

A man in a dark suit and glasses stands on a rocky, uneven terrain, looking up at a large, rustic wooden cross. The cross is made of two thick, weathered wooden beams and stands prominently against a cloudy sky. The man is positioned in the lower left foreground, his back to the camera. The overall scene conveys a sense of contemplation and aspiration.

Personas, tareas y metas

PERSONAS, TAREAS Y METAS

ESTUDIOS SOBRE LIDERATO CRISTIANO

por Clara de Davis

LIBRO DE ESTUDIO INDEPENDIENTE

*Preparado en colaboración con el personal
de la Oficina Internacional de Global University*

*Especialista en desarrollo instructivo:
David D. Duncan*

Ilustraciones: Rick Allen

Global University
1211 South Glenstone Avenue
Springfield, Missouri 65804
USA

Dirección de la oficina de Global University-ICI de su zona, a la cual debe devolver las hojas de respuestas correspondientes al informe del alumno:

Primera Edición 1985
Segunda Edición 1996
Tercera edición 2002
© 2002 ICI University,
a division of Global University
All Rights Reserved

S6261S-90-3ed

ISBN 0-7617-0614-3

CONTENIDO

	Página
Introducción del curso	5
UNIDAD UNO: PERSONAS, cómo son los líderes y cómo se relacionan con otras personas	
Lección	
1 Personas que dirigen y siguen	14
2 Los líderes aprecian a la gente	38
3 Los líderes crecen y ayudan a otros a crecer	64
UNIDAD DOS: TAREAS, lo que hacen los líderes y cómo dirigen a otros en la obra	
4 Los líderes planifican y organizan	94
5 Los líderes se comunican	120
6 Los líderes resuelven problemas y toman decisiones	148
UNIDAD TRES: METAS, cómo los líderes establecen objetivos y trabajan entre la gente para alcanzar las metas de la iglesia	
7 Los líderes aceptan responsabilidad	180
8 Los líderes trabajan para lograr objetivos	204
9 Los líderes son motivados y motivan a otros	230
Apéndices	262
Glosario	276
Respuestas a los autoexámenes	286
Informe del Alumno	293
Hojas de Respuestas	307



EL PROGRAMA DE SERVICIO CRISTIANO

Este es uno de los 18 cursos (materias) que componen el Programa de Servicio Cristiano de Global University-ICI. El símbolo del margen izquierdo es una guía que le proporciona el orden de estudio en la serie que ha sido dividida en tres unidades de seis cursos cada una. *Personas, tareas y metas-estudios sobre liderazgo cristiano* es el Curso 6 de la Unidad II. Le beneficiará mucho si estudia todos los cursos en orden sucesivo.

Los materiales de estudio del Programa de Servicio Cristiano han sido preparados con un formato autodidacto, especialmente diseñado para los obreros cristianos. Estos cursos le proveen al alumno el conocimiento bíblico y las habilidades necesarias para el servicio cristiano práctico. Usted puede estudiar este curso con el propósito de recibir un certificado o simplemente para su enriquecimiento personal.

ATENCIÓN

Por favor, lea cuidadosamente la introducción al curso. Es importante que siga esas instrucciones de manera que pueda alcanzar las metas del curso y pueda estar preparado para los informes del alumno.

Toda correspondencia relacionada con este curso debe ser dirigida a su maestro de Global University-ICI, cuya dirección aparece en la página dos.

Introducción

Obtenemos la mayoría de nuestro aprendizaje de dos maneras: por *modelos* y por *principios*. En este curso estudiará usted el liderato de ambas maneras. Examinará los modelos, o ejemplos, provistos por varios líderes escogidos por Dios. Usted será dirigido en un análisis de los principios que le dieron efectividad a su liderato. Se le darán oportunidades de estudio bíblico, bajo una perspectiva fresca sobre el tema del liderato. Además, aprenderá las teorías más avanzadas de desarrollo humano y cómo se aplican estas teorías en armonía con la fe y la práctica cristianas.

