

CONVENIO Y CONVERSACIÓN



LECCIONES SOBRE LIDERAZGO

CON EL RABINO LORD JONATHAN SACKS זצ"ל



Agradecemos a **The Maurice Wohl Charitable Foundation** por su generoso patrocinio de Convenio y Conversación

Traductor: Carlos Betesh
Editor: Abraham Maravankin

Mirando hacia arriba

Beshalaj 5781

Los israelitas habían cruzado el Mar Rojo. Lo imposible había ocurrido. El ejército más poderoso del mundo antiguo – el egipcio, con sus elementos bélicos de última generación, los carruajes tirados por caballos – habían sido derrotados y ahogados. Los hijos de Israel ahora eran libres. Pero su calma fue de corta duración. Casi instantáneamente se enfrentaron a un ataque de los amalekitas y tuvieron que librar una batalla, esta vez sin milagros aparentes de Dios. Lo hicieron y vencieron. Fue un punto de inflexión decisivo de la historia, no solo de los israelitas sino también de Moshé y su liderazgo del pueblo.

El contraste entre el antes y el después del Mar Rojo no puede ser más absoluto. Antes, al aproximarse los egipcios, Moshé le dijo al pueblo: “Quédense quietos y verán la salvación que les traerá el Señor en este día... El Señor luchará por ustedes; solo deben permanecer en silencio.” (Éxodo 14:13) En otras palabras: no hagan nada. Dios lo hará por ustedes. Y así Lo hizo.

Con respecto a los amalekitas, sin embargo, Moshé le dijo a Ieoshúa: “Elige los hombres para nosotros y prepáralos para luchar contra Amalek.” (Éxodo 17:9). Ieoshúa así lo hizo y el pueblo libró la batalla. Esta fue la gran transición. Los israelitas pasaron de una situación en la que el líder (con la ayuda de Dios) hacía todo por el pueblo, a una en la que el líder impulsa al pueblo a actuar por sí mismo.

Durante la batalla, la Torá enfoca nuestra atención en un detalle. Moshé asciende a la cima de un monte desde el cual divisa el campo de batalla, con su vara en la mano:

Mientras Moshé mantenía las manos en alto, los israelitas prevalecían, pero cuando las bajaba, prevalecían los amalekitas. Cuando las manos de Moshé se cansaron, buscaron una piedra y la colocaron debajo de él para que pudiera estar sentado. Entonces Aarón y Hur

tomaron sus manos, una de cada lado, y sus manos quedaron quietas hasta el atardecer.
(Éxodo 17:11-12)

¿Qué está pasando aquí? Este pasaje puede leerse de dos maneras: la vara en la mano alzada de Moshé – la misma que usó para hacer los milagros en Egipto y en el Mar Rojo – podría ser una señal para indicar que la victoria de los israelitas era milagrosa. O bien, podría ser un simple recordatorio para los israelitas de que Dios estaba con ellos, dándoles fortaleza.

De manera muy inusual – ya que la Mishná es en general un libro sobre leyes más que sobre comentarios bíblicos – la Mishná resuelve la cuestión:

¿Las manos de Moshé, provocaron o detuvieron (el curso de la) guerra? Más bien, el texto da a entender que cuando los israelitas miraron hacia arriba y pusieron sus corazones en su Padre en el cielo, prevalecieron. Caso contrario, caían derrotados.¹

Lo de la Mishná está claro. Ni la vara ni las manos alzadas de Moshé estaban provocando milagro alguno. Simplemente eran un recordatorio a los israelitas de que miraran al cielo y percibieran que Dios estaba con ellos. La fe les dio la confianza y el coraje para vencer.

Acá se está enseñando un principio fundamental de liderazgo. Un líder debe estimular al equipo. No puede hacer siempre el trabajo del grupo, a veces deben hacerlo ellos mismos. Pero un líder debe simultáneamente darles a ellos la confianza absoluta de que lo pueden hacer, y con éxito. El líder es responsable del humor y del estado de ánimo de su gente. En una batalla el capitán no debe mostrar ninguna señal de debilidad, duda o temor. Eso no es siempre sencillo, como hemos visto en el episodio de esta semana. Las manos levantadas de Moshé “se volvieron pesadas”. Todo líder tiene sus momentos de cansancio y en esa instancia necesita colaboración – hasta Moshé tuvo que requerir la ayuda de Aarón y Hur que lo ayudaron a mantener la posición. Al final, sin embargo, las manos levantadas fueron la señal que necesitaban los israelitas de que Dios les estaba dando la fortaleza para prevalecer, y así fue.

