

DIDÁCTICA DEL COACHING Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS DEL CINE: EL EJEMPLO DE *TRECE DÍAS (THIRTEEN DAYS, 2000)*, DE R. DONALDSON. Por Angélica García Manso

Angélica García Manso
Universidad de Extremadura
angmanso@unex.es

Recibido/Received: 23/03/2016

Aceptado/Accepted: 17/05/2016

Resumen: La conocida como “Crisis de los misiles” constituye un ejemplo histórico sobre la resolución de un conflicto. El filme de R. Donaldson *Trece Días* (2000) considera el papel de los asesores del Presidente Kennedy desde la perspectiva de su papel como “coachs”. El examen del filme constituye una interesante herramienta didáctica sobre el desarrollo y la solución del conflicto.

Palabras clave: *Coaching*; Resolución de conflictos; Didáctica del cine; Crisis de los misiles; película *Trece Días*;

Abstract: The “Cuban Missile Crisis” is a historic example of the resolution of a conflict. R. Donaldson’s film *Thirteen Days* (2000) considers the role of the advisors of President Kennedy from the perspective of his role as “coaches”. The review of the film is an interesting educational tool on development and conflict resolution.

Keywords: Coaching; Conflict Resolution; Didactic Cinema; Cuban Missile Crisis; film *Thirteen Days*;

1. Introducción: El tratamiento fílmico de un conflicto histórico y su entorno sociológico

A la hora de analizar teóricamente un proceso de conflicto y negociación uno de los aspectos que se hace preciso tener en cuenta proviene de la consideración real, ficticia o una mezcla de ambas consideraciones a propósito de dicho proceso, sobre todo con el fin de evaluar la documentación de partida del problema y su resultado final. Así, una trama ficticia a partir de una novela o un filme puede recrear perfectamente un hipotético conflicto y su resolución, pero su base documental depende en exclusiva de la subjetividad del escritor o director respectivamente. Unos acontecimientos reales, por el contrario, generan una diversidad de información de todo tipo (legal, periodística, histórica, etcétera) que precisan de una contextualización previa al abordaje del conflicto en sí. Finalmente, existe la posibilidad de, a partir de una situación real, asistir a una recreación que es, por definición, ficticia como tal, aunque pudiera resultar en buena medida verosímil¹¹. Es lo que sucede con el momento culminante de la Guerra Fría que caracterizó la política mundial de las décadas centrales del siglo XX, la llamada “Crisis de los Misiles”, que ha sido abordada no sólo desde la historiografía, la teoría política y la sociología como hecho histórico real, sino desde la literatura (fundamentalmente la novela) y el Séptimo Arte. Una película como *Trece días* (*Thirteen Days*, 2000), dirigida por Roger Donaldson a partir de un texto novelado de Ernest R. May, puede ser ejemplo elocuente de ello: hechos sucedidos en 1962 vistos desde la perspectiva del año 2000, casi cuarenta años después de los acontecimientos relatados y, sobre todo, en un contexto geopolítico diferente, que hace si cabe más necesaria una reflexión detallada sobre el fondo del conflicto que se plantea (Pelaz & Pérez, 2008).

En otro orden de cosas, aunque de manera también dirigida al análisis del conflicto que recrea la trama, el filme de Donaldson posee claves de género cinematográfico cuyo examen se hace indispensable

¹¹ Sobre los géneros cinematográficos, véase Altman (2000).

para su comprensión. Y es que la película no responde a una idea de reconstrucción documental (de hecho, la cronología tiene a ser imprecisa, a pesar de los rótulos que presentan algunas escenas), sino que busca ofrecer una lectura netamente política, en la línea de filmes como *Tempestad sobre Washington* (*Advise and Consent*, 1962), de Otto Preminger, o *Siete días de mayo* (*Seven Days in May*, 1964), de John Frankenheimer, con la que casi comparte título y tratamiento, a pesar de que el filme de Frankenheimer se presenta como ficción¹². Por otra parte, el filme posee un evidente carácter biográfico, apoyado tanto en la figura del Presidente Kennedy¹³ como en la de su consejero Kenneth O'Donnell, siendo precisamente Kennedy uno de los tres presidentes estadounidenses que más atención ha merecido desde el Séptimo Arte (Palomares, 2008), junto a Abraham Lincoln (que también murió asesinado¹⁴) y Richard Nixon (que hubo de renunciar a su cargo tras el escándalo Watergate¹⁵). Finalmente, la película no prescinde de escenas de componente eminentemente bélico, como revela no sólo la secuencia inicial del filme y los vuelos de aviones sobre Cuba, así como la fase naval del bloqueo, con amenaza de intervención de submarinos inclusive, sino, sobre todo, el característico "hongo atómico" que sintetiza el leit-motiv fundamental sobre lo que estaba en juego en el conflicto de la Crisis de los Misiles.

Cada uno de los géneros mencionados (político, biográfico y bélico) se puede definir igualmente por el tipo de conflicto que desarrollan, pero lo que resulta más destacado en la película de Donaldson, sin que se dé con tal relieve en los demás filmes citados, no es tanto la suma de perspectivas genéricas y de conflictos, sino las ideas de competición, cooperación y negociación dentro de los grupos que protagonizan el relato (centrado casi en exclusiva en la toma de decisiones de la Casa Blanca, sin la presencia en imágenes de las actuaciones paralelas en el Kremlin a propósito de la Crisis de los Misiles en proceso de instalación en Cuba). Se trata de, al menos, tres grupos: el grupo constituido por la célula de asesoramiento íntimo del Presidente Kennedy, el grupo representado por la administración y el gobierno de los EEUU y, finalmente, el colectivo militar que encarnan los jefes de las Fuerzas Armadas.

El primero de tales grupos es el más informal en términos sociológicos, y se define primordialmente por su incompatibilidad con las opciones que encarna el estamento militar, que ocupa el rango más formalizado en su consideración como grupo, y frente al que actúa como contrapeso. A su vez, dicho estamento como grupo se caracteriza por poseer una percepción estereotipada tanto del gobierno de Kennedy como del enemigo soviético. La gestión política que podría encarnarse en el tercer grupo actúa de puente entre el círculo del Presidente y los militares, y se caracteriza por su condición formal (es decir, se trata de la administración general como organización, la cual se rige por acuerdos y plazos, y afecta tanto a organismos nacionales como internacionales) y, como es lógico, por su composición heterogénea, que debe ser rigida tanto desde pautas de liderazgo como de dirección.

