

Rabino Jonathan Sacks

# LECCIONES DE LIDERAZGO

Una lectura semanal de la Biblia judía

EDICIÓN SALOMÓN MONY ZAGA Z”L

TRADUCIDO POR:

Carlos Betesh e Israel Diament

Maggid Books

*Lecciones de liderazgo*  
*Una lectura semanal de la Biblia judía*  
Primera edición 2015

Maggid Books  
Una edición de Koren Publishers Jerusalem Ltd.

POB 8531, New Milford, CT 06776-8531, USA  
& POB 4044, Jerusalem 9104001, Israel  
[www.korenpub.com](http://www.korenpub.com)

© The Estate of Rabbi Jonathan Sacks, 2015

Foto en la tapa: Moisés extrayendo agua de la roca  
(óleo sobre lienzo), atribuido a Salomón de Coninch, (1609-1674) /  
Museo de Bellas Artes de Tourcoing, Francia / *Bridgeman Images*

La publicación de este libro fue posible gracias  
al generoso apoyo de *Torah Education de Israel*.

Todos los derechos son reservados. No se permite que parte  
alguna de la presente publicación sea reproducida o almacenada  
en un sistema de recuperación o transmitida por cualquier  
medio tanto sea mecánico, electrónico, fotocopiado u otro sin  
la previa autorización del editor, salvo en el caso de breves citas  
incluidas en artículos de crítica o en reseñas literarias.

ISBN 978-1-59264-643-2, tapa dura.

Impreso y encuadernado en los Estados Unidos.

Esta obra es dedicada en memoria de nuestro querido padre  
Salomón Moni Ben Baluz ל"ה

1 Tamuz 5783

Fuiste un Hombre con gran liderazgo y tenacidad. Visionario, recto, perseverante y auténtico. Actuabas en congruencia con tus valores, ideales y pensamientos, como fueron nuestros grandes líderes de Am Israel.

Hashem Te Premió con larga vida, superando pruebas difíciles, como Abraham, sacándole provecho a tu tiempo, para saborear el producto de tu esfuerzo con Emuná y disfrutar de tus descendientes.

Tu generosidad, demostrada en tu forma tan especial de altruismo; gran sentido de justicia y vigor; iniciativa y amor por la vida, siguiendo como guía en tu camino la Verdad y el equilibrio, son virtudes que te destacaban, emulando así a nuestros patriarcas Abraham, Yitzjak y Yaacov. Lo que propició que tu gran descendencia quisiera seguir tu camino.

Tu magnetismo y especial simpatía, atraía a los que te rodeaban, logrando éxitos en todos los ámbitos, como Yosef Hatzadik.

No buscabas reconocimientos, pues eras humilde y responsable, deseabas sacar a tu familia adelante, como Moshé lo hizo con Am Israel.

Nos enseñaste lo importante que son los límites para encontrar el balance en nuestras vidas y así esforzarnos ante la adversidad.

Fuiste Shalem, como lo insinúa tu nombre Shlomó. Por fuera un roble, guardando en tu neshamá nobles sentimientos y con ayuda de tu gran sabiduría y visión, lograbas tomar correctas y muy atinadas decisiones.

¡¡Gracias por todas tus enseñanzas y por sembrar en nosotros tan profundas bases!!

Le pedimos a Hashem que Nos Mande la brújula para saber preservar tu gran nombre y enorme legado.

Tu esposa, hijos, nietos, bisnietos, y tataranietos.



# Contenido

*Prefacio: El liderazgo y el aprendizaje público* xiii

*Introducción: Atreverse a mucho* xxi

## BERESHIT

### *Bereshit*

Asumir la responsabilidad 1

### *Noaj*

Rectitud no es liderazgo 5

### *Lej Lejá*

El coraje de no amoldarse 11

### *Vaierá*

Respondiendo al llamado 17

### *Jaié Sará*

Comenzando la travesía 23

### *Toldot*

La comunicación importa 27

### *Vayetzé*

Luz en tiempos oscuros 31

*Vaishlaj*  
Ser uno mismo 35

*Vaieshev*  
El heroísmo de Tamar 41

*Miketz*  
Tres aproximaciones a los sueños 47

*Vaigash*  
El líder inesperado 53

*Vayejí*  
Avanzando 59

#### SHEMOT

*Shemot*  
Mujeres líderes 65

*Vaerá*  
Superando escollos 71

*Bo*  
El horizonte lejano 77

*Beshalaj*  
Mirando hacia arriba 83

*Itró*  
Una nación de líderes 91

*Mishpatim*  
Visión y detalles 97

*Terumá*  
El hogar que construimos juntos 103

*Tetzavé*  
El contrapunto del liderazgo 109

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <i>Ki Tisá</i>                        |     |
| Cómo fracasan los líderes             | 115 |
| <i>Vayakhel</i>                       |     |
| Armando equipos                       | 121 |
| <i>Pekudé</i>                         |     |
| Celebrar                              | 127 |
| <b>VAYIKRÁ</b>                        |     |
| <i>Vayikrá</i>                        |     |
| Los pecados de un líder               | 135 |
| <i>Tzav</i>                           |     |
| El coraje de las crisis de identidad  | 141 |
| <i>Shemini</i>                        |     |
| Reticencia vs. impetuosidad           | 147 |
| <i>Tazria</i>                         |     |
| El precio de la libertad de expresión | 153 |
| <i>Metzorá</i>                        |     |
| Cómo elogiar                          | 159 |
| <i>Ajarei Mot</i>                     |     |
| Carreras rápidas y maratones          | 165 |
| <i>Kedoshim</i>                       |     |
| El modo de seguir a un líder          | 171 |
| <i>Emor</i>                           |     |
| No temer a la grandeza                | 177 |
| <i>Behar</i>                          |     |
| Piensa a largo plazo                  | 183 |
| <i>Bejukotai</i>                      |     |
| Nosotros, el pueblo                   | 189 |

## BEMIDBAR

### *Bemidbar*

Liderando una nación de individuos 197

### *Nasó*

La política de la envidia 203

### *Behaalotejá*

¿Poder o influencia? 209

### *Shelaj Lejá*

Confianza 215

### *Koraj*

Liderar es servir 221

### *Jukat*

Miriam, la amiga de Moshé 227

### *Balak*

Liderazgo y lealtad 233

### *Pinjás*

Lecciones de un líder 237

### *Matot*

Resolución de conflictos 243

### *Masei*

Liderazgo en tiempos de crisis 249

## DEVARIM

### *Devarim*

El líder como maestro 257

### *Vaetjanán*

El más pequeño de los pueblos 263



|  |     |
|--|-----|
| <i>Ekev</i>  |     |
| Liderar es escuchar                                      | 269 |
| <i>Reé</i>   |     |
| Definiendo la realidad                                   | 275 |
| <i>Shoftim</i>   |     |
| Aprendizaje y liderazgo                                  | 281 |
| <i>Ki Tetzé</i>  |     |
| En contra del odio                                       | 287 |
| <i>Ki Tavó</i>   |     |
| Una nación de narradores                                 | 293 |
| <i>Nitzavim</i>  |     |
| Derrotando la muerte                                     | 299 |
| <i>Vayelej</i>   |     |
| ¿Consenso vs. mandato?                                   | 305 |
| <i>Haazinu</i>   |     |
| El llamado de un líder a la responsabilidad              | 311 |
| <i>Vezot HaBerajá</i>                                    |     |
| Mantenerse joven   | 317 |
| <i>Epílogo: Los siete principios del liderazgo judío</i> | 323 |
| <i>Sobre el autor</i>                                    | 333 |



*Prefacio*

# El liderazgo y el aprendizaje público

Ronald Heifetz\*

**E**l extraordinario comentario del Rabino Jonathan Sacks sobre los cinco libros de Moshé proporciona una visión y una sabiduría enciclopédicas en el ejercicio del liderazgo. En su carácter de ex Gran Rabino de Gran Bretaña y el Commonwealth, se basa en una singular carrera que combina la investigación religiosa con el ejercicio del liderazgo. En

\* Ronald Heifetz es director y fundador del Centro para el Liderazgo Público, así como también profesor titular de Liderazgo Público en la Cátedra King Hussein Ibn Talal de la Escuela Kennedy en la Universidad de Harvard. Asesora a jefes de estado, empresas y organizaciones sin fines de lucro y diserta extensamente sobre la materia en todo el mundo. Su primer libro, 'Liderazgo sin respuestas sencillas' (1994) es un clásico en la materia y ha sido reimpresso y traducido varias veces. Es coautor junto a Marty Linsky del best seller 'Liderazgo sin límites: Mantente vivo ante los peligros del cambio' (2002). Su tercer libro, 'La práctica del liderazgo adaptativo: Herramientas y tácticas para cambiar su organización' (2009) fue escrito en coautoría con Alexander Grashow.

el marco de la tensa realidad que divide a judíos, cristianos y musulmanes en nuestro mundo actual, su trabajo no podría ser más relevante.

En un anterior libro titulado 'La Gran Alianza', Sacks distingue entre los diferentes dominios y explica la sinergia entre la investigación científica y la religiosa. La ciencia estudia las relaciones causales y busca las explicaciones. La religión estudia las interpretaciones y procura hallar el significado. En la búsqueda del significado, las tres religiones abrahámicas se inspiran en las historias y en las leyes de los cinco libros de Moshé en la búsqueda de interpretaciones que orienten nuestras vidas. En efecto, en nuestro mundo interdependiente, estos cinco libros influyen sobre comunidades religiosas y filosóficas en todas partes del mundo.

Es por ello por lo que resulta particularmente importante entender cómo es que estos cinco libros pueden informar y corregir los supuestos culturales tan ampliamente difundidos respecto del liderazgo y la autoridad, los cuales determinan el modo en cómo nuestras sociedades hacen frente a nuestros problemas más difíciles y cómo aprovechan las oportunidades para desarrollarse y crecer. Tal como he sostenido en alguna otra oportunidad, algunos supuestos culturales actúan en nuestra contra. Más que alcanzar el éxito colectivo a menudo nos conducen a la corrupción de los valores, la destrucción de nuestras vidas y finalmente a la extinción de nuestras comunidades. Tal como hemos visto en la Biblia, ello es cierto no solamente en las sociedades contemporáneas sino también en las civilizaciones antiguas.

La propia Biblia es el producto de un pueblo que hace más de tres mil años ha luchado por generar mejores formas de organización social, en los albores de la primera revolución agrícola. Por muchos millones de años hasta llegar a ese tiempo, nuestros ancestros estaban muy bien adaptados a la vida nómada en comunidades de menos de cuarenta miembros. Pero la tierra disponible para dar sustento a las necesidades de una economía de forrajeadores, en aquella región del mundo se tornó escasa, la población había crecido demasiado como para nutrirse de la caza y de la recolección. Con el advenimiento de la agricultura la densidad poblacional se tornó factible y la humanidad fue desafiada a desarrollar nuevas capacidades para poder coordinar la vida de una aldea, una ciudad y hasta de una nación de cuatrocientos, cuatro mil y hasta cuatrocientos mil o más personas. Por lo tanto, tuvimos que

desarrollar nuevas formas de gobierno, autoridad y arquitectura social. En el Pentateuco vemos a pequeñas comunidades de pastores –Abraham, Yitzjak y Yaakov– encontrarse con Egipto, que ya era un imperio; luego vemos a Moshé y a sus compañeros establecer, con la guía de Dios, las normas y la gobernanza de una sociedad que aprendiendo las lecciones del Egipto del Faraón –y apartándose de sus vicios– construiría algo nuevo y adaptable a todo tiempo.

En nuestros días, seguimos enfrentando esta lucha por la gobernanza y la organización social. El pensamiento imperial posee una lógica convincente, se trata de un contrato social basado en el honor y el mando autoritario como medios para gobernar enormes sistemas organizacionales o grandes cantidades de personas. Al mismo tiempo, este tipo de pensamiento a menudo no resulta funcional, los imperios suelen extinguirse. ¿Dónde falla este enfoque?