En terminología actual, un líder necesita tener inteligencia emocional. Daniel Goleman, el más conocido por su trabajo en este campo, argumentó que una de las tareas más importantes de un líder es moldear y levantar el ánimo de su equipo:

Los grandes líderes nos movilizan. Encienden nuestra pasión y extraen lo mejor de nosotros. Cuando tratamos de explicar por qué son tan eficaces, hablamos de estrategia, visión o ideas geniales. Pero la realidad es más elemental: el gran liderazgo opera a través de las emociones.²

Los grupos poseen una temperatura emocional. A nivel individual pueden estar contentos o tristes, agitados o tranquilos, temerosos o confiados. Pero cuando componen un grupo, se da un proceso de sintonización – “contagio emocional” – y comienzan a compartir el mismo sentimiento. Los científicos han demostrado experimentalmente de qué manera, a los quince minutos de iniciada una conversación entre dos personas, comienzan a converger sus marcadores fisiológicos de estado de ánimo, como la frecuencia cardíaca. “Cuando tres desconocidos están sentados de frente en

¹ Mishná Rosh Hashaná 3:8.

² Daniel Goleman, *Primal Leadership*, (Boston: Harvard Business Review Press), 2002, 3.

silencio por uno o dos minutos, el que es más expresivo emocionalmente transmite su estado de ánimo a los otros dos – sin haber emitido una sola palabra.”³ La base fisiológica de este proceso se conoce como *efecto espejo*, ha sido muy estudiado en años recientes y ha sido observado aún en primates. Es la base de la empatía, a través de la cual nos conectamos y compartimos los sentimientos de otras personas.

Este es el fundamento de uno de los roles más importantes de un líder. Es la persona que más que, más que ninguno, define el estado de ánimo del grupo. Goleman relata varios experimentos científicos que muestran cómo un líder tiene un rol clave para determinar las emociones compartidas del grupo.

Los líderes normalmente hablaban más que los demás, y lo que decían era escuchado con más atención... Pero el impacto en las emociones va más allá de lo que diga el líder. En estos estudios, aun cuando los líderes no hablaban, eran observados con más atención que a los demás integrantes del grupo. Cuando alguno hacía una pregunta dirigida a todo el equipo, sus ojos se fijaban en el líder para detectar su respuesta. Efectivamente, los miembros del grupo ven la reacción emocional del líder como la respuesta más válida y por lo tanto modelan la propia en relación a ella – especialmente si es una situación ambigua en la cual varios miembros pueden reaccionar de manera distinta. En algún sentido, el líder establece el modelo emocional.⁴

En cuanto al liderazgo, las señales no verbales son importantes. Los líderes, por lo menos en público, deben proyectar confianza aunque interiormente estén llenos de dudas. Si delatan sus temores personales en palabras o gestos, corren el riesgo de desmoralizar al grupo.

No hay ejemplo más contundente de todo esto que el episodio en el cual Absalón, el hijo del rey David, lidera un golpe de estado contra su padre, declarándose rey. Las tropas del rey sofocan la rebelión en el curso de la cual el cabello de Absalón queda enredado en un árbol y es acuchillado mortalmente por Joab, el comandante en jefe del rey.

Cuando David se entera de la noticia queda desconsolado. Su hijo puede haberse rebelado contra él pero sigue siendo su hijo, y su muerte es devastadora. David cubre su rostro gritando “¡Oh, mi hijo Absalón! ¡Oh Absalón, mi hijo, mi hijo!” La noticia del dolor de David se difunde rápidamente por todo el ejército y también ellos – a través del contagio emocional – están sumidos en el duelo. Joab considera que esto es desastroso. El ejército asumió grandes riesgos para luchar por David en contra de su hijo. No puede ahora lamentar la victoria sin crear confusión y minar fatalmente el ánimo de la tropa.

Entonces Joab entró en la casa del rey y dijo: “Hoy has humillado a todos tus hombres que han salvado tu vida, la de tus hijos e hijas, esposas y concubinas. Amas a los que te odian y odias a los que te aman. Has dejado hoy en claro que los comandantes y sus hombres no significan nada para ti. Veo que serías feliz si Absalón estuviera vivo y todos nosotros muertos. Ahora, sal y anima a tus hombres. Juro por el Señor que si no lo haces, no quedará

³ Ibid. 7.

⁴ Ibid. 8.

hombre contigo cuando llegue el atardecer. Esta será para ti peor que todas las calamidades que has enfrentado desde tu juventud hasta ahora.” (Samuel II 19:6-8)

El rey David hizo lo que dijo Joab. Acepta que hay un tiempo y un lugar para el duelo, pero no acá, no ahora y sobre todo, no en público. Ahora es el momento de agradecer al ejército por el coraje de defender a su rey.

