

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

Resolución de conflictos

Matot-Masei 5781

Una de las tareas más difíciles para cualquier líder – desde un Primer Ministro hasta un padre – es la resolución de conflictos. Pero es también una de las más vitales. El liderazgo supone una cohesión del grupo a largo plazo, cualesquiera sean los problemas del corto plazo. Cuando hay falta de liderazgo—cuando los líderes carecen de autoridad, gracia, generosidad de espíritu y capacidad de respetar otros puntos de vista—hay división, rencor, agresión, resentimiento, política interna y falta de confianza. Los verdaderos líderes son los que colocan los intereses del grupo por encima de cualquier subsector. Se dedican, e inspiran a los demás a hacerlo, a preocuparse por el bien común.

Es por eso que un episodio de la parashá Matot es de suma importancia. Comienza así: Los israelitas estaban en la etapa final de su travesía hacia la Tierra Prometida. Estaban situados en la costa este del Jordán, a la vista de su destino. Dos de las doce tribus, las de Rubén y Gad, que tenían grandes rebaños y ganados, consideraron que la tierra que ocupaban en ese momento era ideal para sus fines. Era una buena superficie para el pastoreo. Por tal motivo se acercaron a Moshé y le pidieron permiso para quedarse allí, en lugar de ocupar su porción de la tierra de Israel. Dijeron: “Si hemos hallado favor en tus ojos, deja que esta tierra quede en posesión de tus servidores. No nos obligues a cruzar el Jordán”. (Números 32:5)

Moshé rápidamente consideró los riesgos. Las dos tribus estaban poniendo sus propios intereses por encima de la nación. Serían vistos como líderes que abandonarían a sus tribus en el momento en que más los necesitaban. Habría una guerra (en realidad una serie de guerras) que debían enfrentar los israelitas si querían heredar la Tierra Prometida. Como les dijo Moshé: “¿Han de ir a la guerra vuestros hermanos israelitas mientras ustedes se quedan sentados aquí? ¿Por qué desalientan a los israelitas a cruzar a la tierra que Dios les ha prometido?” (32: 6-7) La propuesta era potencialmente desastrosa.

Moshé les recordó a los hombres de Rubén y Gad lo que ocurrió en el incidente de los espías. Diez de los espías desmoralizaron al pueblo al decirles que no era posible conquistar la tierra. Los habitantes eran demasiado fuertes. Las ciudades, inexpugnables. El resultado de ese momento fue la condena de toda la generación a morir en el desierto y demorar, por cuarenta años, la eventual conquista. “Y aquí están ustedes, pecadores, ocupando el lugar de vuestros padres y provocando un enojo aún mayor de Dios con Israel. Si ustedes dejan de seguirlo, Él dejará nuevamente al pueblo en el desierto y ustedes serán la causa de su destrucción”. (Números 32: 14-15) Moshé fue contundente, honesto y directo.

Lo que sigue a continuación es la ilustración de un modelo de negociación positiva y resolución de conflictos. Los integrantes de las tribus de Rubén y Gad reconocieron las demandas de la totalidad del pueblo y la razón de la preocupación de Moshé.

Propusieron un compromiso: dejen que acopiemos provisiones para nuestro ganado y nuestras familias, dijeron, y nuestros hombres acompañarán a los de las otras tribus más allá del Jordán. Incluso irán al frente y no volverán hacia su ganado y a sus familias, hasta que se hayan librado las batallas, se haya conquistado la tierra, y hasta que las demás tribus hayan recibido su herencia. Esencialmente invocaron lo que más adelante sería un principio de la ley judía: *zeh neheneh lo jaser*, que significa que un acto está permitido “si una de las partes gana y la otra no pierde¹”. Nos beneficiaremos, dijeron las dos tribus, al tener una tierra que es buena para nuestro ganado, pero la nación no se perjudicará porque seremos parte del pueblo, estaremos presentes en el ejército, incluso estaremos al frente y estaremos allí hasta que la guerra sea ganada.

Moshé reconoce el hecho de que habían escuchado sus objeciones. Remarca su postura para tener la certeza de que, tanto él como los demás, han comprendido la propuesta y están dispuestos a cumplirla. Extrae de ellos el compromiso de un *tenai kaful*, una doble posición, las dos positivas y negativas: Si hacemos esto, estas serán las consecuencias, pero si no lo hacemos, las consecuencias serán estas otras. Les pide que reafirmen su compromiso. Las dos tribus aceptan. El conflicto se evitó. Las dos tribus lograron lo que querían pero los intereses de las otras tribus fueron asegurados. Esta es una clase maestra de negociación.

La dimensión de que las preocupaciones de Moshé estaban justificadas quedó demostrada muchos años más tarde. Las tribus de Rubén y Gad efectivamente cumplieron con sus promesas en el tiempo de Jeoshúa. Las demás tribus conquistaron la tierra de Israel y se asentaron en ella, mientras que las dos tribus, junto con la mitad de la tribu de Menashé, se establecieron en Transjordania. A pesar de esto, durante un breve lapso, casi estalla una guerra civil.

El capítulo 22 del libro de Jeoshúa describe cómo, luego de retornar a sus familias y afianzarse en la tierra, las tribus de Rubén y Gad construyeron “un altar para Dios” del lado este del Jordán. Al interpretar esto como un acto de secesión, los el resto de los israelitas se prepararon para la guerra. Jeoshúa, en un impactante acto de diplomacia, envió a Pinjas, anteriormente fanático y ahora hombre de paz, a negociar. Les advirtió acerca de las terribles consecuencias que habían causado al crear un centro religioso fuera de la tierra de Israel, que podrían partir a la nación en dos.