Mis colegas y yo hemos encontrado que la fuente más común de fracaso en el liderazgo radica en el diagnóstico. La gente encara desafíos adaptativos como si se tratase de problemas técnicos. Los problemas técnicos son aquellos que son largamente conocidos, motivo por el cual los sistemas, procesos y normas culturales comunitarias ya están allí para resolverlos. Son fácilmente susceptibles a la experiencia autorizada y al mando. Para emplear una analogía del mundo de la medicina, hay problemas que los médicos y los enfermeros pueden resolver realizando una cirugía o prescribiendo un medicamento. A diferencia de estos, los desafíos de adaptación requieren de un cambio en la actitud de las personas, de los valores y de la conducta. Uno debe examinar cuidadosamente qué preservar, qué desechar y cuáles innovaciones nos permitirán sobrevivir y, con un poco de suerte, prosperar. En la medicina, estos desafíos pueden ser comparables a los cambios fundamentales en el estilo de vida que se requiere por parte de los pacientes y sus familiares.

De este modo, la respuesta autoritaria a la resolución de problemas que puede resultar apropiada en el caso de una cuestión técnica se torna inadecuada cuando el desafío es adaptativo y demanda una respuesta más compleja de aprendizaje social, innovación y cambio. Esos son los momentos que claman por un liderazgo y no por una mera decisión autoritaria de coordinación y mando – es ahí cuando nuestras organizaciones y comunidades deben desarrollar nuevas capacidades.

## *Lecciones de liderazgo*

Sin embargo, parece casi universal que, en esos tiempos de angustia, la gente añore las soluciones técnicas que requieren de un mínimo de responsabilidad y disrupción individual o colectiva. Demasiado a menudo,

procuramos el tipo equivocado de liderazgo.  
Buscamos a alguien con  
respuestas, decisión, fortaleza,  
y un mapa del futuro, alguien que sepa  
a dónde deberíamos estar yendo –  
en resumidas cuentas, alguien que  
pueda tornar los problemas difíciles en simples ...  
En lugar de buscar  
salvadores deberíamos procurar un liderazgo  
que nos desafíe a enfrentar  
los problemas para los cuales no hay soluciones simples  
e indoloras – aquellos  
que necesitan que aprendamos a transitar por nuevos caminos.

Avanzar en esos problemas requiere no solamente  
de alguien que dé  
respuestas desde arriba sino de cambios  
en nuestras actitudes, conducta y valores.  
Para enfrentar desafíos como estos,  
precisamos una idea diferente de  
liderazgo y un nuevo contrato social  
que promueva nuestras capacidades  
adaptativas en vez de las expectativas inapropiadas  
de la autoridad. Precisamos  
volver a concebir y a revitalizar nuestra vida cívica  
y el significado de la civilidad<sup>1</sup>.

Este es el desafío que el Rabino Sacks explora a lo largo de estas páginas. Mediante el análisis de las prácticas de liderazgo y de las estructuras de autoridad en la Biblia, Sacks nos muestra cómo la lucha que enfrentamos

1. Ronald Heifetz, *Liderazgo sin respuestas fáciles* (Cambridge, Mass.: Belknap/Harvard University Press 1994).

hoy, a diario, puede ser guiada por las historias de nuestros antepasados. Ni nuestra lucha es completamente nueva, ni estamos solos en la necesidad de descubrir soluciones.

Toda generación enfrenta una variante de este desafío, porque cada generación enfrenta la inclinación natural de invertir a sus autoridades con más respuestas de las que realmente tienen. Venimos al mundo mirando a la autoridad (originalmente a nuestros padres) para saber qué camino tomar. Tenemos una fuerte tendencia natural a retrotraernos a nuestra dependencia de la autoridad cuando los tiempos se vuelven difíciles y los problemas parecen exceder nuestra capacidad de resolución. Generamos así un terreno fértil para charlatanes y demagogos, y muchos están muy felices de ser voluntarios para trabajarlo. Tal como he aconsejado a numerosos gerentes generales, directores, presidentes y primeros ministros: *el liderazgo debería generar capacidades, no dependencia.*

Sacks nos provee de una comprensión profunda respecto de esta pregunta fundamental del liderazgo: ¿Cómo hace una persona poseedora de una medida de autoridad, sea esta humana o Divina, para mantener la autodisciplina necesaria para enfocarse en la ardua tarea de desarrollar capacidades colectivas en vez de sucumbir a la tentación de generar una dependencia perpetua?

En términos bíblicos, debemos preguntarnos cómo puede transformarse una cultura de dependencia en una de liderazgo ampliamente distribuido, cómo un pueblo esclavizado por generaciones puede transformarse en una sociedad en la cual todos sus miembros están llamados a asumir la responsabilidad cada vez que lo crean oportuno, quienquiera que sea. Tal como lo dice Sacks, ¿cómo nos transformamos en socios de Dios en la tarea continua de la Creación?

Para enfrentar este desafío, tanto en la antigüedad como en los tiempos modernos, resulta central la necesidad de comprender la diferencia entre el liderazgo como una práctica y una vocación para todos nosotros y las estructuras de autoridad y gobernanza que especifican qué roles hemos de cumplir en una organización o en una comunidad. El liderazgo y la autoridad no son lo mismo. Muchos lideran desde una posición de autoridad, pero muchos otros lo hacen careciendo de esta, yendo más allá del llamado del deber.

Debemos crear estructuras de autoridad, tal como Itró aconseja a Moshé, a los efectos de organizar nuestras grandes comunidades. Precisamos cadenas de mando para coordinar nuestra compleja existencia. Y precisamos de controles y equilibrios por sobre la autoridad para prevenir la corrupción del poder, tal como lo explica Sacks: entre reyes, profetas y sacerdotes en los tiempos bíblicos y entre las ramas ejecutiva, legislativa y judicial del gobierno de nuestros días. En efecto, necesitamos casi desesperadamente autoridades merecedoras de nuestra confianza. Tal como he sugerido, los desafíos adaptativos –desafíos tales como el cambio climático, la pobreza, el crecimiento poblacional, la igualdad de género y el terrorismo– se encuentran entre nosotros, están distribuidos entre nosotros y solamente pueden ser resueltos por todos nosotros.

Para sobrevivir y prosperar en un mundo cambiante precisamos una evolución en nuestras culturas que nos permita generar sabiduría, pensamiento crítico e innovación desde abajo hacia arriba. El liderazgo no puede mantenerse reservado como el feudo particular de unos pocos ubicados en altos cargos de autoridad. Las autoridades deben fungir como la columna vertebral de una sociedad de confianza, pero el liderazgo de semejante sociedad no puede provenir únicamente de allí. Precisamos que la gente se transforme de seguidores en ciudadanos, que vean que la ciudadanía es un llamado al liderazgo, a movilizar a otros que se encuentran a nuestro alcance para que asuman la responsabilidad de los problemas y las oportunidades que compartimos. Tal como lo sugiere Sacks, precisamos que la pasión, la iniciativa y el genio emerjan en todo lugar donde puedan hacerlo.

El comentario de Sack nos muestra cómo las lecciones de nuestros ancestros, al estar incorporadas en nuestra memoria colectiva, pueden ayudarnos a enfrentar los desafíos de liderazgo y autoridad de nuestro tiempo. Son profundamente útiles tanto para la guía personal como para el compromiso por parte del público. Estas historias proporcionan herramientas prácticas de liderazgo para explicar a las personas el pasaje de la dependencia a la capacidad, de la responsabilidad que reside en la autoridad a una responsabilidad compartida por la comunidad, desde problemas técnicos hasta cambios adaptativos. Estas herramientas pueden también ayudarnos a remodelar el narrativo histórico de nuestros



pueblos, de manera tal que, en vez de vivir en el pasado, podamos a partir de él construir de cara a un futuro mejor.

Los cinco libros de Moshé pueden comenzar a responder las preguntas centrales de la autoridad y el liderazgo: ¿Cómo las figuras de autoridad se mantienen honestas y confiables? ¿Cómo podemos controlar las tendencias corruptoras del gobierno centralizado? ¿Cómo gente que fue herida por autoridades abusivas puede renovar su capacidad de empoderar a otras y confiar en ellas? ¿Cómo pudo Moshé, “el padre protector”, transformar exitosamente a un pueblo de mentalidad esclava –sumamente dependiente y a la vez sumamente escéptico respecto de la autoridad– en una sociedad que se gobierna a sí misma? ¿Qué principios de adaptabilidad permitieron a la comunidad judía sobrevivir y florecer a lo largo del tiempo?

Para finalizar, el presente volumen alude a una pregunta que es cercana a mi corazón. ¿Acaso Dios aprende? Sacks sugiere que, dado que la sociedad entre Dios y la humanidad es real, las perspectivas fluyen de un lado a otro. La deliberación tiene lugar de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Dios cambia de plan sobre la base del diálogo. Debemos aprender a escuchar; Dios también escucha. Y si Dios, la autoridad última escucha y aprende, entonces ¿por qué personas en posiciones de mando no habrían de ser también capaces de aprender públicamente?

Este libro contribuye profundamente a nuestra comprensión de la autoridad, tanto humana como Divina, y del liderazgo como la construcción de la capacidad adaptativa de la gente. Espero que ello nos inspire a conceder a nuestras autoridades y a nosotros mismos, en la medida en que practiquemos el liderazgo, un mayor permiso de aprender en público, juntos. Moshé y Aarón cayeron sobre sus rostros ante el pueblo. La necesidad actual de liderazgo es menos de lo que sabemos y más de lo que colectivamente tengamos el valor de aprender.

ID



## *Introducción*

# Atreverse a mucho

**D**urante los veintidós años en los que ocupé el cargo de Rabino Jefe de las Congregaciones Hebreas del Commonwealth, tanto mi equipo como yo enfrentamos muchos desafíos. Cuando esto ocurría, desde una fase muy temprana, desarrollamos el hábito de sentarnos juntos a estudiar Torá. Buscábamos el texto más apropiado y le permitíamos que nos hable. Resultó asombroso cuán a menudo efectivamente lo hizo. Fue entonces que descubrimos que hay tres tipos de Torá. Dos de ellos me resultaban familiares: la Torá que se aprende de los libros y la que se aprende de los maestros. Los desafíos del liderazgo nos enseñaron que existe un tercer tipo: la Torá que se aprende de la vida. Es así que nació el presente libro, como una serie de ideas valiosas que aprendimos a lo largo de una vida en diálogo activo con la Torá, el texto central de nuestra tradición.

Resultó fascinante descubrir cuánto de la Torá versa, de hecho, sobre cuestiones de liderazgo, no en el estricto sentido de ocupar formalmente un puesto directivo sino más bien en como una actitud general hacia la vida. Los héroes y las heroínas de la Torá, los patriarcas, las matriarcas y sus hijos, y los hijos de Israel al salir del Egipto y hacer su

camino hacia la tierra prometida, todos ellos tuvieron que enfrentar las responsabilidades que conlleva la libertad. Este, es en mi opinión, el drama central del judaísmo. Los antiguos griegos produjeron una literatura monumental sobre el carácter humano y el destino, con héroes descomunales y resultados que a menudo resultaban trágicos. El antiguo pueblo de Israel produjo una literatura bastante diferente sobre la voluntad y la elección, de figuras con las cuales podemos identificarnos, a menudo en lucha con sus propias emociones, contra la derrota y la desesperación.

La Torá nos ofrece algunos escenarios dramáticos e inesperados. No fue Noé, el “hombre justo, perfecto en su generación” quien se transformara en el modelo a seguir para la vida religiosa, sino Abraham, aquel que enfrentó a Dios con algunas de las palabras más audaces en la historia de la fe: “¿Acaso el juez de toda la tierra no habrá de obrar con justicia?” Moshé, el héroe de cuatro de los cinco libros de la Torá es probablemente uno de los líderes más inesperados de todos los tiempos, inicialmente carente de una capacidad retórica fluida y poseedor de lengua pesada, y para nada convencido de su capacidad de cumplir la misión que Dios le había encomendado.