Un líder debe a veces silenciar sus emociones privadas para proteger el ánimo de los liderados. En el caso de la batalla contra Amalek, la primera de las que los israelitas debían librar por sí mismos, Moshé tuvo que asumir un rol vital. Tuvo que darle al pueblo la confianza, y lograr que mirara hacia arriba.

En 1875 un arqueólogo amateur, Marcelino de Sautuola, comenzó a excavar la tierra en la gruta de Altamira, cerca de la costa norte española. Al principio no parecía muy interesante, pero su curiosidad fue incrementada por la visita a la exhibición de París de 1878 dónde se mostraba una colección de instrumentos y objetos artísticos de la Edad de Hielo. Con la expectativa de ver si podía encontrar reliquias semejantes, retornó a la cueva en 1879.

Un día llevó a su hija María de nueve años consigo. Mientras él buscaba entre los escombros, ella fue más adentro de la cueva, y ante su asombro, vio que había algo en la pared muy arriba de ella. “Mira, papá, hay bueyes” dijo. Eran, efectivamente, bisontes. Había hecho uno de los descubrimientos más importantes del arte rupestre de todos los tiempos. Las magníficas inscripciones de la cueva de Altamira que datan de 25 y 35 mil años de antigüedad fueron un hallazgo tan sin precedentes que llevó veintidós años aceptar su autenticidad. Durante cuatro años Sautuola había estado a metros de hallar un tesoro monumental, pero lo habría perdido por un solo motivo: se olvidó de mirar hacia arriba.

Ese es uno de los temas más constantes del Tanaj: la importancia de mirar hacia arriba. “Eleva tus ojos a lo alto y ve quién ha creado estas cosas,” dice Isaías (Isaías 40:26). “Yo elevo mis ojos hacia las montañas. Desde allí vendrá mi ayuda” dice el rey David en el Salmo 121. En Deuteronomio, Moshé les dice a los israelitas que la Tierra Prometida no será como ese llano del delta del Nilo donde el agua es abundante y siempre disponible. Será una tierra de montes y valles, totalmente dependiente de la lluvia que es impredecible (Deuteronomio 11:10-11). Será un terreno que forzará a sus habitantes a mirar hacia arriba. Eso fue lo que hizo Moshé para el pueblo en su primera batalla. Les enseñó a mirar hacia arriba,

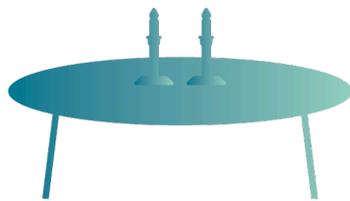
Ningún logro político, social o moral es posible sin vencer obstáculos formidables. Están los intereses particulares a enfrentar, las actitudes que se deben cambiar, las resistencias a vencer. Los problemas son inmediatos, el objetivo con frecuencia frustrantemente lejano. Cada emprendimiento colectivo es como liderar una nación a través del desierto hacia un destino que siempre está más distante de lo que figura en el mapa.

Contempla las dificultades y puedes sumirte en la desesperación. La única forma de reunir energías, tanto individuales como colectivas, es tornar la mirada hacia el horizonte lejano de la esperanza. El filósofo Ludwig Wittgenstein dijo una vez que el objetivo de su filosofía era “mostrarle a la mosca la salida de la botella”. La mosca está atrapada en la botella. Busca la salida. Golpea repetidamente su

cabeza contra el vidrio hasta que muere exhausta. Pero durante todo ese tiempo la botella ha estado abierta. Lo único que olvidó la mosca era mirar hacia arriba. Nosotros, a veces, también.

La tarea del líder es estimular, pero también su tarea es la de inspirar. Eso es lo que hizo Moshé cuando, en lo alto del monte, a plena vista del pueblo, alzó sus manos y su vara hacia el cielo. Cuando lo vio, el pueblo supo que podía prevalecer. “No por mi fuerza ni por mi poder, sino por mi espíritu” dice el Profeta Zacarías (Zacarías 4:6). La historia judía es una variación sostenida sobre este tema.

Un pequeño pueblo que, frente a la dificultad, continúa mirando hacia arriba, obtendrá grandes victorias y logrará grandes cosas.



PREGUNTAS PARA LA MESA DE SHABAT

1. ¿Puedes recordar alguna otra instancia en el Tanaj en la que el pueblo debía cambiar su perspectiva y “mirar hacia arriba”?
2. ¿Piensas que un líder debe tener siempre una actitud optimista?
3. ¿Cómo podemos aplicar esta idea de mirar hacia arriba en nuestra situación actual?