

# CONVENIO Y CONVERSACIÓN



LECCIONES SOBRE LIDERAZGO

CON EL RABINO LORD JONATHAN SACKS ל"צ



Agradecemos a **Wohl Legacy** por su generoso patrocinio de *Convenio y Conversación*

Traductor: Carlos Betesh  
Editor: Michelle Lahan

## Liderar es escuchar

### Ekev 5781

“Si sólo escucharan estas leyes...” (Deuteronomio 7:12). Estas palabras, con las que comienza nuestra parashá, contienen un verbo que es el indicador fundamental del libro de Devarim. Es el verbo *sh-m-a*. Lo vimos en la parashá de la semana pasada, el rezo más famoso de todo el judaísmo: *Shemá Israel*. Y aparece nuevamente en la parashá de esta semana en el segundo párrafo de la *Shemá* “Y será que si con certeza escuchas (*shamoa tishme'u*)” (Deuteronomio 11:13). De hecho, este verbo figura no menos de 92 veces en todo Devarim.

A menudo, no percibimos la significación de esta palabra debido a lo que yo llamo *la falacia de la traducción*: la suposición de que un idioma es totalmente traducible a otro. Oímos una palabra traducida de un idioma a otro y suponemos que significa lo mismo en los dos. Los idiomas son parcialmente traducibles uno a otro<sup>1</sup>. Muchas veces, los términos clave de una civilización no son reproducibles en otra. La palabra griega *megalopsychos*, por ejemplo, el “hombre de gran alma” de Aristóteles, el que es grande y sabe que lo es y se desplaza con orgullo aristocrático, es intraducible para un sistema moral como el judaísmo, en el que la humildad es una virtud. La palabra inglesa “tacto” no tiene correlación alguna en hebreo. Y así sucesivamente.

Esto ocurre particularmente en el caso de la palabra *sh-m-a*. Veán por ejemplo, las variadas formas en que las palabras iniciales de esta parashá se tradujeron al español:

<sup>1</sup> Robert Frost dijo: “la poesía es lo que se pierde en la traducción”. Cervantes comparó a la traducción con el otro lado de un tapiz. En el mejor de los casos, vemos un esquema aproximado del patrón que sabemos que existe del otro lado, pero que carece de definición y está lleno de hilos sueltos.

Si ustedes *escuchan* estos preceptos...  
Si ustedes *obedecen totalmente* estas leyes...  
Si ustedes *prestan atención* a estas leyes...  
Si ustedes *acatan* estos preceptos...  
Porque *ustedes oyen* estos juicios...

No existe palabra en español que signifique oír, escuchar, acatar, prestar atención y obedecer. *Sh-m-a* también significa “comprender,” como en el caso de la torre de Babel, cuando Dios dice: “Vengan, vamos a bajar y a confundir su lenguaje para que no se puedan comprender (*yshme’u*) uno con otro” (Génesis 11:7).

Como he argumentado en otras oportunidades, uno de los hechos más impactantes de la Torá es que, aunque contiene 613 preceptos, no tiene una palabra que signifique “obedecer”. Cuando el hebreo moderno necesitó esa palabra la tomó del arameo, el verbo *le-tzayet*. El verbo utilizado en la Torá en lugar de “obedecer” es *sh-m-a*. Esto es de una gran importancia. Quiere decir que, *en el judaísmo la obediencia ciega no es una virtud*. Dios quiere que comprendamos las leyes que Él nos ha ordenado. Quiere que reflexionemos sobre el porqué de la ley. Quiere que escuchemos, que reflexionemos, que tratemos de comprender, que internalicemos y que respondamos. Quiere que seamos un *pueblo que escucha*.