Este es un patrón que se mantuvo a lo largo de la historia judía. Saúl, el primer rey de Israel, que coincidía en cada centímetro con la descripción de que “de los hombros para arriba” sobrepasaba a todos sus contemporáneos, mas resultó que le faltaron tanto el valor como la seguridad en sí mismo, ganándose la punzante reprimenda del profeta Samuel: “Puede ser que a tus ojos te veas pequeño, pero eres el líder de las tribus de Israel” (I Samuel 15:17). Su sucesor, David, era un candidato tan improbable para asumir el liderazgo que cuando al profeta Samuel le fue dicho que ungiera como rey a uno de los hijos de Ishai nadie pensó en incluirlo entre los posibles destinatarios de la unción. Las batallas que los héroes griegos debían librar eran contra sus enemigos. Las batallas que sus homólogos judíos debían librar eran contra sí mismos: contra sus miedos, sus dudas, su percepción de ser indignos. En ese sentido, me parece que la Torá nos habla a todos, nos veamos a nosotros mismos como líderes o no.

Durante estos veintidós años llegué a conocer a líderes en diferentes áreas del quehacer: políticos, hombres de negocios, líderes de

otras religiones y demás. Rápidamente descubrí la diferencia entre la cara pública que estos líderes deben exhibir permanentemente: osados, seguros e inamovibles, y su cara privada, cuando ya no están en exhibición y pueden compartir sus sentimientos con sus amigos. Es entonces cuando te das cuenta de que incluso los grandes líderes son presa de las dudas y las vacilaciones; tienen sus momentos de depresión rayana en la desesperación y esto los hace aún más humanos.

Jamás pienses que los líderes son diferentes del resto de nosotros. No lo son. Todos necesitamos el valor necesario para vivir con los desafíos, los errores y los percances y aun así continuar andando. Uno de los comentarios más verdaderos, así como también más divertidos es el que se le atribuye a Winston Churchill: “Tener éxito es ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”. No son sus victorias las que hacen a las personas líderes, sino el modo en cómo se enfrentan a sus derrotas, su capacidad de aprender, de recuperarse y de crecer.

Por sobre todo, comencé a entender que todos fuimos llamados a ser líderes en nuestra esfera de influencia, sea esta la familia, la comunidad, en el trabajo entre colegas o a la hora de jugar junto a nuestros compañeros de equipo. Lo que diferencia a un líder de alguien que no lo es, no es el puesto que ocupa o la función que desempeña sino más bien una actitud básica hacia la vida. Otras personas esperan que algo pase, los líderes hacen que algo ocurra. Mientras que otras personas maldicen a la oscuridad, un líder enciende una luz. Nuestros sabios dicen que cada vez que vemos escrita en el texto bíblico la palabra *vaiehi*, “he aquí que aconteció” se trata siempre del preludio de una tragedia. Los líderes no esperan que las cosas acontezcan. Ellos no dicen *vaiehi* sino *iehi*, “hágase”. Esa fue la palabra por medio de la cual Dios creó el universo. Es también el vocablo a través del cual creamos una vida significativa, que deja al mundo un poco mejor a raíz de nuestra presencia.

Fue durante una de las peores crisis de mi vida que descubrí el trabajo de Ronald Heifetz y Marty Lansky de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard. Una noche en la que no podía conciliar el sueño navegué por las páginas de una conocida tienda de libros en Internet cuando me crucé con un libro titulado “Liderazgo sin límites”. Fue el subtítulo el que captó mi atención: “Mantente vivo ante los peligros del cambio”. Esto sonaba radicalmente diferente a

cualquier otro libro sobre el tema que había encontrado anteriormente. Los demás parecían decir que el liderazgo significa ver la senda a transitar e inspirar a otros a seguirnos. Ninguno había empleado el vocablo “peligro”. Ninguno había insinuado que puedes requerir de ayuda para poder mantenerte con vida.

Encargué el libro, lo leí, e inmediatamente me di cuenta de que estaba leyendo las percepciones de personas que entendieron los problemas y las presiones de las que es objeto el liderazgo mejor que ningún otro que yo hubiera encontrado antes. No solamente que los conceptos coincidían con lo que yo estaba experimentando en ese momento, sino que también me ayudaron a entender la Torá, y la Biblia hebrea en su conjunto.

Por ejemplo, hay un pasaje extraordinario en el cual, después de que el pueblo se quejara sobre la comida, Moshé le dice a Dios: “Si es así como me vas a tratar, por favor, mátame ahora, y si he hallado favor ante Tus ojos no me dejes contemplar mi propia ruina” (Números 11:15). Lo que me desconcertó es que el pueblo de Israel ya se había quejado anteriormente por su alimento (Éxodo 16) y en la ocasión anterior Moshé no había caído en la desesperación.

Lo primero que me di cuenta, gracias al libro de Ronald y Marty es que en la primera ocasión Moshé enfrentó un desafío de índole técnico: el pueblo necesitaba alimento. En la segunda, se enfrentó a un desafío adaptativo. El problema ya no era el alimento sino el pueblo. Ellos habían comenzado la segunda mitad de su travesía desde Sinaí hasta la Tierra Prometida. Habían huido de la esclavitud y ahora precisaban desarrollar el temple y la confianza en sí mismos necesarios para librar batallas y crear una sociedad libre. Ellos eran el problema. Ellos precisaban cambiar. Ahora había aprendido que eso era lo que tornaba tan difícil al liderazgo adaptativo. La gente se resiste al cambio, las personas se enojan y se vuelven hostiles cuando enfrentan la necesidad de hacerlo. “Recibir el enojo con gracia”, leo, puede ser “una labor sagrada”. Esta fue una observación asombrosa que me ayudó a atravesar algunos momentos difíciles.

Me sentí impulsado a escribirle a Ronald Heifetz para agradecerle por la veracidad de su libro. Él me respondió que estaría en Londres durante una quincena y me sugirió encontrarnos. Nos vimos, y nos

volvimos amigos. Desde entonces, Elaine y yo siempre hemos apreciado su sabiduría.

Digo esto porque los ensayos del presente libro no fueron ideados como un estudio técnico sobre el liderazgo sino simplemente describen la manera cómo nosotros, los miembros de este equipo de trabajo, aprendimos a estudiar Torá de un modo que nos resulte relevante a las luchas que estábamos librando y los desafíos que enfrentábamos en una comunidad religiosa del siglo XXI. En estos ensayos, no me he esforzado por alcanzar la exactitud terminológica. Por ello, considero importante establecer desde el principio dos distinciones que aprendí del trabajo de Ronald Heifetz.

La primera es la diferenciación entre liderazgo y autoridad. La autoridad es algo que se posee en virtud de la posición que se ocupa en una familia, comunidad o sociedad. Presidentes y primeros ministros, gerentes generales y capitanes de equipo, todos detentan una autoridad. Pero no necesariamente lideran. Pueden carecer de imaginación o estar a la defensiva, pueden oponer resistencia al cambio incluso cuando resulta claro que este es necesario. El ejemplo clásico es el del Faraón en el libro de Éxodo. Mucho después de que se volvió claro de que su negativa a permitir que los israelitas se fueran estaba trayendo un desastre sobre su pueblo, él continuaba obcecado en su negativa.

En cambio, una persona puede liderar sin detentar la autoridad. Aquí el ejemplo clásico es el de Najshón hijo de Aminadav, quien según la tradición fue el primero en saltar al Mar Rojo, tras lo cual las aguas se partieron y así los hijos de Israel pudieron cruzarlo sobre tierra seca. El hecho de que la tradición haya preservado este detalle, a pesar de que no fue mencionado por la Torá, nos habla profundamente de que los sabios sabían perfectamente que no se puede dejar todo librado a la intervención Divina. Dios necesita que actuemos de modo tal que Él pueda intervenir a través nuestro. De aquí la profunda sabiduría de la tradición judía, según la cual la fe no significa dejar todo en manos de Dios. No es lo que Dios hace por nosotros lo que cambia la condición humana, sino lo que nosotros hacemos por Dios.

Una de las tradiciones más conmovedoras de los sabios se refiere a Miriam, la hermana de Moshé. Un midrash dice que después de que el Faraón promulgara su decreto por el cual todo bebé varón judío debía

ser arrojado al río, los hombres decidieron que no tendrían más hijos. Esta tradición añade que Amram, el padre de Miriam, era el jefe del Sanedrín, la corte que tomó esta decisión, y fue Miriam quien lo persuadió de dejarla sin efecto. Solamente por ello es por lo que Moshé nació. En esta tradición está implícito el juicio de que una niña pequeña tuvo más fe que el hombre que en efecto era el jefe religioso de la comunidad. Él detentaba la autoridad, pero Miriam fue agraciada con el don del liderazgo.

El modo en el cual he expuesto este punto en estos ensayos ha sido el de contrastar la influencia y el poder. El judaísmo ha tendido a ser crítico respecto del poder. Reyes lo han detentado y a menudo han abusado de él. Los profetas no han tenido nada de él, pero su influencia ha perdurado hasta nuestros días. El Talmud nos dice que un Nasí (Presidente de la Comunidad Judía), Rabán Gamliel, ejerció su autoridad de tal manera que humilló a su adjunto, Rabí Yehoshúa, y a raíz de ello fue depuesto (Berajot 27b). Los *guedolei hador*, los grandes sabios de la generación cuya interpretación de la ley judía es usualmente seguida, rara vez, o quizás nunca – gozaron de poder formal. Simplemente emergieron por medio del consentimiento generalizado como las voces conductoras de su tiempo. En gran medida, el judaísmo se trata de liderazgo basado en la influencia y no en la autoridad que emana de un puesto formal.

La segunda distinción que vale la pena hacer es entre el liderazgo como un don –un talento, un conjunto de características– y el liderazgo como un proceso a través del cual adquirimos las habilidades y la experiencia requerida para influir sobre otros, y las cualidades de carácter necesarias para ser capaces de ceder un espacio para los demás. A menudo, en la Torá vemos personas que se convierten en líderes en vez de haber sido destinadas para ello desde su nacimiento. Génesis rastrea esta idea de diferentes maneras tanto con relación a Iosef como a Judá. Vemos que ambos se convierten en líderes. Solamente en Egipto, tras muchos vuelcos de fortuna, Iosef se transforma en un conductor y solamente tras numerosos intentos vemos que Judá hace otro tanto. Moshé atraviesa una serie de crisis personales en el libro de Números antes de emerger en Deuteronomio como la figura que es más conocida por la tradición: Moshé Rabenu, el líder como maestro. El liderazgo no es un



don que se nos concede al nacer. Es algo que a veces adquirimos con el correr del tiempo, a veces tras muchos retrocesos, fracasos y desilusiones.

Hay una historia que ya he contado en otra parte, pero vale la pena volver a ella en el presente contexto. Ocurrió en el verano de 1968 cuando era un estudiante de grado en la universidad de Cambridge. Como la mayoría de los judíos de mi generación, estaba profundamente afectado por las tensas semanas previas a la guerra de los seis días en junio de 1967, cuando parecía que Israel enfrentaba un ataque masivo por parte de sus vecinos. Nosotros, la generación nacida tras el Holocausto, sentíamos como si estuviésemos a punto de presenciar, Dios no lo permita, un segundo genocidio.

La pequeña sinagoga en Thompsons Lane estaba abarrotada de estudiantes, muchos de los cuales habían demostrado poco compromiso con la vida judía hasta ese entonces. La repentina y extraordinaria victoria israelí había generado una ola de alivio y de júbilo. Sin que nosotros lo supiéramos, algo similar estaba ocurriendo a lo largo de todo el mundo judío, lo cual condujo a una serie de consecuencias dramáticas: el despertar de los judíos soviéticos, el surgimiento de un nuevo tipo de yeshivá para los *baalei teshuvá*, personas que retornaban a la tradición, y un nuevo sentimiento de confianza en la identidad judía. Esta fue, por ejemplo, la primera vez que estudiantes judíos se sintieron capaces o impulsados a usar una kipá en público.