Los integrantes de las dos tribus aclararon que esa no era para nada su intención. Por el contrario, estaban preocupados que en el futuro, el resto de los israelitas pudieran verlos habitando del otro lado del Jordán y

¹ Baba Kama 20b.

decidir que no querían ser parte de la nación. Por eso construyeron el altar para ofrecer sus sacrificios, no para rivalizar con el Santuario; sino meramente como un símbolo y señal para las generaciones futuras de que ellos también eran israelitas. Pinjas y el resto de la delegación quedaron conformes con la respuesta, y se evitó la guerra civil.

La negociación entre Moshé y las dos tribus en nuestra parashá sigue precisamente los lineamientos del Proyecto de Negociación de Harvard establecidos por Roger Fisher y William Ury en su clásico texto *Getting to Yes*². Esencialmente, llegaron a la conclusión de que una negociación exitosa debe cumplir cuatro procesos:

1. *Separar a las personas del problema.* Hay toda clase de tensiones personales en cualquier negociación. Es esencial separarlas para que el problema pueda ser contemplado objetivamente.
2. *Hacer énfasis en los intereses, no en las posiciones.* Cualquier conflicto puede transformarse con facilidad en un juego de suma cero: si yo gano tú pierdes. Si tú ganas, yo pierdo. Eso es lo que ocurre cuando se hace foco en las posiciones y surge la pregunta: “¿Quién gana?” en cambio, al enfocarnos no en las posiciones sino en los intereses, la pregunta sería “¿Existe alguna forma de lograr lo que cada uno de nosotros desea?”
3. *Inventar opciones de ganancia mutua.* Esta idea se expresa halájicamente como *zeh neheneh vezh neheneh*. “Las dos partes se benefician”. Esto ocurre porque ambas partes tienen diferentes objetivos, ninguno excluye al otro.
4. *Insistir en criterios objetivos.* Asegurar de antemano que las dos partes estarán de acuerdo en usar criterios objetivos e imparciales para juzgar si lo que se había acordado fue cumplido. De lo contrario, pese al acuerdo aparente, la disputa continuará, con las partes insistiendo que el otro no cumplió con lo acordado.

Moshé cumple con los cuatro puntos. Primero, separa a las personas del problema, al aclararle a las tribus de Rubén y Gad que la cuestión no tiene nada que ver con lo que ellos son, sino con experiencias del pasado, específicamente con el episodio de los espías. Sin tener en cuenta la procedencia de los diez espías negativos y de qué tribus provenían, todos sufrieron. Ninguno ganó. El problema no era de una tribu u otra sino de la nación en su conjunto.

Segundo, se enfocó en los intereses, no en las posiciones. Las dos tribus tenían interés en el destino de toda la nación. Si hubieran privilegiado sus intereses personales, Dios se habría enojado y todo el pueblo, habría sido castigado; entre ellos, las dos tribus. Es impactante comprobar cómo esta negociación contrasta tan marcadamente con la disputa de Koraj y sus seguidores. En ese caso, toda la discusión giraba alrededor de las posiciones, no de los intereses (trataba sobre quién debía ser elegido líder). La resultante fue una tragedia colectiva.

Tercero, los integrantes de las tribus de Rubén y Gad inventan una opción de mutuo beneficio. Si nos permiten hacer provisiones temporariamente para nuestro ganado y nuestros hijos, dijeron, no sólo lucharemos en el ejército, sino que nos posicionaremos al frente. Nosotros nos beneficiaremos por haberse aprobado nuestro pedido, y la nación se beneficiará por nuestra voluntad de asumir la tarea militar más exigente.

Cuarto, el acuerdo se hizo sobre un criterio objetivo. Los integrantes de las dos tribus no retornarían a la

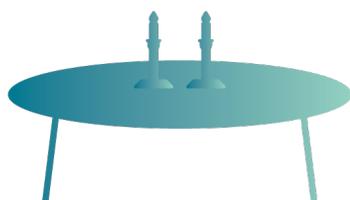
² Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Random House Business, 2011.

costa este del Jordán hasta que las demás tribus se asentaran en sus territorios. Y, según la narración del libro de Ieoshúa, así efectivamente ocurrió.

Entonces Ieoshúa convocó a las tribus de Rubén y Gad y a la mitad de la tribu de Menashé y les dijo: “Ustedes han hecho todo lo que Moshé, el servidor de Dios, ha ordenado, y me han obedecido en todo lo que yo les indiqué. Ahora por un largo tiempo (hasta este mismo día) no han abandonado a sus hermanos israelitas sino que han llevado a cabo la misión que les ha encomendado Dios. Ahora que el Señor vuestro Dios les ha dado descanso como Él había prometido, vuelvan a sus hogares, a la tierra que Moshé el servidor de Dios les asignó, del otro lado del Jordán. (Ieoshúa 22: 1-4)

En síntesis, ese fue un modelo de negociación, una señal de esperanza tras los numerosos conflictos destructivos detallados en el libro de Bamidbar, así como ejemplo alternativo para los múltiples conflictos de la historia judía, con consecuencias tan desastrosas.

Observen que Moshé triunfa ni por ser débil, ni por tener la voluntad de comprometer la integridad de la nación en su conjunto, ni por emplear palabras melosas y evasiones diplomáticas, sino por ser honesto, con principios, y por contemplar el bien común. Todos nosotros enfrentamos conflictos en nuestras vidas. Así es cómo se resuelven.



PREGUNTAS PARA LA MESA DE SHABAT

1. ¿Consideras que el pedido de las tribus de Rubén y Gad era lógico?
2. ¿Cuán justa fue la respuesta de Moshé a esas tribus?
3. Este enfoque a los conflictos, ¿se aplica a otros conflictos, ya sean grandes o pequeños, en nuestra vida actual?