

CONVENIO Y CONVERSACIÓN



LECCIONES SOBRE LIDERAZGO

CON EL RABINO LORD JONATHAN SACKS ל"צ



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

Traductor: Carlos Betesh
Editor: Michelle Lahan

Cómo elogiar Tazria-Metzorá 5781

Los sabios fueron muy elocuentes con respecto a la *lashón hará*, la maledicencia, el pecado al que le atribuyeron ser la causante de la *tzaraat*. Pero existe un principio meta-halájico: “De lo negativo se puede inferir lo positivo”¹. Así, por ejemplo, de la gravedad de la prohibición del *Jilul Hashem*, profanar el nombre de Dios, se puede inferir la importancia de lo opuesto, *Kidush Hashem*, la santificación del nombre de Dios.

Por lo tanto, paralelo al grave pecado de *lashón hará* debe existir el concepto del *lashón hatov*, el bien decir, y debería ser más que una mera negación de lo opuesto. La forma de evitar *lashón hará* es practicar el silencio, y, efectivamente, los sabios fueron muy elocuentes en cuanto a la importancia del silencio². El silencio nos salva de la maledicencia, pero en sí no logra nada positivo. Entonces, ¿qué es el *lashón hatov*?

Una de las tareas más importantes de un líder, un padre o un amigo, es la del elogio direccionado. Debatimos acerca de esta idea en la parashá Vaieshev, en la que examinamos el texto clásico sobre el tema, la Mishná en el tratado de Avot (2:11) en el que Rabán Iojanán ben Zakai enumera los elogios dedicados a sus cinco amados discípulos:

Eliezer ben Hyrcanus: Un pozo blindado que nunca pierde una gota. Ieoshúa ben Janania: feliz la que le dio a luz. Iosé el Sacerdote: hombre piadoso. Shimón ben Natanel: el hombre que teme al pecado. Eleazar ben Araj: un manantial que fluye eternamente.

¹ Nedarim 11a.

² Para ejemplos ver Mishná Avot 1:17; 3:13.

Todos los Rabinos tenían discípulos. El imperativo “Educa a muchos discípulos”³ es una de las lecciones rabínicas más antiguas registrada. Lo que nos está diciendo la Mishná es *cómo* crear discípulos. No es difícil crear seguidores. Frecuentemente, un buen maestro se dará cuenta con el tiempo de que ha generado un gran número de seguidores, estudiantes que son devotos acrílicos: pero, ¿cómo animar a estos seguidores a convertirse en intelectuales creativos por mérito propio? Es mucho más difícil crear líderes que seguidores.

Rabán Iojanán ben Zakai fue un gran maestro porque cinco de sus alumnos se convirtieron en gigantes por mérito propio. La Mishná nos revela cómo lo hizo: con el elogio direccionado. Le mostró a cada uno de sus alumnos en dónde se encontraba su fortaleza particular. Eliezer ben Hyrcanus, el “pozo blindado que nunca pierde una gota,” estuvo dotado de una excelente memoria (una capacidad importante en una época en la que los manuscritos eran escasos y que la Ley Oral aún no se había puesto por escrito). Shimón ben Natanel, el “hombre que teme al pecado,” podía no tener la brillantez intelectual de los otros, pero su naturaleza reverencial era un recordatorio para los demás de que no eran solamente estudiosos sino también hombre santos dedicados a una tarea santa. Eleazar ben Araj, el “manantial que siempre fluye,” tenía una mente creativa que daba, permanentemente, nuevas interpretaciones a los textos antiguos.

Yo descubrí el poder transformador del elogio direccionado por medio de una de las personas más notables que he conocido, la difunta Lena Rustin. Lena era psicoterapeuta, especializada en asistir a niños que luchaban contra su tartamudez. La conocí por un documental televisivo que yo estaba haciendo para la BBC, acerca del estado de la familia en Gran Bretaña. Lena llegó a la conclusión de que los pacientes pequeños que atendía (tenían, en promedio, cinco años) debían ser comprendidos en el contexto familiar. Las familias tienden a desarrollar un equilibrio. Si un niño tartamudea, toda la familia se adapta a ello. Por lo tanto, para que el niño pueda superar la tartamudez, todas las relaciones intrafamiliares deben ser restablecidas. No es solo el niño el que debe cambiar, sino también todos los demás.

En gran medida, tendemos a resistirnos al cambio. Nos adaptamos a ciertos patrones de conducta que se vuelven cada vez más y más cómodos, como un sillón muy usado o un par de zapatos desgastado. ¿Cómo hacer para crear una atmósfera en una familia que estimule el cambio sin que resulte amenazante? La respuesta que descubrió Lena fue el elogio. Indicó a las familias que atendía, que diariamente debían identificar cada una de las acciones que estaban haciendo bien los otros y manifestarlo de manera específica, positiva y agradecida.

No se explayó en explicaciones profundas, y al verla trabajar, me di cuenta de lo que estaba haciendo. Estaba creando, en cada hogar, una atmósfera de percepción mutua y de apoyo positivo. Quería que los padres crearan un ámbito de autoestima y confianza, no solo para el niño tartamudo sino para todos los demás miembros de la familia, de manera que todo el ambiente del hogar fuera tal que cada uno de los integrantes estuviera dispuesto al cambio, y colaborara con los demás en ponerlo en práctica.

De pronto me di cuenta de que Lena había descubierto la solución, no solo a la tartamudez, sino para la

³ Mishná Avot 1:1.

dinámica de grupo en su totalidad. Mi intuición pronto se confirmó de una manera sorprendente. Había tensión entre los miembros del equipo televisivo con los que estaba trabajando. Varias cosas habían salido mal y había un clima de recriminación mutua. Después de filmar la sesión de Lena Rustin, en la que enseñaba a los padres cómo dar y recibir elogios, el equipo de filmación también comenzó a hacer lo mismo. Instantáneamente, la atmósfera se transformó. Se disolvieron las tensiones, y la filmación volvió a resultar divertida. Elogiar a las personas les da la confianza para desprenderse de aspectos negativos de su personalidad y llegar a su máximo potencial.