Decidí pasar el siguiente verano viajando por los Estados Unidos y Canadá para reunirme con la mayor cantidad posible de rabinos y pensadores judíos y tener una idea de quiénes eran tanto espiritual como intelectualmente. En ese tiempo yo estudiaba filosofía secular y prácticamente se tomaba por descontado, al menos en Gran Bretaña, que ser un filósofo implicaba ser ateo o cuanto menos agnóstico. Quería saber cómo reaccionaban los pensadores judíos norteamericanos a estos desafíos. En 1966, *Commentary*, una revista judía norteamericana, había publicado un número titulado 'La condición de la creencia judía' en la cual treinta y ocho rabinos y teólogos daban sus respuestas a una serie de preguntas relativas a la fe. No había algo semejante en el judaísmo británico, por lo que me compré un pasaje de avión y un boleto de autobús Greyhound, y fiel al espíritu de Simon y Garfunkel, contando los automóviles en la autopista a New Jersey, vine a buscar a América.

Me reuní con muchos pensadores impresionantes, pero dos nombres continuaron surgiendo en cada conversación: el Rabino Joseph Soloveitchik de la Yeshiva University y el Rebe de Lubavitch, Rabí Menajem Mendel Schneerson. El Rabino Soloveitchik era la mente judía sobresaliente de la época, un intelectual gigante que combinaba, como pocos lo han hecho, el dominio del Talmud con profundidad filosófica, genialidad exegética y una perspectiva poética de la condición humana.

Por su parte, el Rebe de Lubavitch había emergido como un líder singular en la vida judía. Había hecho algo muy inusual, orientando a su grupo jasídico hacia afuera enviándolos a los campus universitarios y a las pequeñas comunidades, lugares que nunca se habían encontrado con un tipo así de ortodoxia. Es difícil de percibir ahora, medio siglo después, que antes, casi nadie se había dedicado a la difusión del judaísmo. Él era un pionero genuino, el más singular de los fenómenos del segmento ultratradicionalista de la vida judía, el cual normalmente era más conocido por su separación del resto del mundo judío. A donde iba, las personas me hablaban de él con reverencia.

Estaba decidido a reunirme con ambos. La historia de mi encuentro con el Rabino Soloveitchik pertenece a otra parte. Fue mi encuentro con el Rebe el que tenía que ver con liderazgo, de un modo que resultó completamente inesperado. Lleno de *jutzpá* (atrevimiento), fui a su sede en el Bulevar Eastern Parkway 770 de Brooklyn y le pregunté al primer jasid que me encontré cómo podría hacer para verlo. Él se mató de la risa. “¿Sabes cuántos miles de personas quieren ver al Rebe?” me increpó. Me dijo que me olvidara de ello. Era simplemente imposible. Impávido, le dije que estaría viajando por los Estados Unidos y Canadá durante las próximas semanas, pero que luego me quedaría un tiempo donde mi tía en Los Ángeles, y si por casualidad fuera posible reunirme con él me podrían contactar allí. Le di el teléfono de mi tía.

Para mi sorpresa, cuatro semanas después, un domingo por la noche el teléfono sonó. Me dijeron que el Rebe podría verme por unos minutos en la noche del jueves. Hice mi maleta, le dije hasta pronto a mi tía, y viajé de Los Ángeles a Nueva York con un autobús de Greyhound, un trayecto que no recomendaría necesariamente a alguien que desee trasladarse de costa a costa. Ese jueves por la noche me reuní con el Rebe. Fue un encuentro que cambió mi vida. Era bastante diferente

de lo que me esperaba. No había allí ningún carisma o personalidad desbordante. Por el contrario, era tan modesto que parecía haber una sola persona en la habitación, aquella a la cual él le estaba hablando. Esto de por sí era sorprendente. Más tarde descubrí que era uno de los principios fundamentales del misticismo judío, *bitul haiesh*, la anulación del ser, la mejor manera de estar abierto a lo Divino y también a lo humano, al Otro.

Más sorprendente aún era lo que aconteció en la mitad de nuestra conversación. Tras haber respondido pacientemente mis consultas, llevó a cabo una inversión de roles y comenzó a formular sus preguntas. ¿Cuántos judíos había en la universidad de Cambridge? ¿Cuántos de ellos estaban involucrados en la vida judía? ¿Cuántos venían a la sinagoga? En el tiempo en que escuchó las respuestas, solamente un diez por ciento de los estudiantes judíos estaban de alguna manera involucrados activamente en la vida judía, ante lo cual me preguntó, qué estaba haciendo yo a ese respecto.

Eso no fue lo que yo me esperaba. No tenía la más mínima intención de asumir ningún rol de liderazgo. Comencé una tortuosa declaración explicando por qué ello no tenía nada que ver conmigo: “En la situación en la cual me encuentro...”, comencé a decir. El Rebe no dejó que la frase continuara. “Tú no te encuentras en una situación”, dijo, “tú te colocas a ti mismo en una. Y si te pones en una situación puedes colocarte en otra”. Muy pronto se volvió claro qué era lo que estaba haciendo. Me estaba desafiando a actuar. Evidentemente, algo andaba mal en la vida estudiantil judía de Cambridge, y él me estaba animando a involucrarme, a hacer algo para cambiar la situación.

Lo que ocurrió a lo largo de las próximas décadas es una historia para otro momento y otro lugar. Alcanza con decir que ese encuentro fue el comienzo de un largo camino que condujo, con el tiempo, a un joven que tenía planes de transformarse en abogado, economista o académico, a convertirse en rabino y eventualmente, a transformarse en el Gran Rabino. En retrospectiva, dije que las personas no comprendían cabalmente al Rebe. Lo veían como una persona que contaba con miles de seguidores. Ello era cierto, pero era la cuestión menos importante en lo que a él se refería. Lo que aprendí de él es que un buen líder crea seguidores, pero un gran líder crea líderes. Esto es lo que el Rebe hizo.

Esta es una manera tardía de decirle gracias por este libro que he escrito. Una de las labores más importantes de un líder es alentar el liderazgo en otros. Esto es lo que espero que el presente ensayo logre hacer en algún mínimo modo para ti. Cada uno de nosotros tiene un papel a jugar en el fortalecimiento de la vida judía, y no importa la escala en la cual lo hagamos. Si hacemos una diferencia positiva en alguien, ya es suficiente. Una vida, dijeron los sabios, es como un universo. Por lo tanto, si cambias una vida comienzas a cambiar el universo de la única manera que ello resulta posible: una persona por vez, un día por vez y una acción por vez.

Ofrecer ayuda a las personas necesitadas, hospitalidad a quienes están solos, ánimo a los que lidian con dificultades, es hacer una mitzvá, un acto sagrado. Es hacer lo que Dios hace: “Sostiene a los caídos, cura a los enfermos y libera a los prisioneros”. Podemos curar algunas de las heridas de este mundo. Podemos hacer algo, y jamás debemos desanimarnos por no poder hacerlo todo. Tal como decía Rabí Tarfón: “No es tu deber completar la labor, pero no eres libre de apartarte de ella”.

Estamos llamados a ser líderes. Pero estamos también llamados a ser seguidores. En el judaísmo, estos dos conceptos no se contradicen, tal como lo hacen en muchas culturas. Ambos aspectos son parte del mismo proceso. Líderes y seguidores se sientan alrededor de la misma mesa y se involucran en la misma labor, formulando la misma pregunta: ¿Cómo podemos juntos levantarnos unos a otros? El líder es aquel que desafía al seguidor. El seguidor es aquel que desafía al líder. Un sabio del Talmud dijo una vez: “Aprendí mucho de mis maestros, más aún de mis colegas, pero más que nadie de mis alumnos”. Este es una de las grandes observaciones del liderazgo judío. Todos somos parte de un equipo y solamente como tal podemos cambiar el mundo.

Quizás, la lección más profunda e inesperada que aprendí a lo largo de estos veintidós años fue que el liderazgo no tiene que ver solamente con lo que logras con él, sino en quién te vuelves gracias a él. Liderar te obliga a desarrollar músculos que no sabías que poseías. Te transforma. Te otorga fuerza, valor y la disposición a afrontar riesgos. Te enseña inteligencia emocional y te concede la capacidad de ver el bien, a veces incluso lo sublime, en otras personas. Moshé comenzó su carrera de líder siendo incapaz de hablar en público, y la terminó como uno de

los visionarios más elocuentes que el mundo haya conocido alguna vez. Liderar te hace crecer, es el medio más poderoso para ello.

El pueblo judío precisa ahora mismo de líderes, personas que no teman enfrentar los desafíos del hoy y construir para el mañana, en vez de, tal como tan a menudo ocurre, librar las batallas del ayer. Al inicio de los tiempos, dijeron los rabinos, Dios le mostró a Adán cada generación y sus buscadores, cada generación y sus líderes, con lo cual nos dicen que no hay dos generaciones similares. El mundo cambia, y los líderes nos ayudan a adaptarnos a lo nuevo sin quebrar la fe en lo antiguo. Espero que algo en estos ensayos te impulse a asumir un desafío de liderazgo, que, si bien pueda resultar pequeño, no lo hayas hecho anteriormente.

La felicidad es una vida vivida en un modo activo. No le llega a quienes se quejan sino a quienes hacen. La palabra más grande pronunciada por el pueblo judío en el momento más sagrado de su historia, cuando se encontraron con Dios en la montaña y se transformaron en una nación, fue *Naasé*, “haremos”. El judaísmo es una religión de acción, y lo que hacemos juntos es más grande que lo que cada uno pudiera hacer solo. Este es el desafío del liderazgo. Los judíos osaron a creer que juntos, y con la ayuda del cielo, podemos cambiar el mundo. Atreverse en grande nos hace grandes. No hay otro camino.

Mis más profundos agradecimientos por las ideas de este libro van hacia las personas con quienes trabajé más estrechamente en el Gran Rabinato. El primer director de mi oficina, Jonathan (hoy Lord) Kestenbaum, quien definió las preguntas que llevaron a las sesiones de estudio de las cuales nació este libro. Su sucesor, Syma Weinberg, quien me enseñó sobre las dimensiones personales del liderazgo y la importancia de la inteligencia emocional. Joanna Benarroch y Dan Sacker quienes me ayudaron a pensar en métodos a través de los cuales transmitir estas ideas por nuevos medios a una nueva generación y en un nuevo rol. Haber trabajado con cada uno de ellos ha sido un privilegio.

También lo fue el haber servido a los judíos británicos y del Commonwealth. Mis colegas del Beit Din y del Rabinato de Londres fueron siempre buenos amigos y ha sido una bendición ver que, bajo su liderazgo, a lo largo de los años la vida judía en Gran Bretaña se tornó más espiritual.

## *Lecciones de liderazgo*

Los presidentes y los activistas honorarios de la United Synagogue fueron los amigos más fieles que un líder cualquiera pudiera desear. La comunidad judía británica fue y es bendecida por el tiempo, la energía y el compromiso que sus miembros aportan para enriquecer cada aspecto de la vida judía. La nuestra es una comunidad de líderes, hacedores y dadores fuera de toda proporción con su número, y resultó sumamente inspirador ser parte de ella.

Como siempre, mis agradecimientos a mi editor Matthew Miller, a mi correctora de estilo Guila Fine y al equipo de Maggid Books por su entusiasmo y profesionalismo que excede en mucho a sus obligaciones. Estoy en deuda con el Profesor Ronald Heifetz no solo por su breve prefacio a este libro sino por todo lo que me enseñó sobre liderazgo a lo largo de los años, sus desafíos y sus posibilidades. Es un privilegio llamarlo a él y a su esposa Kathryn, amigos.

Siempre guardo mi más profundo agradecimiento a mi esposa Elaine, nunca tanto como en el caso de este libro. A lo largo de los años ella ha sido mi salvavidas, y su humor, su conexión a tierra, su profunda calma, simplicidad y perseverante fe hicieron de cada día una bendición. Agradezco a Dios por haberme obsequiado su amor, y si he logrado algo como líder, el crédito es de ella.

Jonathan Sacks  
Londres  
Yiar del 5775

ID

*Bereshit*  
בראשית





*Bereshit*

# Asumir la responsabilidad

**S**i el liderazgo es la solución, ¿cuál es el problema? Sobre este tema, la Torá no puede ser más específica. El problema es el fracaso de la responsabilidad.