Sin embargo, el conflicto primordial responde a la tipología de "conflicto de poder"¹⁶ y se plantea frente a un grupo ausente (del que sólo se conocen a emisarios y embajadores); se trata de un grupo no sólo percibido de manera estereotipada, sino sobre el que se aplican errores de atribución e imágenes simplistas, en un contexto que, en términos de Johan Galtung, se define como "paz negativa" (o, también, "Guerra Fría", que es la expresión consagrada en los estudios historiográficos)¹⁷. Al cabo, en un proceso de reflejo de carácter especular, las tensiones en el seno del lado norteamericano tendrían su equivalente en el lado soviético, de tal forma que el grupo ausente aparece sutilmente retratado no como el reverso del primero, sino como su calco; de acuerdo con ello, también el Primer Ministro soviético se estaría viendo fuertemente presionado por los militares de su país.

¹² Sin olvidar la existencia de obras maestras en el ámbito de la ficción como *¿Teléfono Rojo? Volamos hacia Moscú* (*Dr. Strangelove, or How I Learned to Stop Worrying and Love the Bomb*, 1964), de Stanley Kubrick, o *Topaz* (1969), de Alfred Hitchcock.

¹³ En películas incluso protagonizadas también por el actor Kevin Costner, caso de *JFK* (1991), de Oliver Stone.

¹⁴ Lincoln vivió antes del nacimiento del Séptimo Arte; sin embargo, la recreación de su vida y muerte ya fue reflejada por el Cine desde sus inicios, como revela una película tan significativa como *El nacimiento de una nación* (*The Birth of a Nation*, 1915), de David W. Griffith.

¹⁵ A quien se han dedicado películas tan significativas como *Todos los hombres del Presidente* (*All the President's Men*, 1976), de Alan J. Pakula y *Nixon* (1995), de Oliver Stone.

¹⁶ De acuerdo con la tipología establecida por Katz (Katz, 1965); pero que tiene especie de "derivadas" con conflictos de "información" y de "intereses", según la taxonomía de Moore (Moore, 1995), en lo referido más concretamente a las relaciones entre la Jefatura de las Fuerzas Armadas y el Gobierno de Kennedy en el relato de *Trece días*. Por lo demás, la bibliografía manejada procede en buena medida de las recomendaciones del Curso *on-line Resolución de conflictos laborales: El Asesoramiento y Coaching en el ámbito empresarial* (Universidad de Extremadura, marzo-abril 2015), impartido por los Profs. Lozano Pascual y Arriazu Muñoz.

¹⁷ En obras como la de Galtung, por citar un único texto (Galtung, 1985).

El presente estudio pretende considerar la gestión de los conflictos en la trama de la película Trece días¹⁸, producción norteamericana dirigida por Roger Donaldson en el año 2000. Nuestro análisis se organiza en tres partes: en primer lugar, un estudio de la tipología de los conflictos abordados en el filme y cómo se estructura el conflicto principal; en segundo lugar, un análisis de la toma de decisiones y de los cauces de comunicación e información en torno a tales decisiones; y en tercer lugar la atención detallada a la resolución del conflicto en el momento de la negociación. En el capítulo conclusivo se establecerán correspondencias entre el tratamiento de los conflictos y los géneros cinematográficos, así como el sentido del filme a partir del modelo que ofrecen las técnicas del coaching.

2. Los conflictos en el filme de Donaldson: tipología y estructura.

De acuerdo con las premisas de género fílmico consideradas, en tanto en una primera lectura el trasfondo del filme podría ser considerado bélico (no en vano la situación de conflicto latente se define mediante el sintagma “guerra fría” –o “paz negativa” en términos sociológicos–) y a pesar de que la guerra como resolución del conflicto podría provocar la devastación planetaria (de ahí el preámbulo visual del filme, apoyado en el conocido icono del hongo atómico), los aspectos biográficos sitúan el foco en el Presidente Kennedy (Díaz-Cuesta, 2008) y, sobre todo, en su “alter ego”, su consejero y secretario personal Kenneth O’Donnell, que interviene cual coach tal como se entiende esta figura en la actualidad¹⁹. También, en virtud de su papel en la negociación final, en la tríada formada por ellos dos más el hermano de Kennedy, el Fiscal General Robert Kennedy, cuya unión se basa en formar una especie de hermandad, en calidad de universitarios católicos irlandeses, a la hora de constituir (con otras ayudas puntuales, como el Secretario de Estado McNamara o Adlai Stevenson, predecesor de McNamara en la Secretaría de Estado y Embajador ante la ONU durante la Crisis de los Misiles), uno de los polos de la negociación. Es, pues, el aspecto político el que termina predominando en el relato fílmico, y ello tanto en lo que se refiere a la política interior como a la exterior. En relación con la primera, el clan Kennedy tiene tensiones dentro de su propio partido demócrata como con el Congreso; de igual manera, aparecen meros apuntes acerca de la forma en que se ejerce la presión y la influencia en la Administración. En lo que se refiere a la política internacional, la presencia de instituciones como la OEA (Organización de Estados Americanos), apenas testimonial, limitada a apoyar el bloqueo naval a Cuba, y, sobre todo, de la ONU (Naciones Unidas), aunque su relieve sea de mera reafirmación, muestran, aunque como partes de un todo diferente, las negociaciones en marcha con el fin de detener la tensión con la URSS.

En estas líneas hemos sintetizado los diferentes frentes que maneja el relato a la hora de dirimir conflictos y negociaciones, aunque lo que predomina en muchos de los casos que aparecen en el filme es su atenuación, elipsis y la omisión de los intereses en virtud de una relevancia que, de manera sutil y, en cierta forma, propagandística sobre el sistema político estadounidense, deja en un segundo plano los aspectos relacionados con la política de partido (la elección de candidatos demócratas, apenas apuntada en los primeros compases del filme y en la visita de Kennedy a Chicago) para primar la idea defensa nacional y la de la transcendencia ética del riesgo contra la humanidad en su conjunto, al cabo, claves que se pueden considerar desde la “Teoría de la Utilidad Esperada”, más que desde perspectivas funcionalistas y marxistas. En efecto, no es que se evite el conflicto (que existe por definición en el reparto de roles entre los poderes dentro de una organización), ni que se provoque como forma de dinamizar la sociedad, sino que tal conflicto se enfrenta mediante criterios que pueden ser realistas (que responden a las posibilidades de victoria real en un aspecto exclusivamente bélico), grupales (mediante los que se perfilan los roles del Gobierno y los militares) y, finalmente, de expectativas (que, en el caso de los militares, supone resarcirse del fracaso de la invasión de Cuba a través de Bahía de Cochinos un año antes). La Utilidad Esperada, en fin, opone el dilema de optar por consentir la amenaza de una destrucción del país o por provocar la destrucción planetaria (que incluye, por descontado, la propia).