La antigua Grecia fue una cultura visual. Una cultura del arte, la arquitectura, el teatro, el espectáculo. Para los griegos en general y para Platón en particular, conocer era una forma de *ver*. El judaísmo, como lo señaló Freud en su *Moisés y el monoteísmo*<sup>2</sup>, es una cultura no visual. Alabamos a Dios que no puede ser visto; y hacer imágenes sagradas, íconos, está totalmente prohibido. En el judaísmo no vemos a Dios, lo escuchamos. Conocer es una forma de *escuchar*. Irónicamente, el mismo Freud, tan profundamente ambivalente con respecto al judaísmo, inventó una terapia mediante el acto de escuchar: el psicoanálisis.<sup>3</sup>

Se entiende, por lo tanto, que en el judaísmo escuchar es un acto profundamente espiritual. Escuchar a Dios es abrirse a Dios. Eso es lo que está diciendo Moshé a lo largo de Devarim. “Si sólo ustedes escucharan”. Así es también con el liderazgo (en realidad con toda forma de relación interpersonal). Frecuentemente, el mayor regalo que podemos hacerle a una persona es escucharla.

El sobreviviente de Auschwitz, Viktor Frankl quien creó una nueva forma de psicoterapia basada en “el hombre en busca de sentido,” relató la historia de una de sus pacientes que lo llamó por teléfono en el medio de la noche para decirle, con toda calma, que se estaba por suicidar. Él la mantuvo hablando por teléfono, durante dos horas, exponiendo todos los motivos por los cuales era bueno vivir. Finalmente, ella le dijo que había cambiado de opinión y que no se quitaría la vida. Cuando la vio, le preguntó cuál de las múltiples razones la había convencido para cambiar su decisión. “Ninguna,” le contestó. “Entonces ¿por qué decidió no suicidarse?” Le contestó que, el hecho de que hubiera una persona dispuesta a escucharla durante dos horas en el medio de la noche, la convenció de que, después de todo, valía la pena seguir viviendo<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Vintage, 1955

<sup>3</sup> Anna O. (Bertha Pappenheim) describió al psicoanálisis Freudiano como “la cura del habla”, pero de hecho es una cura de la escucha. Solo a través de la escucha activa del analista, puede haber una conversación terapéutica o catártica del paciente.

<sup>4</sup> Anna Redsand, *Viktor Frankl: A Life Worth Living*, Houghton Mifflin Harcourt, 2006, 113-14.

Como Jefe de Rabinato me tocó resolver un buen número de casos complicados de *aguná*, situaciones en las cuales el marido no está dispuesto a darle el *get* a su mujer para que ella pueda volver a casarse. Resolvimos todos estos casos no mediante recursos legales sino mediante el simple acto de escuchar: escuchar profundamente. Así, pudimos convencer a las dos partes de que habíamos percibido su dolor y su sensación de injusticia. Esto llevó largas horas de total concentración y, una total ausencia de juzgamiento y de tomar partido. Con el tiempo, nuestra capacidad de escuchar logró absorber la amargura, y las partes pudieron resolver sus diferencias en forma conjunta. Escuchar es intensamente terapéutico.

Antes de ser nombrado Jefe del Rabinato, dirigí el seminario de preparación rabínica, el *Jews' College*. Fue ahí, durante los años 80, que pusimos en marcha uno de los programas más avanzados de práctica rabínica conocidos hasta el momento. Incluía un programa de tres años de orientación (*counselling*). Los profesionales que contratamos para ese curso nos dijeron que asumirían el cargo con una condición: debíamos aceptar que todos los participantes estuvieran recluidos en un lugar aislado durante dos días. Solo los que estuvieran de acuerdo serían aceptados para integrar el curso. Nosotros no sabíamos qué era lo que se proponía, pero pronto nos dimos cuenta. Planeaban enseñarnos el método iniciado por Carl Rogers conocido como 'no direccionado' o 'terapia centrada en la persona'. Esta consiste en la acción de escuchar activamente y efectuar preguntas reflexivas, sin ninguna orientación por parte del profesional.