Los primeros capítulos de Génesis se concentran en dos historias: la primera, de Adán y Eva, y la segunda de Caín y Abel. Ambas describen una forma específica de fracaso.

Primero, Adán y Eva. Como sabemos, pecaron. Avergonzados y con culpa, se esconden, solo para descubrir que no es posible esconderse de Dios.

El Señor Dios llamó al hombre, “¿Dónde estás?” Él contestó: “Oí que estabas en el jardín, tuve temor porque estaba desnudo y me escondí.” Entonces Él dijo: “¿Quién te dijo que estabas desnudo? ¿Has comido del árbol del que Yo te ordené no comer?” El hombre dijo: “La mujer que pusiste junto a mí me dio el fruto del árbol y yo lo comí.” Entonces Dios le dijo a la mujer: “¿Qué es esto que has hecho?” La mujer respondió “La serpiente me engañó y yo comí” (Génesis 3:9–12).

## Bereshit

Ambos insisten en que no tuvieron la culpa. Adán acusa a la mujer. La mujer, a la serpiente. El resultado fue la pérdida del paraíso: ambos fueron castigados y exiliados del Jardín del Edén. ¿Por qué? Porque Adán y Eva negaron su *responsabilidad personal*. En efecto, dijeron: “Yo no fui.”

La segunda historia es trágica. La primera instancia de rivalidad entre hermanos en la Torá conduce al primer asesinato:

Quando estaban en el campo, Caín atacó a su hermano Abel y lo mató. Entonces el Señor dijo a Caín: “¿Dónde está tu hermano Abel?” “No sé”, contestó. “¿Acaso soy yo el guardián de mi hermano?” El Señor dijo, “¿Qué has hecho? ¡Escucha! La sangre de tu hermano Me clama desde la tierra” (Génesis 4:8-10).

Caín no niega su responsabilidad personal. No dice, “Yo no fui” ni “No fue culpa mía.” Lo que niega es su *responsabilidad moral*. De hecho pregunta por qué debiera preocuparse por el bien de cualquier otra persona que no fuera de él mismo. ¿Por qué no hacer lo que queremos si tenemos la posibilidad de hacerlo? En *La República* de Platón, Glauco argumenta que la justicia es lo que el más poderoso juzga que es lo correcto. El poder dicta lo correcto. Si la vida es una lucha darwiniana para sobrevivir, ¿por qué deberíamos contenernos por el bien de otro si somos más poderosos que ellos? Si no hay moralidad en la naturaleza entonces solo yo soy responsable por mí mismo. Esa es la voz de Caín a través de los tiempos.

Estas dos historias no son *solo* historias. Es, al comienzo de la narrativa de la historia de la humanidad de la Torá, el registro de fracasos, primero personal y luego moral, de *asumir la responsabilidad* – y es a esto a lo que responde el liderazgo.

Hay una frase fascinante en la historia de los primeros años de Moshé. Crece, se conecta con su pueblo, el israelita, lo ve sufriendo por la labor de la esclavitud. Ve como un oficial egipcio castiga a uno de los suyos. El texto dice: “Miró para un lado y para el otro y no vio a nadie” (*vayar ki ein ish* Éxodo 2: 12, o más literalmente ‘vio que no había ningún hombre’).

Es difícil hacer aquí una lectura literal. Un sitio de construcción no es un lugar cerrado. Seguramente habría mucha gente presente.

Apenas dos versículos más tarde vemos que había israelitas que sabían exactamente lo que había ocurrido. Por lo tanto la frase debe significar “Miró hacia un lado y al otro y vio que no había ninguna persona dispuesta a intervenir.”

Si esto fuera así, estaríamos en presencia de la primera instancia de lo que se conoce como el “Síndrome Genovese” o “el efecto del espectador”<sup>1</sup> así denominado por el caso de la mujer atacada en Nueva York ante la presencia de un gran número de personas que sabían que estaba siendo asaltada pero que no hicieron nada para impedirlo.

Los sociólogos han realizado muchos experimentos para determinar qué pasa en situaciones semejantes. Algunos argumentan que la presencia de otros espectadores afecta la interpretación de lo que está ocurriendo. Como nadie interviene, llegan a la conclusión de que lo que están viendo no es una emergencia.

Sin embargo, otros estudiosos opinan que el factor clave es la *dilución de la responsabilidad*. La gente supone que como hay muchas personas presentes, alguno se hará cargo y actuará. Esa parece ser la interpretación correcta de lo que ocurrió en el caso de Moshé. Nadie estuvo dispuesto a intervenir. ¿Quién, en todo caso, estaría dispuesto a hacerlo? Los egipcios eran los amos de los esclavos. ¿Por qué habrían de correr el riesgo de salvar a un israelita? Y los israelitas eran esclavos. ¿Cómo acudir en ayuda de uno de sus semejantes si al hacerlo podrían poner en riesgo su propia vida?

Tuvo que aparecer Moshé para actuar. Pero eso es lo que hace ser líder. *Un líder es el que asume la responsabilidad*. El liderazgo nace cuando somos activos, no pasivos, cuando no esperamos que otra persona actúe porque quizás no haya nadie más – o por lo menos no aquí y ahora. Cuando las cosas malas ocurren, algunos miran para otro lado. Algunos esperan que actúen otros. Algunos acusan a otros por no hacer nada. Otros, simplemente se quejan. Pero existen los que dicen “Si hay algo que está mal, déjenme intentar resolverlo.” Esos son los líderes. Son los que hacen la diferencia. Son los que construyen un mundo mejor.

Muchas de las grandes religiones y civilizaciones están basadas en la aceptación. Si hay violencia, sufrimiento, pobreza y dolor en el

1. Para una discusión más detallada ver [https://es.wikipedia.org/wiki/Kitty\\_Genovese](https://es.wikipedia.org/wiki/Kitty_Genovese)

mundo, lo aceptan por ser simplemente lo propio del mundo. O el deseo de Dios. O porque la naturaleza es así. Se encogen de hombros porque todo estará bien en el Mundo por Venir.

El judaísmo fue y es la gran religión de protesta en el mundo. Los héroes de la fe no aceptaron, protestaron. Estuvieron dispuestos a confrontar a Dios mismo. Abraham dijo, “¿Será que el Dios de toda la tierra no imparta justicia?” (Génesis 18:25). Moshé dijo, “¿Por qué Haz hecho el mal con este pueblo?” (Éxodo 5:22). Jeremías dijo, “¿Por qué están cómodos los malvados?” (Jeremías 12:1). Es así como quiere Dios que respondamos. *El judaísmo es el llamado de Dios a asumir la responsabilidad humana*. El logro más elevado es ser el socio de Dios en el trabajo de la Creación.

Cuando Adán y Eva pecaron, Dios exclamó “¿Dónde están?” Como señaló el Rabino Shneur Zalman de Liadi, el primer Lubavitcher Rebe, este llamado no iba dirigido a la primera pareja humana.<sup>2</sup> Se repite en cada generación. Dios nos dio libertad, pero la libertad viene con responsabilidad. Dios nos enseña lo que se debe hacer, pero Él no lo hace por nosotros. Con raras excepciones, Dios no interviene en la historia. Él actúa *a través* de nosotros, no *hacia* nosotros. Él es la voz que nos dice, así como Él le dijo a Caín, que podemos resistir al mal que está en nosotros tanto como al que nos rodea.

La vida responsable es la vida que responde. Responsabilidad en hebreo se dice *ajrayut*, y viene de la palabra *ajer*, que significa “otro.” Nuestro gran Otro es Dios mismo, que nos llama a usar la libertad que Él nos dio para hacer el mundo más parecido a lo que el mundo debería ser. La gran pregunta, la pregunta que se responde por la vida que llevamos, es: ¿qué voz escucharemos? ¿La voz del deseo, como el caso de Adán y Eva? ¿La voz de la ira, como en el caso de Caín? ¿O seguiremos la voz de Dios que nos llama a hacer que nuestro mundo sea más justo y misericordioso?

CB

2. Según lo nota en Nissan Mindel, Rabbi Schneur Zalman of Liadi, A Biography (New York, Kehot Publication Society, 1969).

*Noaj*

## Rectitud no es liderazgo

**E**l elogio otorgado a Noaj no tiene paralelo en todo el Tanaj. Él fue, dice la Torá, “un hombre justo, perfecto en sus generaciones, Noaj caminaba con Dios.” Elogio no dado a Abraham, Moshé, ni a ninguno de los profetas. El único personaje bíblico que se le acerca en este aspecto es Job, descrito como “recto y sin culpa (*tam ve-yashar*); él temía a Dios y evitaba el mal” (Job 1:1). De hecho, Noaj es el único personaje del Tanaj merecedor de la mención de “justo” (*tzadik*).

Y sin embargo el Noaj que vemos al final de su vida no es el mismo que el del principio. Después del Diluvio:

Noaj, hombre de la tierra, procedió a plantar un viñedo. Cuando bebió algo del vino, se emborrachó y quedó tumbado, sin cobertura, dentro de su tienda. Jam, el padre de Canaán, vio a su padre desnudo y se lo dijo a sus dos hermanos que estaban afuera. Pero Shem y Iafet tomaron una túnica, la colocaron sobre sus hombros, caminaron hacia atrás y cubrieron el cuerpo desnudo de su padre. Tornaron sus caras hacia un costado para no ver la desnudez de su padre (Génesis 9:20–23).

El hombre de Dios se ha convertido en un hombre de la tierra. El hombre altivo se ha transformado en un borracho. El hombre investido de virtud yace ahora desnudo. El hombre que salvó a su familia del Diluvio se ha vuelto tan indigno que dos de sus hijos tienen vergüenza de verlo. Es una historia de declinación. ¿Por qué?

El de Noaj es el clásico caso de alguien que es virtuoso, pero no líder. En una época desastrosa donde todo se ha corrompido, cuando el mundo estaba plagado de violencia, en el que Dios mismo –en una de las frases más estremecedoras de la Torá– dice que “se arrepiente de haber puesto al hombre sobre la tierra, y estaba apenado hasta la médula”, sólo Noaj justifica la fe de Dios en la humanidad, la fe que lo condujo a crear al hombre en primera instancia. Ese es un logro extraordinario y no hay nada que pueda restarle valor. Noaj es, después de todo, el hombre a través del cual Dios hace un pacto con toda la humanidad. Noaj es a la humanidad lo que Abraham es al pueblo judío.

Noaj fue un hombre bueno en una época mala. Pero su influencia sobre la vida de sus contemporáneos fue aparentemente inexistente. Esto está implícito en la expresión de Dios: “Solo en ti He encontrado rectitud en toda esta generación” (Génesis 7:1). También está confirmado por el hecho de que solo Noaj y su familia, junto con los animales, fueron salvados. Tiene lógica suponer que estos dos factores –la rectitud de Noaj y su falta de influencia sobre sus contemporáneos– están íntimamente relacionados. Noaj preservó su virtud separándose de su medio. Así es como en un mundo que había enloquecido, él permaneció cuerdo.

El famoso debate entre los sabios acerca de que si la frase “perfecto en sus generaciones” (Génesis 6:9) se trata de un elogio o una crítica, puede tener que ver con esto. Algunos afirmaron que “perfecto en sus generaciones” significa que era perfecto solo en relación con el bajo nivel reinante en ese entonces. Si hubiera vivido en la generación de Abraham, sostienen, habría sido insignificante. Otros dijeron lo contrario: si en un mundo malvado Noaj era virtuoso, cuánto más grande lo sería en una generación que tuviera un modelo como Abraham.

La discusión, me parece a mí, es si el aislamiento de Noaj se debía a su carácter o simplemente era la táctica adecuada para ese tiempo y lugar. Si realmente fuera un solitario, no habría ganado mucho por la presencia de un héroe como Abraham. Habría permanecido indiferente

a su influencia, fuera buena o mala. Si no hubiera sido solitario por naturaleza sino meramente debido a las circunstancias, en otra época habría buscado otros espíritus afines, resultando más grande aún.