¹⁸ Un análisis del filme desde la perspectiva de la Teoría Política de Graham T. Allison puede leerse en un reciente estudio de Víctor Manuel Reynoso & Pablo Reynoso Brito publicado en Perú (Reynoso & Reynoso, 2014).

¹⁹ Con una mirada ciertamente acrítica y complaciente con la figura presidencial, a pesar de que se abordan indirectamente aspectos biográficos sobre su linaje, amén del hecho de que las relaciones familiares y su voluntad humanitaria formen parte de los argumentos en los que se apoya la toma de decisión última, junto a lecturas y al conocimiento de conflictos como el de la I Guerra Mundial. Por otra parte, en el caso específico de Kenneth O’Donnell el filme se abre con un conflicto íntimo, que afecta al engaño con el que intenta camuflar su hijo mayor sus calificaciones escolares deficientes, que el protagonista, en la parte final de la película, compensará acompañándole en un partido de rugby. Por lo demás, la transcendencia religiosa del conflicto se hace presente cuando el consejero O’Donnell entra a rezar y confesarse en un templo católico en el momento en que parece inevitable el estallido bélico.

Así las cosas, el proceso se puede sintetizar en los siguientes pasos, que traslucen la clave bélica del conflicto fundamental:

- a) los antecedentes (la propia Guerra Fría y el fracaso por el desembarco en 1961 en Bahía de Cochinos a instancias de la CIA y las fuerzas armadas);
- b) el conflicto latente (el descubrimiento mediante la fotografía de aviones espías de la construcción de las bases de misiles en Cuba);
- c) el desencadenamiento (el bloqueo naval que frena los intercambios comerciales y militares entre la URSS y Cuba, entendido por estos últimos como forma de colonización del espacio económico del planeta);
- d) la manifestación (el derribo de un avión espía y la muerte del piloto); y, finalmente,
- e) la resolución (la negociación de unos plazos en el intercambio de los misiles cubanos por los instalados en Turquía).

Por otra parte, la amenaza de devastación subyacente sirve de cauce para enfrentar planteamientos sociológicos (sobre la dinámica de los grupos) hacia aspectos psicológicos (la fortaleza necesaria de liderazgo para comprometer la “decisión final” de abrir la escalada atómica), una fortaleza que se ha de plantear frente al enemigo soviético y, sobre todo, frente a la jefatura de las fuerzas armadas –cuyo criterio no es índole psicológica entre otros motivos porque la decisión última no depende de ella, sino del Presidente, al que presionan–.

La presión, por lo demás, es una forma de violencia, que puede llegar a ser física en el momento en que el Jefe de las Fuerzas Aéreas recrimina a Kennedy su pasividad, interponiéndose el consejero O’Donnell para evitar el contacto, como si actuara además de guardaespaldas²⁰. Por su parte, los militares se hacen eco de la violencia de carácter “intelectual” que perciben del Presidente y de su círculo más próximo, donde no faltan personas de relieve académico, además de poseer todos ellos unas raíces comunes en virtud de su formación universitaria. Finalmente, el Gobierno no puede cesar a la cúspide militar para no dar síntomas de debilidad en un momento donde la toma de decisiones es clave, sin que se tenga certeza precisa de cómo interpretarían los enemigos semejante decisión, toda vez que los cauces de comunicación y la información con que se cuenta no son ni plenamente fiables ni completos.

3.-Descripción de la toma de decisiones y de las formas de comunicación y transmisión de información en el filme

Según hemos señalado, aunque el filme se apoya en una célula muy concreta (de únicamente tres personas), el sistema de organización que se retrata es marcadamente más complejo, con una estructura propia de nación y, al tiempo, de país con carácter de superpotencia. Ambos aspectos (las cuestiones internas y las relaciones con el exterior) están en principio separadas: de un lado, el partido que apoya al Gobierno y el Congreso; y de otro lado se cuenta, según hemos apuntado, con instituciones de carácter internacional como la OEA y la ONU. Dejando al margen instituciones como las citadas –en las que, por lo demás, en general se actúa mediante presiones, influencias y negociaciones paralelas–, la gestión de ambas estructuras (nacional e internacional) no se deposita exclusivamente en el Gobierno, sino que incumbe también a las fuerzas armadas, por cuanto éstas tienen una misión de defensa con capacidad de intervención en el exterior. La dicotomía de Gobierno de índole civil y de fuerzas de intervención de carácter militar cuyos límites de actuación se cuestionan constituye uno de los ejes del filme. Y es que, aunque se reconoce formalmente la supeditación del poder militar al poder civil, sí se le concede al primero cierta autonomía de actuación basada en las decisiones de carácter profesional que les incumben en exclusiva, lo cual provoca una tensión evidente, más aún cuando enfrente se tiene un poder unipersonal como es el del Presidente de los EEUU. La raíz de esa tensión está en el fracaso de la invasión de Cuba un año antes, en el fallido desembarco de Bahía de Cochinos, error de cálculo asumido por los militares del que quieren resarcirse con un nuevo y definitivo ataque a Cuba a pesar de que ello pudiera conducir a una hipotética III Guerra Mundial.