Existe también en el elogio un profundo mensaje espiritual. Pensamos que la religión trata sobre la fe en Dios. Lo que anteriormente yo no había comprendido bien es que la fe en Dios nos debería llevar a tener fe en las personas, ya que la imagen de Dios está en cada uno de nosotros, y tenemos que aprender a percibirla. Entonces entendí que la frase reiterada en Génesis 1: “Y Dios vio que era bueno,” estaba allí para enseñarnos a ver lo bueno en las personas y en los sucesos, y de tal forma, potenciar esa bondad. También comprendí por qué Dios castigó fugazmente a Moshé al convertir su mano en *tsaraat*: porque había dicho sobre los israelitas, “Ellos no creerán en mí”. (Éxodo 4: 1) Moshé recibió allí una lección fundamental de liderazgo: *No interesa que ellos crean en ti, lo que importa es que tú creas en ellos.*

Fue de otra sabia mujer que aprendí otra lección importante sobre el elogio. La psicóloga de Stanford, Carol Dweck, en su libro *Mindset*⁴ plantea que hay una diferencia fundamental en creer que nuestras habilidades son innatas y eternamente predeterminadas (la mentalidad “fija”), o asumir que el talento es algo que se puede lograr al dedicar tiempo, esfuerzo y persistencia (la mentalidad “de aprendizaje”). Los que integran el primer grupo suelen ser adversos al riesgo, temerosos de que si fallan quedará demostrado que no eran tan buenos como pensaban. El segundo grupo asume riesgos porque considera el fracaso como una experiencia educativa a partir de la cual pueden crecer. Se entiende además que hay elogios buenos y malos. Los padres y maestros no deben elogiar a los niños en términos absolutos: “¡Eres un dotado, brillante, un genio!” Deben elogiar el esfuerzo: “¡Te esforzaste, pusiste todo tu empeño, y estoy viendo tu mejoría!” Se debe alentar la mentalidad de crecimiento, no la fija.

Quizás esto explique una triste experiencia en la vida de uno de los discípulos más dotados del Rabán Iojanán ben Zakai. La Mishná, que sigue a la citada anteriormente, señala:

Él (Rabán Iojanán ben Zakai) solía decir: Si todos los sabios de Israel fuesen colocados en el platillo de una balanza y Eliezer ben Hyrcanus en la otra, él los superaría a todos ellos. Sin embargo Abba Saúl acotó: Si todos los sabios de Israel, incluyendo a Eliezer ben Hyrcanus fueran colocados en un platillo, y Eleazar ben Araj en el otro, él los superaría a todos ellos. (Avot 2: 12)

Rabí Eliezer ben Hyrcanus luego fue trágicamente excomulgado por sus colegas por no aceptar la opinión de la mayoría en un tema relacionado a la ley judía⁵. En cuanto a Rabí Eleazar ben Araj, se apartó de sus colegas. Cuando se trasladaron a la academia de Yavne, él fue a Emaús, un lindo lugar para

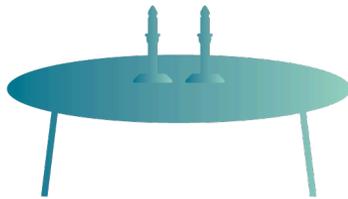
⁴ Carol Dweck, *Mindset*, Ballantine Books, 2007.

⁵ Bava Metzia 59b.

vivir, pero carente de otros estudiosos de la Torá. Posteriormente, olvidó todo lo que había aprendido y terminó siendo una pálida imagen de lo que había sido⁶. Parecería que al elogiar a sus alumnos por sus habilidades innatas más que por su esfuerzo, Rabán Iojanán ben Zakai alentó involuntariamente a sus dos discípulos más talentosos a desarrollar una mentalidad fija en lugar de involucrarse con sus colegas y estar abiertos al crecimiento intelectual.

El elogio, y cómo lo administramos, es un factor fundamental del liderazgo de cualquier tipo. Reconocer lo bueno en las personas y decirlo, ayuda a concretar su potencial. Elogiar los esfuerzos más que sus dotes ayuda a alentar el crecimiento, sobre el cual solía decir Hillel: “El que no incrementa su conocimiento, lo pierde”. (Mishná Avot 1: 13). **La forma correcta del elogio cambia vidas. Ese es el poder de *lashón hatov*. La maledicencia nos disminuye; el buen discurso nos puede elevar a grandes alturas.** O como expuso W. H. Auden en una de sus hermosas poesías:

En la prisión de los días
Enseña al hombre libre a elogiar⁷.



PREGUNTAS PARA LA MESA DE SHABAT

1. ¿Cuál es el problema de elogiar las cualidades innatas de la persona?
2. ¿Cómo pudo Rabán Iojanán ben Zakai haber usado el elogio para fomentar el crecimiento de sus alumnos?
3. ¿Te motiva recibir apoyo y elogios?



www.RabbiSacks.org     @RabbiSacks

The Office of Rabbi Sacks, PO Box 72007, London, NW6 6RW • +44 (0)20 7286 6391 • info@rabbisacks.org

© Rabbi Sacks • All rights reserved • La oficina del Rabino Sacks es apoyada por The Covenant & Conversation Trust

⁶ Shabat 147b.

⁷ W.H. Auden, “En memoria de W. B. Yeats,” *Another Time* (New York: Random House, 1940).