¿Pero qué era exactamente lo que debía hacer Noaj? ¿Cómo podría ser una influencia para el bien en una sociedad inclinada hacia el mal? ¿Debía intentar hablar en una era en la que nadie quería escuchar? En algunos casos la gente no escucha ni a Dios mismo. Tuvimos un ejemplo de esto solo dos capítulos atrás cuando Dios le advirtió a Caín sobre el peligro de su inclinación violenta hacia Abel – “¿Por qué estás tan furioso? ¿Por qué estás deprimido? ... el pecado está agazapado en tu puerta. Te quiere seducir pero tú lo puedes dominar” (Génesis 4:6-7). Pero Caín no escuchó, y en vez de eso asesinó a su hermano. Si Dios habla y la gente no escucha, ¿cómo es posible criticar a Noaj por no haber hablado cuando todas las evidencias indican que hubiera sido en vano?

El Talmud analiza estas cuestiones en un contexto diferente, en otra era sin ley: los años que condujeron a la conquista babilónica y los de la destrucción del Primer Templo, otro periodo sin ley:

R. Aja bar R. Janina dijo: Nunca una palabra favorable salió de la boca del Santo, Bendito Sea, de la cual se retractó por el mal, salvo en el caso siguiente, como está escrito: “Y el Señor le dijo: Ve al medio de la ciudad, al centro de Jerusalén, y pon una marca sobre la frente de los hombres que se quejan y lloran por todas las abominaciones que allí se están haciendo” (Ezequiel 9:4).

El Santo Bendito Sea, le dijo a Gabriel: “Ve y pon una marca con tinta en la frente de los justos, que los ángeles de la destrucción no tengan poder sobre ellos; y marca con sangre la frente de los malvados, que los ángeles de la destrucción tengan poder sobre ellos.” Dijo el Atributo de la Justicia al Santo, Bendito Sea: “¡Soberano del Universo! ¿Cómo se diferencian unos de otros?”

“Estos son completamente justos, mientras que aquellos son completamente malvados.” Y replicó: “¡Soberano del Universo!” dijo la Justicia, “tuvieron el poder de protestar pero no lo hicieron.”

Dijo Dios: “Si lo hubieran hecho no les habrían hecho caso.”

“¡Soberano del Universo!” dijo la Justicia, “Esto Te fue revelado a Ti, ¿pero les fue revelado a ellos?” (Shabat 55a).

Según este pasaje, hasta los más virtuosos de Jerusalén fueron castigados en el tiempo del Primer Templo por no protestar ante la acción de sus contemporáneos. Dios objeta la postura de la Justicia: ¿Por qué castigarlos por no protestar si estaba claro que de haberlo hecho, no habrían sido escuchados? La Justicia responde: Esto puede estar claro para Ti o para los ángeles –queriendo decir que retrospectivamente estaba claro– pero en ese tiempo ningún ser humano podía estar seguro de que sus palabras no tendrían efecto. La Justicia pregunta: ¿cómo puedes estar seguro de que fracasará si no lo intentas?

El Talmud nota que Dios concuerda renuientemente con la Justicia. De ahí el poderoso principio: cuando pasan cosas malas en la sociedad, cuando la corrupción, la violencia y la injusticia prevalecen, es nuestro deber registrar una protesta, aun cuando sea probable que no tenga ningún efecto. ¿Por qué? Porque eso es lo que demanda la integridad moral. El silencio puede ser tomado como aceptación. Y además, nunca se puede estar seguro de que nadie escuchará. La moralidad requiere que ignoremos la probabilidad y nos enfoquemos en la posibilidad. Quizás alguien lo note y cambie sus costumbres – y que ese “quizás” es suficiente.

Esta idea no aparece súbitamente por primera vez en el Talmud. Está expresada explícitamente en el libro de Ezequiel. Esto es lo que Dios le dice al profeta:

“Hijo del hombre, Yo te estoy enviando a los israelitas, una nación rebelde que se ha rebelado contra Mí; ellos y sus antecesores han estado en rebelión ante Mí hasta este mismo día. El pueblo al que te estoy enviando es terco y obstinado. Dile a ellos: ‘Esto es lo que dice el Señor Soberano.’ Y si quieren escuchar o no lo hacen –pues son un pueblo rebelde– sabrán que un Profeta ha estado entre ellos” (Ezequiel 2:3–5).

Dios le está diciendo al profeta que hable, sin tener en cuenta si el pueblo lo escuchará o no.

Por lo tanto, una manera de leer la historia de Noaj es como un ejemplo de falta de liderazgo. Noaj era virtuoso, pero no líder. Era un buen hombre que no tuvo influencia alguna sobre su medio.



Seguramente existan otras formas de leer esta historia pero a mí me parece que esta es la más directa. Si fuera así, el de Noaj sería el tercer caso de falla en asumir responsabilidades. Como vimos la semana pasada, Adán y Eva fallaron al no responsabilizarse por sus actos (“Yo no fui”). Caín falló en asumir la responsabilidad moral (“¿Acaso soy el guardián de mi hermano?”) Y Noaj falló en la prueba de responsabilidad colectiva.

Esta manera de interpretar la narrativa, si fuera correcta, nos llevaría a una contundente conclusión. Sabemos que el judaísmo implica responsabilidad colectiva ya que enseña *Kol Israel arevim ze bazeh* (“Todo Israel es responsable por el otro”, Shevuot 39a). Pero también podría ser que el solo hecho de ser *humano* implica una responsabilidad colectiva. No sólo los judíos son responsables por los demás. Lo somos todos, independientemente de la fe o la filiación religiosa. Eso es lo que argumentó Maimónides, aunque Najmánides estuvo en desacuerdo.<sup>1</sup>

Los Jasidim lo plantearon en forma sencilla: Llamaron a Noaj *tzadik im peltz*, “justo en abrigo de piel.” Esencialmente, hay dos formas de resguardarse del frío nocturno: con un abrigo grueso o encendiendo una fogata. Con el abrigo se calienta uno mismo. Con el fuego entran todos en calor. Se supone que esta última es la preferible.

Noaj era un hombre bueno que no era líder. ¿Estaría él, después del Diluvio, atormentado por la culpa? ¿Habría pensado en las vidas que hubiese podido salvar si hubiera levantado la voz, ya sea con sus contemporáneos o con Dios? No podemos asegurarlo. El texto lo sugiere, pero no es concluyente.

Parece ser, sin embargo, que la Torá propone un alto nivel de vida moral. No es suficiente ser virtuoso si eso significa dar la espalda a una sociedad culpable de hacer el mal. Debemos asumir. Debemos protestar. Debemos registrar nuestro disenso aun cuando la posibilidad de cambiar opiniones sea pequeña. Eso se debe a que la vida moral es la vida que compartimos con otros. Somos, de alguna forma, responsables de la sociedad de la que formamos parte. No es suficiente ser bueno. Debemos alentar a otros a que lo sean. Hay momentos en los que cada uno de nosotros debe liderar.

1. Ver Rambam, Mishné Torá, *Hiljot Melajim* 9:14. Ramban, *Comentario a Bereshit* 34:13, s.v. *ve-rabim*.

## *Bereshit*

Si el liderazgo es la solución, ¿cuál es el problema? Sobre este tema, la Torá no puede ser más específica. El problema es el fracaso de la responsabilidad.

CB

*Lej Lejá*

## El coraje de no amoldarse

**L**os líderes lideran. Eso no significa que además no sean seguidores. Pero lo que ellos siguen es distinto a lo que sigue la mayoría de la gente. No se conforman por el hecho de conformarse. No hacen lo que hacen los demás, meramente porque los otros lo hacen. Siguen a una voz interna, un llamado. Tienen una visión, no de lo que es, sino de lo que puede llegar a ser. Su pensamiento está fuera de lo convencional. Marchan a un compás diferente.

Esto nunca fue expresado más dramáticamente que en las primeras palabras de Dios a Abraham, las palabras que pusieron en marcha la historia judía: “Deja tu tierra, tu lugar de nacimiento, la casa de tu padre y ve a la tierra que Yo te indicaré” (Génesis 12:1).

¿Por qué? Porque la gente *se* amolda. Adopta las costumbres y sobre todo la cultura del tiempo y lugar en el que vive – “tu tierra.” Y a un nivel más profundo, está influenciada por vecinos y amigos – “tu lugar de nacimiento.” Y más profundamente aún, moldeada por los padres y por la familia donde creció – “la casa de tu padre.”

Yo quiero que seas diferente, le dice Dios a Abraham. No por el mero hecho de serlo, sino para iniciar algo nuevo: una religión que

no venere el poder y sus símbolos – que es para lo que fueron hechos y son los ídolos. “Quiero que tú”, dijo Dios “enseñe a tus hijos y a tu familia a seguir el camino del Señor haciendo lo que es justo y correcto” (Génesis 18: 19).

Ser judío es estar dispuesto a desafiar el consenso prevaleciente cuando, como tan frecuentemente ocurre, las naciones sucumben a la veneración de antiguos dioses. Lo hicieron en Europa en el siglo XIX y en los comienzos del siglo XX. Fue la era del nacionalismo: la búsqueda del poder en nombre de la nación-estado, que condujo a dos guerras mundiales y decenas de millones de muertos. Es la era que estamos viviendo en la actualidad, donde Corea del Norte adquiere, e Irán desarrolla, armas nucleares para imponer sus ambiciones por la fuerza. Es lo que está pasando ahora en gran parte del Medio Oriente y África en que las naciones incurren en la violencia y en lo que Hobbes llamó “la guerra de todo hombre contra todo hombre.”<sup>1</sup>

Nos equivocamos cuando imaginamos a los dioses representados por su apariencia externa – estatuas, efigies, íconos. Es algo que corresponde a un tiempo que hace mucho hemos superado. La forma de imaginar a los ídolos es lo que ellos representan. Simbolizan el poder: Ra para los egipcios, Baal para los cananitas, Quemosh para los moabitas, Zeus para los griegos, y los misiles y bombas para los insurgentes y las naciones terroristas de la actualidad.

El poder nos permite dominar a otros sin su consentimiento. Como manifestó el historiador griego Tucídides, “Los poderosos hacen lo que quieren y los débiles sufren lo que deben.”<sup>2</sup> El judaísmo es una crítica sostenida al poder. He arribado a esa conclusión después de toda una vida de estudiar nuestros textos sagrados. Trata sobre cómo puede ser construida una nación sobre la base de un compromiso compartido y una responsabilidad colectiva. Cómo construir una sociedad que honra a la persona hecha a la imagen y semejanza de Dios. Es sobre la visión, nunca totalmente lograda pero tampoco abandonada, de un mundo basado en la justicia y la compasión, en la cual “Ellos no dañarán ni

1. Thomas Hobbes, *The Leviathan*, ed. Richard Tuck (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991), parte 1, cap. 13.

2. Tucídides, 5.89.

destruirán en toda Mi montaña, pues la tierra se llenará del conocimiento del Señor como las aguas cubren el mar” (Isaías 11: 9).

Abraham, sin duda alguna, es la persona más influyente que ha existido. Hoy se afirma que es el ancestro espiritual de 2.300 millones de cristianos, 1.800 millones de musulmanes y 14 millones de judíos; más de la mitad de la población actual. Sin embargo no reinó ningún imperio, no comandó un gran ejército, no realizó milagros ni profecías. Es el ejemplo supremo, en toda la historia, de *influencia sin poder*.

¿Por qué? Porque fue preparado para ser diferente. Como dicen los sabios, fue llamado *ha-ivri*, “el hebreo” porque “todo el mundo estaba de un lado (*be-ever ejad*) y él estaba del otro”.<sup>3</sup> El liderazgo, como es sabido, puede ser muy solitario. Pero sigues haciendo lo que debes hacer porque sabes que la mayoría de la gente no siempre tiene razón y que la sabiduría convencional no siempre es sabia. Los peces muertos van con la corriente. Los vivos nadan contra la misma. Así es con la conciencia y el coraje. Así es con los hijos de Abraham. Están preparados para desafiar a los ídolos de su tiempo.