En un orden de cosas diferente, la creación de un Gabinete de crisis actúa como think tank al tiempo que agiliza la ejecución de las decisiones que se toman. Por su parte, las instituciones internacionales se utilizan como mero altavoz del Gobierno, a pesar de que una de las escenas de la película, que se corresponden con el momento de desencadenamiento del conflicto al tiempo que el bloqueo naval, se desarrolla en el Consejo de Seguridad de la ONU, un organismo creado precisamente para resolver enfrentamientos antes de que éstos se produzcan o atemperar sus repercusiones si éstos

²⁰ Con un papel, por cierto, muy parecido al que sirvió para consagrarse en el “star system” de Hollywood al mismo actor, a Kevin Costner, en la película *El guardaespaldas* (*The Bodyguard*, 1992), de Mick Jackson.

han estallado. Es precisamente la violencia bélica como arma de presión la que argumentan los militares y está en el origen y desarrollo del conflicto, pero también en la forma en la que los jefes militares se encaran directa e indirectamente con el Presidente, al que buscan dejar en entredicho por sus aparentes vacilaciones: incluso el protagonista llegará a interponerse entre un general airado y el propio Presidente, en un arrebatado de violencia física que no oculta su trasfondo militar, con el argumento de que la muerte de un único soldado constituiría el detonante de las hostilidades. A cambio, el círculo más próximo al Presidente se encargará de controlar las instrucciones a los militares implicados en misiones directas "puenteando" al Estado Mayor a la hora de hacer llegar sus criterios a las personas implicadas en su ejecución mediante misiones aéreas.

2.1.-Los modelos de organización en la toma de decisiones

De acuerdo con lo expuesto, la toma de decisiones responde a dos modelos de organización, una formal y otra informal, siendo la segunda la que prevalece a la hora de resolver el conflicto, pues se deposita en un círculo muy reducido de personas con las que se mantienen vínculos de familia, amistad o compañerismo universitario, y que actúa supervisando las acciones de los ejércitos y "puenteando" al Estado Mayor a la hora de informar a los subordinados. Se trata de una organización espontánea, que precisa de un reconocido liderazgo y eficiencia (en lugar de un rol de jefe superior y eficacia organizativa), cuya recompensa, al cabo, incumbe al propio individuo y a su satisfacción psicológica (hay, al menos, dos momentos en el filme en que tal satisfacción se muestra de forma evidente, tratándose, por lo demás, de dos momentos marcadamente irónicos: la mención que hace el Presidente Kennedy de que, por un segundo, y sólo por un segundo, no hubiera querido estar en su propio pellejo; y la de O'Donnell en su conversación con el Fiscal Kennedy camino de la reunión con el embajador soviético en la que se mofa de entregarse a la causa únicamente por dinero).

La toma de decisiones que deriva de este modelo organizativo está a caballo entre los tipos II y III establecidos por Rensis Likert: del tipo II en lo que se refiere a la institución formal (por cuanto las Fuerzas Armadas aportan sus criterios, si bien no son vinculantes) y del tipo III en lo que se refiere al círculo informal del Presidente Kennedy (Likert, 1961). Al cabo, se suma la eficacia del tipo II con la eficiencia del tipo III, así como la combinación de "jefe" de II con la de "líder" de III, según la tipología de Likert.

2.2.-Las formas de comunicación

De igual forma que lo que prima en Trece Días es la superposición de una doble organización, las formas de comunicación adquieren dos cauces, uno de carácter público y otro con carácter particular o privado. De carácter público son la alocución televisiva del Presidente Kennedy informando al país sobre la situación, la sesión de la ONU, también retransmitida por televisión, en la que los EEUU muestran al mundo sus pruebas sobre la instalación de misiles o, finalmente, el discurso radiofónico de Jrushchov anunciando el desmontaje de los misiles en Cuba. El discurso del Presidente Kennedy fue elaborado, a instancias de O'Donnell, por Ted Sorenson, a quien O'Donnell gratifica con su reconocimiento tras haberle negado con anterioridad información directa sobre lo que sucedía en Cuba. Igualmente, la intervención de Adlai Stevenson en la ONU responde al respaldo y la confianza que le otorga O'Donnell por encima de otros criterios, tratándose de un personaje también marginado tras su primera propuesta de respuesta al desafío soviético. Tales intervenciones, en fin, se caracterizan por ir directamente al asunto, en virtud de la trascendencia que tal asunto posee, sin consideraciones secundarias.

De carácter privado son, fundamentalmente, las conversaciones de O'Donnell con los militares que participan en las misiones de reconocimiento; en éstas se llega a pedir que mientan a sus jefes con el fin de preservar una razón suprema, en la que se les compromete como individuos de cara a proteger a sus familias, a su país o por la misma supervivencia planetaria, y se hace de una manera indirecta, con una apelación dirigida expresamente a los sentimientos.

Por otra parte, la presencia de delegados del Gobierno en los centros de mando militar permite considerar la existencia de un tercer modelo de comunicación, a caballo entre lo privado y la cadena administrativa. De hecho, es en este contexto donde se produce el momento más impactante del filme, en el desencuentro o "encontronazo" entre el Jefe de Operaciones Navales, General Marshall Carter, y el Secretario de Defensa, Robert McNamara, a propósito del lanzamiento de supuestos torpedos contra los barcos que intentan romper el bloqueo, y que, en realidad, son bengalas de aviso, sin carga explosiva. McNamara le hará ver al Alto Mando de la Marina que el mapa que tiene ante sus ojos, con las posiciones de los buques de una y otra parte, no es un gráfico de la batalla, sino un código lingüístico para

comunicarse con Moscú, código en fase de pruebas en el que cualquier error de interpretación puede resultar fatal²¹.

Esa búsqueda de nuevos lenguajes a caballo entre la cadena de mando y la privacidad se repite en el encuentro informal entre el periodista amigo del círculo presidencial y un empleado de la embajada soviética, emisario directo de Jrushchov, que permitirá el envío de dos cartas, una personal del Presidente y otra que parece dictada por el Politburó bajo la presión militar. La forma de comunicación en este caso resulta muy ambigua, e incluso contradictoria; de ahí que se desestime. Es precisamente la carencia de un contacto directo entre los mandatarios será suplida al final de la Crisis de los Misiles, cuando los EEUU y la URSS acuerdan la creación de una línea directa apodada "teléfono rojo".

De esta forma, en lo que se refiere a la comunicación institucional, ésta sirve meramente como forma de dar a conocer hechos y decisiones. Por su parte, la comunicación interna dentro de la organización se efectúa, al igual que sucedía con la propia toma de decisiones, de manera informal, por resultar más rápida y eficaz y evitar las interferencias del colectivo del Mando Militar. Finalmente, la comunicación con el enemigo soviético se lleva a cabo mediante tanteos, sea con los movimientos del conflicto sea de manera informal hasta que se desarrolle la negociación a través del encuentro directo, según veremos en un epígrafe posterior.