A medida que el método avanzaba, los rabinos comenzaron a objetarlo. Les parecía que era lo opuesto a todo lo que representaban. Ser rabino es enseñar, dirigir, decirle a las personas qué hacer. La tensión entre los profesores y los rabinos aumentó hasta llegar a una situación de crisis, a tal punto que tuvimos que suspender el curso por un tiempo hasta encontrar la manera de conciliar lo que hacían los profesores con lo que parecía expresar la Torá. Fue ahí cuando comenzamos a reflexionar, por primera vez como grupo, sobre la dimensión espiritual de escuchar, de *Shemá Israel*.

La profunda verdad detrás de la terapia centralizada en la persona es que el acto de escuchar es la virtud clave de la vida religiosa. Eso es lo que expresa Moshé a lo largo de Devarim. Si queremos que Dios nos escuche, tenemos que estar dispuestos a escucharlo a Él. Y si aprendemos a escucharlo, entonces estaremos preparados para escuchar a nuestros semejantes: el llanto silencioso del que está solo, del carenciado, del débil, del vulnerable, de las personas con dolor existencial.

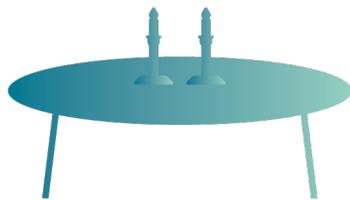
Cuando Dios se le apareció al rey Salomón en sueños y le preguntó qué desearía recibir, Salomón contestó: *lev shomé'a*, literalmente, "un corazón que escuche" para poder juzgar al pueblo (1 Reyes 3: 9). La elección de las palabras es significativa. La sabiduría de Salomón yacía, por lo menos en parte, en su capacidad de escuchar, de percibir las emociones detrás de las palabras, de captar lo no dicho además de lo enunciado. Es común ver líderes que hablan, pero que raras veces, escuchan. El hecho de escuchar, muchas veces hace la diferencia.

El escuchar en un entorno moral es tan importante en el judaísmo como la dignidad humana. El acto de escuchar es una expresión de respeto. Para ilustrarlo, quiero compartir una historia con ustedes. La familia real de Gran Bretaña es conocida por arribar y partir siempre a horario. Nunca olvidaré la ocasión (sus asistentes me comentaron que nunca lo habían visto antes) en que la Reina se quedó dos horas más de lo estipulado. Fue el 27 de enero de 2005, en ocasión del decimosexto aniversario de la liberación de Auschwitz. La Reina había invitado a varios sobrevivientes a una

recepción en el palacio St. James. Cada uno tenía su historia para relatar, y la ella se tomó el tiempo de escuchar a cada uno de ellos. Uno tras otro se acercaron y me dijeron: “Hace sesenta años no sabía si al día siguiente viviría, y he aquí que ahora estoy hablando con la Reina”. Ese hecho de escuchar fue el acto de mayor sensibilidad que he presenciado en el entorno de la familia real. Escuchar es una profunda afirmación de la humanidad del otro.

En el encuentro en la zarza ardiente, en el que Dios convocó a Moshé a asumir el liderazgo, Moshé contestó: “Yo no soy hombre de palabras, ni ayer, ni el día anterior, ni desde la primera vez que habló a Su servidor. Yo soy lento de palabra y de lengua” (Éxodo 4:10). ¿Por qué habría de elegir Dios a un hombre con dificultad de hablar para conducir al pueblo judío? *Quizás porque el que no puede hablar aprende a escuchar.*

**El líder es el que sabe escuchar el llanto no expresado de otros, y la apacible, delicada voz de Dios.**



## PREGUNTAS PARA LA MESA DE SHABAT

1. ¿Este concepto de escuchar mejorará tu manera de decir la plegaria de la Shemá?
2. ¿Cómo piensas que los líderes actuales podrían beneficiarse con una mayor capacidad de escuchar?
3. ¿Cómo puedes desarrollar tu capacidad de escuchar, tanto a Dios como a otras personas?