Después del Holocausto algunos sociólogos estaban turbados por la pregunta de por qué tanta gente estaba dispuesta, ya sea por participación activa o por una aprobación silenciosa, a apoyar a un régimen que estaba cometiendo uno de los más grandes crímenes de la humanidad. Un experimento clave fue conducido por Solomon Asch. Reunió a un grupo de personas a las cuales pidió que hicieran una serie simple de tareas cognitivas. Se les mostraba una serie de cartas, una con una línea fina, la otra con tres líneas de distinta longitud y se les preguntó cuál de esas líneas tenía la misma longitud que la de la primera carta. Sin el conocimiento de uno de los participantes, Asch instruyó a los demás a dar la respuesta correcta con las primeras cartas y una incorrecta para las demás. En un significativo número de casos el sujeto bajo análisis, aun sabiendo que su respuesta era errónea, acompañó la opinión de los demás. Tal es el poder de la presión para amoldarse: nos puede decir algo que sabemos que es inexacto.

Más atemorizante aún resultó el experimento de Stanford llevado a cabo a comienzos de 1970 por Philip Zimbardo. A los participantes les

3. Génesis Rabá 42:8.

fueron asignados aleatoriamente roles de guardias y prisioneros en una prisión simulada. En pocos días los estudiantes con el rol de guardias comenzaron a actuar en forma abusiva, algunos de ellos sometiendo a los supuestos prisioneros a tortura psicológica. Los que actuaban como prisioneros lo tomaron en forma pasiva, incluso poniéndose del lado de los guardias frente a los que se resistían. El experimento se canceló a los seis días al comprobar que el mismo Zimbardo se encontraba dominado por la realidad artificial que había creado. La presión para amoldarse a los roles asignados es lo suficientemente intensa como para instigar a las personas a hacer lo que saben que está mal.

Es por eso que a Abraham le fue indicado, al comienzo de su misión, dejar “su tierra, su lugar de nacimiento, la casa de su padre,” para liberarse de la presión de amoldarse. Los líderes deben estar preparados para no seguir el consenso. Uno de los grandes autores sobre el tema del liderazgo, Warren Bennis, escribe: “Para la época en que llegamos a la pubertad, el mundo nos ha moldeado de una manera mayor de la que nos damos cuenta. Nuestra familia, los amigos y la sociedad en general nos han indicado –verbalmente y con ejemplos– cómo ser. Pero la persona comienza a ser líder en el momento en que decide por sí misma cómo ser.”<sup>4</sup>

Una razón por la cual los judíos han resultado ser líderes, en una proporción que no tiene relación con su número, y en casi cualquier disciplina, es precisamente por la voluntad de ser diferentes. A lo largo de los siglos los judíos han sido el ejemplo más impactante de un grupo que se ha negado a asimilarse a la cultura dominante o convertirse a la fe dominante.

Uno de los hallazgos de Solomon Asch vale la pena ser destacado. Él observó que cuando había sólo una persona dispuesta a respaldar al individuo que veía que los demás estaban dando la respuesta equivocada, le daba la fortaleza necesaria para alzarse contra el consenso. Es por eso, que a pesar de su número menor, los judíos crearon comunidades. Es difícil liderar en soledad, mucho menos difícil es hacerlo en compañía de otros, aun siendo minoría.

4. Walter Bennis, *On Becoming a Leader* (New York: Basic Books, 1989), 49.

*Lej Lejá: El coraje de no amoldarse*

El judaísmo es la voz antagónica en la conversación de la humanidad. Como judíos, no seguimos a la mayoría solo porque lo es. Era tras era, centuria tras centuria, los judíos fueron preparados para hacer lo que inmortalizó el poeta Robert Frost:

Dos caminos divergieron en un bosque, y yo,  
Elegí el menos transitado,  
Y eso marcó toda la diferencia.<sup>5</sup>

Eso es lo que hace una nación de líderes.

CB

5. Robert Frost, *The Road Not Taken, Birches, and Other Poems* (New York: H. Holt and Co., 1916), 10.





*Vaierá*

## Respondiendo al llamado

**L**a historia temprana de la humanidad comienza en la Torá con una serie de trastornos. Dios le dio libertad al ser humano que luego desaprovechó. Adán y Eva comieron el fruto prohibido. Caín asesinó a Abel. En relativamente poco tiempo, antes del Diluvio, el mundo estuvo dominado por la violencia. Toda carne en la tierra se pervirtió. Dios creó el orden pero la humanidad creó el caos. Aún después del Diluvio, al construir la Torre de Babel, la humanidad fue culpable de una arrogancia desmedida y la convicción de que se podría construir una torre que “llegara al cielo” (Génesis 11: 4).

Los humanos fallaron en responder a Dios, es cuando Abraham entra en escena. Al comienzo, no estamos seguros de qué es lo que Abraham está convocado a hacer. Sabemos que se le ordena dejar su tierra, su lugar de nacimiento y la casa de su padre para ir “a una tierra que Yo te indicaré” (Génesis 12:1), pero qué es lo que debe hacer cuando llegue, no lo sabemos. Sobre esto la Torá guarda silencio. ¿Cuál es la misión de Abraham? ¿Qué es lo que tiene él de especial? ¿Qué es lo que le hace ser algo más que un buen hombre en una mala época, al igual que Noaj? ¿Qué es lo que hace que sea un líder y padre de una nación de líderes?

Para decodificar este misterio tenemos que revisar lo que nos señala la Torá antes de este punto. Yo sugerí hace unas semanas que quizás la clave del tema es la falta de responsabilidad. Adán y Eva carecieron de responsabilidad *personal*. Adán dice “No fui yo, fue la mujer.” Eva dice “No fui yo, fue la serpiente.” Es como si negaran ser los autores de sus propias historias – como si no comprendieran qué es la libertad ni la responsabilidad que esta implica.

Caín no niega su responsabilidad personal. No dice “No fui yo, fue culpa de Abel por provocarme.” En cambio, niega su responsabilidad *moral*: “¿Acaso soy el guardián de mi hermano?”

Noaj fracasa en la prueba de responsabilidad *colectiva*. Es un hombre virtuoso en una era de vicio, pero no impacta en sus contemporáneos. Salva a su familia (y a los animales) pero a nadie más. Según la lectura simple del texto, ni lo intenta.

Si entendemos esto, comprendemos a Abraham. Él ejerce la responsabilidad *personal*. En la parashá Lej Lejá, se desata una pelea entre los pastores de Abraham y los de su sobrino Lot. Al ver que no era un conflicto banal sino que había un exceso de ganado para la tierra disponible, Abraham inmediatamente propone una solución:

“Entonces Abram dijo a Lot: Que no haya una disputa entre tú y yo ni entre nuestros pastores, pues somos hermanos. ¿No está toda la tierra delante de ti? Separémonos. Si tú vas a la derecha, yo iré a la izquierda; si vas a la derecha, yo iré a la izquierda” (Génesis 13: 8–9).

Observen que Abraham no emite juicio alguno. No pregunta quién es el culpable de la disputa. No indaga quién se beneficiará del resultado. Le da a Lot a elegir. Ve el problema y actúa.

En el capítulo siguiente de Bereshit vemos una guerra local, que deriva en la captura de Lot junto a otras personas. Inmediatamente, Abraham reúne sus fuerzas, persigue a los invasores, rescata a Lot y a todos los demás cautivos y los devuelve a salvo a sus hogares, negándose a recibir cualquier recompensa ofrecida por el agradecido rey de Sodoma.

Este es un pasaje extraño, lo retrata a Abraham de manera muy distinta al pastor nómada que vemos en otros lados. Se comprende mejor en el contexto de la historia de Caín. Abraham muestra que *es* el guardián de su hermano (o del hijo de su hermano). Inmediatamente capta la naturaleza de la responsabilidad moral. Pese al hecho de que Lot eligió vivir en ese lugar con los riesgos implícitos, Abraham no dijo: “Su seguridad es responsabilidad de él, no mía.”

En la parashá Vaierá de esta semana, llega el gran momento: un ser humano desafía a Dios mismo por primera vez. Dios está por emitir Su juicio a Sodoma. Abraham, temiendo que esto signifique la destrucción de la ciudad, dice:

“¿Vas a eliminar a los justos junto a los malvados? ¿Y si hubiera cincuenta virtuosos en la ciudad? ¿Vas realmente a destruirla y no salvar al lugar, en mérito de los cincuenta justos que estarían allí? Lejos de Ti está hacer tal cosa – matar a los justos junto con los malvados, tratar a ambos en pie de igualdad. ¡Lejos de Ti! ¿Será que el Juez de toda la tierra no imparta Justicia?” (Génesis 18: 23–25).

Este es un discurso notable. ¿Qué derecho tiene un mero mortal de desafiar a Dios mismo ?

La breve respuesta de Dios es que sí, que puede hacerlo. Escuchemos cuidadosamente el texto:

Entonces el Señor dijo: “¿Debo esconder de Abraham lo que pienso hacer? Abraham con seguridad se transformará en una nación grande y poderosa y todas las naciones de la tierra serán bendecidas a través de él”... Entonces dijo el Señor: “El clamor contra Sodoma y Gomorra es tan grande y sus pecados tan graves que bajaré a ver si lo que han hecho es tan malo como el clamor que Me ha llegado.”

Estas palabras “*¿Debo esconder de Abraham lo que pienso hacer?*” es una clara indicación de que Dios quiere que Abraham le conteste, si no ¿por qué lo habría dicho?

## Bereshit

La historia de Abraham sólo puede comprenderse con el trasfondo de la historia de Noaj. Ahí también Dios le adelantó a Noaj sus planes de castigar al mundo.

Entonces Dios le dijo a Noaj “Yo voy a poner fin a todos los humanos, pues la tierra se ha plagado de violencia debido a ellos. Ciertamente voy a destruirlos a ellos y a la tierra” (Génesis 6:13).

Noaj no protestó. Por el contrario, nos dice la Torá que tres veces Noaj “hizo lo que Dios le ordenó” (Génesis 6:22, 7:5, 7:9). Noaj aceptó el veredicto. Abraham lo cuestionó. Abraham comprendió lo del tercer principio que hemos estado explorando en estas últimas semanas: el de la responsabilidad *colectiva*.

Los habitantes de Sodoma no eran hermanos ni hermanas de Abraham, por lo que él estaba yendo más allá de lo que había hecho por Lot. Rogó por ellos porque comprendió el concepto de la solidaridad, manifestado por John Donne:

Ningún hombre es una isla,  
Enteramente en sí...  
La muerte de cualquier ser me disminuye  
Pues estoy involucrado con la humanidad.<sup>1</sup>

Pero queda latente una pregunta. ¿*Por qué* Dios hizo que Abraham lo desafié? ¿Había algo que Abraham sabía y Dios no? Esa idea es absurda. La respuesta seguramente es: Abraham estaba por convertirse en el referente e iniciador de una nueva fe, alguien que no debía defender el status quo del ser humano, sino desafiarlo.

*Abraham debía tener el coraje de desafiar a Dios si sus descendientes habrían de retar a los gobernantes humanos*, como lo hicieron Moshé y los profetas. Los judíos no aceptan el mundo tal cual es. Lo desafían en nombre del mundo que debería ser. Este es un punto de inflexión crítico en la historia humana: el nacimiento de la primera religión de protesta – la aparición de una fe que desafiaba al mundo en vez de aceptarlo tal cual es.