A este respecto, la estructura comunicacional que aparece en el filme de Donaldson puede adscribirse a la tipología del "timón"²²: la comunicación institucional a través de Sorenson; la comunicación con el control de mando militar a través de McNamara; y, finalmente, la negociación a través del Fiscal Kennedy; en última instancia, supervisando todo el proceso a la vez que actúa como contacto con los individuos en la comunicación privada figura el consejero Kenneth O'Donnell, protagonista del filme.

2.3.-La dosificación de la información

Ahora bien, si bien es cierto que la red de comunicación funciona a lo largo del conflicto en su conjunto, y contribuye a delimitar la existencia de los grupos partícipes en éste (el círculo íntimo del Presidente, el Estado Mayor, la población en general, los militares concretos encargados de las misiones y el enemigo soviético), la pauta informativa va en consonancia con las distintas fases del conflicto: así, en tanto el conflicto se mantiene latente, no existe comunicación pública; es más, ni siquiera se aborda el tema en el encuentro entre el Presidente Kennedy y el embajador soviético, de forma que con tal *argumentum ex silentio* se confirma la veracidad de la información relativa a la instalación de los misiles en Cuba. Esa información incluso se oculta al Jefe de Prensa de la Casa Blanca, a Ted Sorenson —encargado luego de redactar el discurso de Kennedy donde aporta a los ciudadanos los datos hasta entonces silenciados—.

Una vez que se desencadena el conflicto es cuando se produce la comunicación pública, aunque, dada esta fase del conflicto, no se aportan las pruebas, haciéndose necesaria la fiabilidad en la palabra del Presidente; sin embargo, paradójicamente, es el momento en el que se evita informar al Estado Mayor sobre los ataques que reciben los aviadores encargados de recopilar tales pruebas. Es precisamente en el estadio de manifestación del conflicto cuando se presentan en público las fotografías aéreas en el Consejo de Seguridad de la ONU; esa información va a coincidir con la muerte del piloto de un avión espía (única víctima mortal del conflicto, por otra parte), algo que ya no puede escapar a la información de los jefes militares. Sin embargo, el conflicto ha entrado ya en otra fase: el desenlace. Sucede tras la promulgación de un ultimátum, que es público; y tras la reunión entre el Fiscal Kennedy y el embajador Dobrynin, cuyos acuerdos, según veremos en el próximo epígrafe, serán en buena medida secretos. Entonces llegará un mensaje radiofónico, y, por consiguiente, público, de la decisión de Jrushchov de dar marcha atrás en la instalación de los misiles.

El reverso del procedimiento de la dosificación informativa durante el conflicto se encuentra en la información que se tiene y se recibe del enemigo soviético. La ceguera a este respecto parece ser predominante a lo largo de la trama en su conjunto, de tal manera que se propugna una forma de

²¹ Resulta realmente llamativo que, tras esta impactante escena, el Estado Mayor quede desactivado como grupo conflictivo, sin que se den más momentos de tensión entre el Presidente Kennedy y los militares. De ser una propuesta de guión, el recurso constituye todo un acierto para permitir la evolución del relato hacia la fase resolutive.

²² Frente a otras tipologías posibles, gráficamente definidas como en "Y", "en cadena", "en círculo", o "interconectadas". Los beneficios informativos de la estructura "de timón" son la velocidad y la saturación, amén de que permite el surgimiento del liderazgo y la centralización en la toma de decisiones, tal como aparece perfectamente reflejado en la película (Bavelas, 1950).

actuación a través de la formulación de hipótesis que, en el fondo, reflejan en el lado soviético la misma situación que vive el Gobierno de Kennedy con su Junta de Estado Mayor. El lanzamiento de hipótesis es precisamente una de las funciones del Gabinete de Crisis para asesorar al Presidente, de acuerdo con la forma de toma de decisiones que hemos considerado ya en párrafos precedentes. Entre tales hipótesis se baraja la posibilidad de que se haya producido un golpe de estado en el Kremlin, el cual demostraría, por lo demás, una presión militar paralela en ambos países.

La resolución negociadora, finalmente, permitirá que la información fluya con el rasgo de informalidad pero, al tiempo, también con el del rasgo de protagonismo, de forma que se suman rapidez y garantías a la hora de llegar al acuerdo.

3.-Las tácticas de negociación: El encuentro entre Robert Kennedy y el embajador Dobrynin

El momento de desenlace del conflicto se lleva a cabo mediante una negociación cuya interlocución se hace a través de delegados (es decir, no son directamente los presidentes Kennedy y Jrushchov los que negocian). Ciertamente, la capacidad de delegación es importante para no implicar decisiones que comprometen a los mandatarios más altos, pero exige una confianza absoluta en la fiabilidad de la transmisión y la toma de decisiones. En el caso del Fiscal Kennedy la confianza que se deposita en él se basa en el propio relato fílmico; en lo que se refiere al embajador soviético, si bien es verdad que no se hace directamente patente, también es el relato fílmico el que, a través de las apariciones previas de los soviéticos, permite reconocer que existe tal confianza²³. Por consiguiente, se trata de un proceso donde prima el protagonismo de los intervinientes y la informalidad, aspectos que hacen posible la negociación sin mediadores o arbitrajes externos, además de permitir que se den condiciones como las establecidas por Smart & Mayer, como son el reconocimiento mutuo, la interdependencia, la disposición, la voluntad de acuerdo, la imprevisibilidad del resultado o el sentimiento de urgencia, entre otros, que se ven reflejados en el proceso que describiremos con detalle más adelante (Smart & Mayer, 1989).

Así, resulta llamativo el lugar elegido para establecer la negociación: el despacho del Fiscal General, es decir, del propio Robert Kennedy, en el Departamento de Justicia del Gobierno Federal. Sin embargo, es el embajador el que se encuentra antes en las dependencias donde espera la llegada del que, en realidad, es su anfitrión. Existe una gradación protocolaria a este respecto, por el rango de ambos, pero, al cabo, la propuesta es ambigua, como si el auténtico anfitrión fuera el Embajador (de forma llamativa, lleva una secretaria, y no un consejero). Ello contribuye a equilibrar la idea de que no existan vencedores ni vencidos. Por lo demás, la embajada no podía ser un lugar idóneo para el encuentro por estar rodeada de manifestantes y ocupada en destruir documentos, también como forma de dar a entender la inevitabilidad de la guerra (es decir, una forma de presión por parte de los soviéticos), según se desprende de las imágenes del relato fílmico.

