la línea del presidente en sus reportajes. La intimidad entre dos antagonistas tan naturales como el presidente, cualquier presidente, y la prensa, sólo podía perjudicar las relaciones del presidente con la prensa.