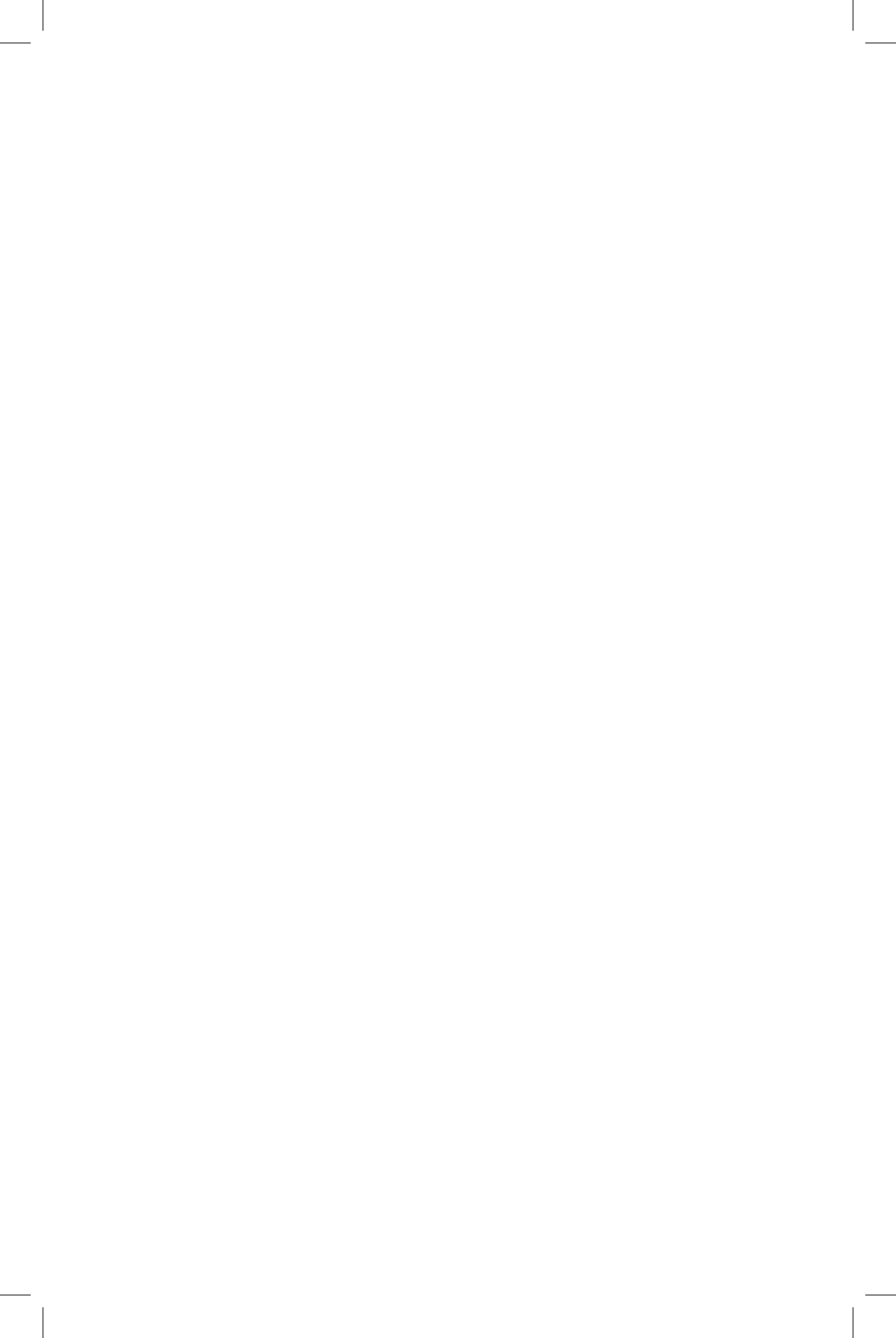
1. John Donne, Devociones para ocasiones emergentes, Meditación XVII.

## *Vaierá: Respondiendo al llamado*

Abraham no era un líder convencional. No gobernó a una nación. No había aún nación para gobernar. Pero fue el modelo de líder como lo entiende el judaísmo. Asumió la responsabilidad. Actuó, no esperó que lo hicieran otros. De Noaj, la Torá dice, “caminó *con* Dios” (Génesis 6: 9). Pero a Abraham Dios le dice, “Camina *delante* de Mí” (Génesis 17:1), o sea, sé un líder. Camina delante. Asume responsabilidad personal. Asume responsabilidad moral. Asume responsabilidad colectiva.

El judaísmo es el llamado de Dios a la responsabilidad.

CB



Jaié Sará

## Comenzando la travesía

**H**ace un tiempo, un periódico británico, *The Times*, entrevistó a un integrante de la comunidad judía y miembro de la Casa de los Lores (*House of Lords*) –llamémoslo Lord X– en su nonagésimo segundo cumpleaños. El periodista dijo, “La mayoría de las personas cuando llegan a los 92 años comienza a bajar las revoluciones. Pero usted parece que acelerara. ¿Por qué?”

La respuesta de Lord X fue: “Cuando uno llega a los 92, comienza a ver que la puerta se va cerrando, y tengo tantas cosas que hacer antes de que se cierre que cuanto más envejezco, más duro trabajo.”

La parashá de esta semana sobre Abraham nos produce una impresión similar. Sara, su compañera fiel durante todas las travesías, ha muerto. Él tiene 137 años. Lo vemos lamentando la muerte de Sara, pero inmediatamente entra en acción. Se involucra en una complicada negociación para comprar un sitio donde enterrarla. Como claramente lo describe la narración, no es tarea fácil. Él le confiesa al pueblo local, el hitita, que es “un inmigrante y residente entre ustedes” (Génesis 23:4), dando a entender que sabe que no tiene derecho a comprar un terreno allí. Necesitará una concesión especial para lograrlo. Los hititas,

respetuosa pero firmemente tratan de desalentarlo. Él no necesita comprar el sitio: “ninguno de nosotros le negará un lugar para enterrar a su muerto” (Génesis 23: 6). Podría enterrar a Sara en un cementerio ajeno. Igualmente respetuoso, pero no menos firme, Abraham manifiesta que está decidido a comprar el sitio. Finalmente, paga un precio exorbitante (400 shekels de plata) para lograrlo.

La compra de la Cueva de Majpelá es, sin duda, un evento muy importante, porque está registrado con gran detalle y con una terminología fuertemente legal, no sólo aquí sino en tres oportunidades subsecuentes en Génesis (aquí en 23:17, y luego en 25:9, 49:30 y 50:13) y, en cada ocasión, con igual formalidad. Acá, por ejemplo, lo vemos a Yaakov en su lecho de muerte, hablando sus hijos:

“Entiérrenme con mis padres en la Cueva en el llano de Efrón el hitita, la cueva en la tierra de Majpelá cerca de Mamré en Canaán, que Abraham adquirió como cementerio a Efrón el hitita. Allí Abraham y su esposa Sara fueron enterrados, ahí Yitzjak y su esposa Rebeca fueron enterrados y allí enterré a Leah. El campo y la cueva fueron comprados a los hititas” (Génesis 49- 29,32).

Acá se está insinuando algo significativo, de lo contrario ;por qué especificar cada vez, con tanta precisión, dónde estaba el campo y a quién se lo compró Abraham?

Inmediatamente después de la compra del terreno leemos: “Abraham era anciano, bien avanzado en años, y Dios había bendecido a Abraham en todo” (Génesis 24:1). De nuevo esto parece sonar como el final de una vida, no el prefacio de una nueva acción, y nuevamente nuestra expectativa entra en confusión. Abraham se lanza aquí a una nueva iniciativa: esta vez la de encontrar una esposa adecuada para su hijo Yitzjak, que tenía, para ese entonces, por lo menos 37 años de edad. Abraham instruye a su sirviente de mayor confianza para que vaya “a mi tierra, a mi lugar de nacimiento” (Génesis 24: 2), para buscar a la mujer apropiada. Quiere que Yitzjak tenga una mujer que comparta su fe y su modo de vida. Abraham no estipula que debe provenir de su propia familia, pero en el trasfondo parece ser una suposición latente.



Como en el caso de la compra de la tierra, el transcurso de estos eventos se describe con casi más detalle que en cualquier otro pasaje de la Torá. Cada intercambio de palabras queda registrado. El contraste con el episodio de las ligaduras de Yitzjak no podría ser mayor. Allí, casi todo –los pensamientos de Abraham, los sentimientos de Yitzjak– queda sin expresión. Aquí, se dice todo. Nuevamente, el estilo literario nos llama la atención sobre la importancia de lo que está sucediendo, sin decirnos precisamente en qué consiste.

La explicación es simple e inesperada. A través de toda la historia de Abraham y Sara, Dios promete dos cosas: hijos y una tierra. La promesa de la tierra: “Levántate, camina por la tierra a todo lo largo y lo ancho, pues Yo te la daré” (Génesis 13:17), se repite no menos de siete veces. La promesa de hijos, cuatro veces. Los descendientes de Abraham serán “una gran nación” (Génesis 12:22) y tantos como “el polvo de la tierra” (Génesis 13:16) y “las estrellas del firmamento” (Génesis 15:5); será el padre no de una nación, sino de muchas (Génesis 17:5).

A pesar de esto, cuando muere Sara, Abraham no tiene ni un centímetro de tierra que pueda considerar como propio, y tiene un solo hijo que podrá continuar con el pacto, Yitzjak, en ese entonces soltero. Ninguna de las promesas se ha cumplido. De ahí, el extraordinario detalle de las dos narrativas principales de Jaié Sará: la compra de la tierra y la búsqueda de una mujer para Yitzjak. Aquí hay una enseñanza: la Torá disminuye la velocidad de la narrativa cuando aumenta el ritmo de los acontecimientos, para que no perdamos detalle alguno.

*Dios promete, pero nosotros debemos actuar.* Dios le prometió la tierra a Abraham, pero tuvo que comprar la primera parcela. Dios le prometió a Abraham muchos descendientes, pero Abraham debía asegurar que su hijo se casara, y con una mujer que compartiera la vida del pacto, para que él pueda decir, como decimos ahora, que tuvo “nietos judíos.”

*Pese a todas las promesas, Dios no lo hizo ni lo hará Él solo.* Por el mismo acto de autolimitación (*tzimtzum*) mediante el cual creó el espacio para la libertad humana, Dios nos da la responsabilidad, y solo ejerciéndola podemos arribar a la estatura plena de seres humanos. Dios salvó a Noaj del Diluvio, pero Noaj debía construir el Arca. Le dio la tierra de Israel al pueblo de Israel, pero ellos tuvieron que librar las batallas. Dios nos da la fortaleza para actuar, pero hacerlo nos corresponde a

nosotros. Lo que cambia el mundo, lo que nos conduce a nuestro destino, *no es lo que Dios hace por nosotros, sino lo que nosotros hacemos por Dios.*

Esto es lo que entienden los líderes, y es lo que hizo que Abraham fuera el primer líder judío. Los líderes asumen la responsabilidad de crear las condiciones mediante las cuales los designios de Dios puedan ser cumplidos. No son pasivos sino activos – aún en la ancianidad, como Abraham en la parashá de esta semana. En el capítulo siguiente a la búsqueda de la mujer para Yitzjak, leemos con sorpresa que Abraham se vuelve a casar y tiene ocho hijos más. Lo que nos puede decir esto – y hay muchas interpretaciones, (la más probable sería la explicación de que Abraham fue el “padre de muchas naciones.”)– ciertamente transmite la idea de que Abraham siguió siendo joven de la misma forma que Moshé, “sus ojos sin disminución y su vigor sin merma” (Deuteronomio 34:7). Aunque la acción requiere de energía, también genera energía. El contraste entre Noaj y Abraham en la ancianidad, no podría ser mayor.

Quizás, sin embargo, el punto más importante de esta parashá es que grandes promesas –una tierra, innumerables hijos– se transforman en realidad mediante pequeños inicios. Los líderes comienzan a vislumbrar un futuro, pero también saben que hay un largo camino entre aquí y allá; y solo podemos llegar mediante un acto a la vez, día por día. No hay atajos milagrosos – y si los hubiera, no ayudarían. Ir por un atajo podría culminar en un éxito como la calabaza de Ioná, que creció durante la noche y que en ese período también murió. Abraham adquirió solo una parcela y tuvo un solo hijo para continuar con el pacto. Sin embargo, no se quejó y murió sereno y satisfecho. Porque había comenzado. Porque les dejó a las generaciones futuras algo sobre lo cual construir. Todo gran cambio es el trabajo de más de una generación y ninguno de nosotros vivirá para ver el fruto de nuestro esfuerzo.

Los líderes vislumbran el destino, comienzan la travesía, y dejan detrás de ellos a los que la continuarán. Es lo suficiente para dotar de inmortalidad a una vida.

CB