En principio, la iniciativa de la palabra la lleva Robert Kennedy, limitándose el embajador a dar respuestas concisas y secas: guerra, misiles en Turquía. Por el contrario, al final de la charla es el embajador el que se extiende en su parlamento. Pero lo realmente interesante es cómo, de manera circular, devuelve los argumentos al Fiscal. La estructura del diálogo es como sigue:

- 1) Inaceptabilidad del círculo más íntimo del Presidente Kennedy de la presencia de misiles (es decir, es una decisión que les corresponde a ellos, no a otras instancias del estado).
- 2) Guerra como resultado, de acuerdo con la réplica del embajador.
- 3) Se propone la aceptación de la primera carta de Jrushchov como base para la solución no bélica. De alguna manera, Robert Kennedy intuye que el embajador conoce la existencia de la misiva, y que, frente a la propuesta de "guerra" que acabe de hacerle, el Presidente del Politburó había ya intentado descartar esa opción.
- 4) Se propone igualmente, como compensación a los soviéticos, que no se atacaría ni ocuparía Cuba (es decir, se reconoce expresamente, en un acuerdo negociado, el fracaso de Bahía de Cochinos, para equilibrar así la renuncia de los soviéticos a continuar con la instalación de los misiles).
- 5) El embajador replica con la propuesta del desmontaje de los misiles turcos.

²³ En efecto, la primera aparición del embajador, en su reunión directa con Kennedy, derivó en una ruptura de la comunicación ante la evidente falsedad de que la URSS no estaba instalando misiles en Cuba –ciertamente, el embajador expresó que seguía vigente un acuerdo previo entre ambos países, sin que se mencionara aún el tema de los misiles–; sin embargo, la posterior intervención del delegado ante la ONU solventó tal falsedad en el hecho mismo de que embajador y delegado no necesariamente habían sido informados por el Kremlin. Por el contrario, una vez establecido contacto directo a través del espía y el envío de cartas sí parece el Embajador soviético un delegado competente.

- 6) Se trata de un acuerdo imposible para los norteamericanos, por cuanto implicaría que la amenaza les ha doblegado y que los enemigos podrían seguir coaccionando en un futuro al Gobierno de los EEUU con intimidaciones semejantes.
- 7) La única solución para el embajador deriva, de nuevo, en el enfrentamiento bélico.
- 8) El embajador hace el ademán de abandonar la negociación, con el gesto de coger su maletín. Esta "actuación" implica que el Fiscal se ponga en pie para hacerle una nueva oferta.
- 9) La nueva oferta no se presenta como debilidad, sino como necesidad (pues los misiles instalados en Turquía estarían obsoletos).
- 10) La nueva oferta no se presenta como "quid pro quo" (o sea, como cesión de unos misiles por otros, lo que implicaría la coacción señalada antes), sino como garantía secreta.
- 11) La nueva oferta no sería inmediata, sino que tendría un plazo de seis meses.
- 12) La nueva oferta no sería pública; es más, se negaría en caso de romperse la confidencialidad.
- 13) Para el embajador la nueva oferta precisa que proceda del Presidente de los EEUU.
- 14) Para el embajador la confidencialidad de la nueva oferta precisa de unos límites, sobre los que pregunta al Fiscal Kennedy. De esta manera, se da a entrever que el conflicto que Kennedy tiene con sus fuerzas armadas tiene correspondencia con el que puede tener Jrushchov con las suyas.
- 15) Ambas precisiones son aceptadas, con especial hincapié en el secreto.
- 16) El Fiscal solamente tiene una exigencia: un límite de 24 horas para tener respuesta (es decir, un ultimátum equivalente al ultimátum militar que ha provocado la reunión).
- 17) El embajador aprovecha la imposición temporal para cerrar la reunión, no sin dejar de mencionar la idea de guerra, que ahora deposita en la presión que ejercen los militares estadounidenses.
- 18) El embajador menciona el carácter bondadoso del mismo círculo íntimo con el que había comenzado su intervención Robert Kennedy, que hacía extensible al círculo íntimo de Jrushchov.

Se trata de dieciocho pasos establecidos a través de nueve contenidos, cuyo eje central plantea los tres aspectos fundamentales, de acuerdo con el siguiente esquema:

INTIMIDAD, ULTIMÁTUM DE GUERRA, MISILES TURCOS, COACCIÓN, PLAZOS, CONFIDENCIALIDAD, MISILES CUBANOS, ULTIMÁTUM DE PAZ, INTIMIDAD
--

La secuencia posee un evidente carácter especular, cuyo centro viene ocupado por la idea de "plazos", los cuales transforman un planteamiento de "coacción" en otro acuerdo bajo la premisa de la "confidencialidad", al tiempo que refleja a las claras que la resolución es posible por la "interdependencia" de los negociantes y su voluntad de lograr un resultado integrativo, que beneficie a ambos.

De igual forma, cabe sintetizar el proceso de negociación a partir no de los temas, sino de los paradigmas que sustentan tales temas, entre "valores" (si bien éstos identifican la seguridad nacional de los EEUU con la seguridad mundial); "decisiones" (mantener o desmontar misiles) y los "plazos" propiamente dichos. En este contexto, la apuesta inicial es "maximalista", pues para el Gobierno Kennedy en ningún caso cabe el mantenimiento de armas atómicas en territorio cubano. Sin embargo, el acuerdo final se puede considerar, según hemos apuntado, como "integrativo", en función de la terminología establecida por Blake y Mouton, que define actitudes "complacientes, evitativas, dominativas y, finalmente, integrativas o comprometidas" en la resolución de conflictos (Blake & Mouton, 1964).

La integración o compromiso ha sido posible gracias a la "transformación" del conflicto, en un proceso donde se plantea como conflicto primordial la "seguridad nacional" [O1] (de ahí el papel relevante otorgado a los militares en la trama) y que se resuelve mediante un conflicto de "soberanía" [O2] (o espacio de influencia, que incumbe exclusivamente a los políticos), tras un proceso de concesiones y equilibrios hasta lograr una "zona de posible acuerdo" [ZPA] entre los dos puntos de resistencia que singularizan las posiciones de norteamericanos y soviéticos: de un lado, la coacción que supone ceder por la amenaza de los misiles en Cuba [PR1]; de otro, la protección a Cuba frente al expansionismo comercial del capitalismo [PR2] (es decir, donde busca mantenerse que Cuba permanezca en el ámbito de influencia de la URSS). Dicha zona de posible acuerdo gira en torno a los misiles instalados en Turquía: el desmantelamiento de los misiles estadounidenses no implica la salida del mundo "occidental" del país anatólico ni la renuncia a su protección por parte de los EEUU. De ahí el compromiso del Gobierno norteamericano de no atacar ni apropiarse de la isla caribeña. Los costes pasan por la aceptación del

plazo, según hemos analizado previamente: un plazo inmediato en lo que se refiere a los misiles instalados en Cuba y diferido en lo relativo a los turcos.

El siguiente esquema permite sintetizar el proceso de transformación del conflicto:

O1 [Seguridad Nacional]
PR1 [coacción a través de Cuba]
PR2 [protección de Turquía]
O2 [Espacio de influencia o soberanía]
ZPA [garantía de protección de Cuba y Turquía]

En definitiva, si se considera la negociación planteada en Trece días en términos de estrategia, táctica y técnica, se percibe perfectamente que la estrategia fundamental consiste en la protección de la seguridad nacional, a través de tácticas de transformación del conflicto en internacional (Cuba-Turquía) y técnicas como la importancia del calendario y la confidencialidad del acuerdo tomado, además de los gestos puntuales a lo largo de la reunión, como el ademán de marcharse que utiliza el embajador soviético y de ponerse en pie por parte del Fiscal Kennedy. O, si empleamos los términos acuñados por Roy J. Lewicki (Lewicki, 1996) [se resaltan los conceptos de Lewicki en cursiva]: la necesidad de la seguridad nacional implica unas posiciones internacionales en relación con Cuba y Turquía y sus respectivos intereses en el ámbito de influencia de cada parte, cuyas posiciones hegemónicas no variarían técnicamente a pesar de variar los hechos. En fin, la resolución del conflicto ha sido posible gracias a la protección del valor supremo de la seguridad nacional mediante un reparto de poder, si bien, en términos históricos, se trata solamente de una prolongación de la Guerra Fría o “paz negativa”, pues, al cabo, no han intervenido los militares en la resolución, aun siendo los agentes del conflicto.

4.-Conclusión

Los conflictos del filme desde la perspectiva del momento de su producción y del modelo de coaching que se ofrece

Los conflictos presentes en el relato de Trece Días desglosan los modelos de género cinematográfico en funcionamiento en el filme: la Guerra Fría en su caracterización como película bélica, la tensión entre los militares y el gobierno como cine político, y, finalmente, las relaciones familiares y del círculo íntimo de decisión como ejemplo de género biográfico donde apreciar los papeles de liderazgo y mando. Ciertamente, se trata de tres ámbitos que no aparecen por separado, ni desde la perspectiva cinematográfica ni a partir de la lectura sociológica de los conflictos: el puente de unión lo encarna, precisamente, la figura del Secretario Kenneth O’Donnell, cuyo papel, según hemos apuntado ya, se puede considerar como el antecedente de un coach contemporáneo.

-El conflicto fundamental se refiere a la seguridad de los EEUU y responde a la noción de un conflicto de valores; de ahí la importancia que adquiere la negociación entre el Fiscal Kennedy y el embajador Dobrynin, clave para resolver los demás conflictos.

-El conflicto político responde a las diferentes percepciones que del conflicto primordial poseen los militares y el Gobierno presidido por Kennedy. En sí mismo, es un conflicto de intereses, pero cuyo descontrol podría impedir la negociación clave.

-El conflicto íntimo no afecta tanto al ámbito privado (aunque existen bastantes escenas de cariz familiar a lo largo del filme, ciertamente un tanto superfluas) cuanto a los criterios que deben orientar unas decisiones tomadas en “petit-comité”: unos criterios que pueden ser técnicos o académicos, de acuerdo con la misma configuración del Gabinete de Crisis, y, sobre todo, en la tríada que forman O’Donnell, el Presidente Kennedy y el Fiscal Kennedy a la hora de influirse mutuamente sin anularse.

Las realidades históricas posteriores también serán dispares: la creación del llamado “teléfono rojo” para el contacto directo entre los máximos gobernantes del Kremlin y la Casa Blanca supone un primer paso de control de la Guerra Fría que surge tras la Crisis de los Misiles. En lo que se refiere al estamento militar, la Guerra del Vietnam será el próximo paso en que los EEUU, ya sin Kennedy, opten por una intervención exterior bajo la presión de las fuerzas armadas y de unos gobernantes más confiados en las aspiraciones militaristas. Finalmente, en cuanto a la biografía de los personajes de la película de Donaldson, el asesinato del Presidente Kennedy apenas un año después de los días relatados en Trece

Días y el de Robert Kennedy un lustro después parece una maldición asociada a las difíciles decisiones que hubieron de tomar los protagonistas.

Sin embargo, en absoluto cabría estipular que los sucesos históricos posteriores invaliden las soluciones de los diferentes conflictos planteados en la película y sus consiguientes negociaciones y resoluciones, pues (y ello es muy importante), de acuerdo con las funciones establecidas por Lewis A. Coser, éstos han tenido un evidente papel “comunicacional”, es decir, donde las partes en conflicto adquieren una conciencia más precisa de los criterios que guían a sus oponentes (Coser, 1961): 1) los estadounidenses descubren que los soviéticos tampoco quieren ser los primeros en poner en acción sus misiles nucleares; 2) la presión militar sobre los gobernantes es intensa en los dos polos, el norteamericano y el de la URSS; y 3) la identificación de la resolución del conflicto con una única persona o con un grupo muy reducido corre el riesgo de convertirles en las víctimas singulares del proceso, como corroborarán el asesinato de Kennedy en 1963 y la destitución de Jrushchov en 1964.

Ahora bien, si se tiene en cuenta el año de producción del filme, precisamente a caballo entre el siglo XX y el XXI, ésta se presenta en unos momentos de transición: desintegrada la URSS y desaparecida la Guerra Fría, solamente la invasión de Kuwait por parte de Irak provoca la participación directa de los EEUU en combate, con una importante puesta a prueba de nuevas tecnologías militares con enorme capacidad de destrucción, aunque sin una idea política precisa sobre el paso posterior al propiamente bélico (de hecho, como mal menor se mantuvo a Saddam Hussein al frente del país derrotado). Será un año después del estreno del filme de Donaldson cuando, tras los atentados contra las Torres Gemelas neoyorquinas, EEUU recuperará la impronta belicista que, ahora sí, culminará con la derrota del jerarca iraquí y de sus apoyos. En efecto, la forma en que se gestionó la denominada Segunda Guerra del Golfo trasluce un importante predominio del poder militar y, al tiempo, de la industria bélica sobre la administración civil; también es un ejemplo sintomático de una gestión repleta de irregularidades en relación con la información en torno al conflicto y sus motivos reales.

En este contexto, ¿qué sentido tiene el relato de Trece Días? ¿Se trata de una invitación a la negociación para dar una solución política en relación con una zona geoestratégica y económicamente clave como es el Golfo Pérsico o, acaso, de un profético y certero aviso sobre el peso que pueden ejercer los lobbies de la industria militar para culminar la llamada Primera Guerra del Golfo, como sucedió poco después? En el momento en que se redactan estas líneas –marzo y abril de 2015– es cuando, ante a la emergencia del llamado Estado Islámico y la influencia económica de China en África y América Latina, el Gobierno de EEUU bajo la presidencia de Barack Obama ha decidido establecer negociaciones con Irán y Cuba, ésta última vestigio residual de la Guerra Fría. Es decir, de alguna manera, se trata de conceder primacía a la negociación y no al enfrentamiento. Por lo demás, la idea de negociación prevalece hasta el punto de que la película no deja transmitir cierto aire de “publirreportaje” acerca de la figura del coach, con un repaso exhaustivo de sus funciones de acompañamiento, intermediación, transmisión de confianza o su papel en el diseño de estrategias y tácticas para la toma de decisiones. De acuerdo con ello, el personaje de O’Donnell tal como es abordado en la película se perfila como un ejemplo sintomático de los objetivos y técnicas del coaching: a) no interviene de forma directa en las reuniones formales, sino que escucha para reflexionar con posterioridad con el Presidente Kennedy; b) hace de guardaespaldas suyo en los momentos de tensión; c) presiona y negocia con los periodistas; d) recompensa psicológicamente a Ted Sorenson por el contenido del discurso dirigido por el Presidente a la nación; e) actúa como intermediario a la hora de transmitir las voluntades de Kennedy a los aviadores que sobrevolarán Cuba; f) confiere confianza al embajador Stevenson antes de que éste intervenga en la ONU; g) acompaña con su silbido el proceso de negociación entre el Fiscal Kennedy y el embajador Dobrynin; etcétera.

Ahora bien, ¿qué o quién ha conferido tal potestad al protagonista? Probablemente en la respuesta a esta pregunta radique en buena medida la crítica que se puede hacer al procedimiento de coaching en la toma de decisiones. Hay otra respuesta posible, pero que solamente afecta a la condición de película de Trece Días, es decir, al propio Séptimo Arte: el personaje encarnado por el actor Kevin Costner responde a la figura del héroe de acuerdo con los parámetros clásicos de un John Ford: la figura de aquel héroe que, tras la resolución de un conflicto, se aparta del logro y de la notoriedad sin hacer ruido.

Bibliografía

- ALTMAN, RICK (2000), Los géneros cinematográficos, Barcelona, Paidós.
- BAVELAS, A. (1950), "Communication Patterns in task oriented Groups", *Journal of the Acoustical Society of America*, 22: 271-282.
- BLAKE, ROBERT R. & MOUTON, JANE (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing Co.
- COSER, LEWIS A. (1961), *Las funciones del conflicto social*, México, Fondo de Cultura Económica.
- DÍAZ-CUESTA GALIÁN, JOSÉ (2008), "La candidatura del hombre en *Thirteen Days*", en José María Martínez de Pisón Cavero & Mariola Urrea Corres (edd.), *Seguridad internacional y guerra preventiva: Análisis de los nuevos discursos sobre la guerra*, Logroño, Perla – Universidad de La Rioja: 143-198.
- GALTUNG, J. (1985), *Sobre la paz*, Barcelona, Fontamara.
- KATZ, DANIEL (1965), "Nationalism and strategies of international conflict resolution", en H. C. Kelman (ed.), *International Behavior: A social psychological Analysis*, New York, Holt, Rinehart & Winston: 356-390.
- LEWICKI, R., SAUNDERS, D. M. & MINTON, J. (1996), *Essentials of Negotiation*, New York, McGraw-Hill.
- LIKERT, RENSIS (1961), *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill.
- MOORE, C. (1995), *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Barcelona, Granica.
- PALOMARES LERMA, GUSTAVO (2008), "Trece días de mil: Kennedy, el hombre y el mito", Carlos Flores Juberías (ed.), *Todos los filmes del Presidente (La presidencia de los Estados Unidos vista a través del cine)*, Valencia, MuVIM: 81-104.
- PELAZ LÓPEZ, J. V. & PÉREZ LÓPEZ, P. (2008), "La narración cinematográfica de la historia: Trece días (Roger Donaldson, 2000)", Mercedes Miguel Borrás (ed.), *Siete miradas, una misma luz: Teoría y análisis cinematográfico*, Valladolid, Universidad de Valladolid: 47-70.
- REYNOSO, V. M. & REYNOSO BRITO, P. (2014), "El cristal con que se mira: La película Trece días a partir de un texto de Graham T. Allison", Manuel Alcántara Sáez & Santiago Marini (edd.), *La política va al cine*, Lima, Universidad del Pacífico: 168-178.
- SMART, L. E. & MAYER, B. S. (1989), *Negotiation and Mediation*, Denver CO, CDR Associates in Annual Conference of the Consortium for Peace Research, Education, and Development.
- WALTON, R. E. & MCKERSIE, R. B. (1965), *A Behavioral Theory of Labour Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York, McGraw-Hill.