La verdad central de este curso radica en que el liderato constituye el método y la herramienta de Dios para llevar a cabo su plan y su propósito para la tierra y la gente. El curso se ha organizado en tres unidades con el fin de recalcar los tres factores principales de liderato: las *PERSONAS* (tanto los líderes como los dirigidos), las *TAREAS* que deben realizarse, y las *METAS* que deben alcanzarse. El buen liderato demanda una atención equilibrada a estos tres factores. Por tanto, las tres cualidades principales de liderato que este curso le ayudará a desarrollar son: *EMPATIA*, para ayudarle a trabajar con la gente; *COMPETENCIA*, para ayudarle a realizar las tareas con efectividad; y un sentido de misión o *LLAMAMIENTO*, para ayudarle a alcanzar los objetivos y las metas.

Descripción del curso

Personas, tareas y metas, estudios sobre liderato cristiano es un curso que presenta las bases bíblicas del liderato. Introduce al alumno a la tarea y la práctica del liderato y lo guía en la aplicación de principios bíblicos y teóricos. El material es adecuado tanto para principiantes como para laicos experimentados y ministros, así como también para quienes desean preparar a otros en el liderato cristiano. Se hace hincapié principalmente en el desarrollo de dones y capacidades, así como en las relaciones interpersonales entre los líderes y los seguidores.

Objetivos del curso

Al terminar de estudiar este curso usted debería tener la capacidad de:

1. Explicar el concepto bíblico del liderato, y dar ejemplos.
2. Explicar el modelo de liderato cristiano de *personas, tareas y metas*.
3. Reconocer y evaluar los dones y las capacidades de liderato en usted mismo y en otros.
4. Demostrar destrezas, habilidades, y actitudes de liderato específicas, y ayudar a otros a desarrollarlas.
5. Aceptar y apreciar sus funciones y responsabilidades en relación con otros líderes y seguidores en el logro de las metas cristianas.

Libros de texto

Usted usará este libro, *Personas, tareas y metas, estudios sobre liderato cristiano*, por Clara de Davis, como libro de texto del curso. Sólo se requiere otro libro de texto más: la Biblia. En este curso, a menos que se indique de otra manera, se ha empleado la Versión Reina-Valera Revisión 1960, de las Sociedades Bíblicas Unidas.

Tiempo de estudio

Cuánto tiempo usted necesitará para estudiar cada lección depende en parte del conocimiento que ya tenga sobre el tema, y el grado en que haya desarrollado sus hábitos de estudio, antes de principiar el curso. El tiempo que usted use estudiando también dependerá del grado en que usted pueda seguir instrucciones y en el que desarrolle las habilidades necesarias para el estudio independiente. Haga planes para su horario de estudio de modo que pueda pasar suficiente tiempo para alcanzar los objetivos mencionados por el autor del curso, así como sus propios objetivos personales. Organización de la lección y pauta de estudio

Cada lección abarca: 1) título de la lección, 2) introducción, 3) bosquejo de la lección, 4) objetivos de la lección, 5) actividades para el aprendizaje, 6) palabras clave, 7) desarrollo de la lección, incluyendo preguntas de estudio, 8) autoexamen al

final de la lección, y 9) respuestas a las preguntas de estudio. Las respuestas de cada autoexamen se encuentran al final de su libro texto, antes de los informes del alumno para cada unidad.

El bosquejo y los objetivos de la lección le entregarán un vistazo del tema, le ayudarán a concentrar su atención en los puntos más importantes mientras estudia, y le indicarán lo que usted debe aprender.

La mayoría de las preguntas de estudio en el desarrollo de la lección pueden ser contestadas en los espacios provistos para ello en este libro de texto. Las respuestas más amplias se pueden escribir en un cuaderno. Al escribir las respuestas en su cuaderno, no deje de anotar el número y título de la lección. Esto le ayudará al repasar para el informe del alumno para cada unidad.

No mire las respuestas anticipadamente, antes de que usted haya escrito su respuesta. Si usted escribe su propia respuesta se acordará mucho mejor de lo que ha estudiado. Después de que haya contestado las preguntas de estudio, compruebe sus respuestas con las dadas al final de la lección. Entonces puede corregir las que no haya contestado correctamente. Las respuestas no se dan en el orden numérico acostumbrado, con el fin de que usted no vea accidentalmente la respuesta a su próxima pregunta.

Estas preguntas de estudio son muy importantes. Le ayudarán a recordar las ideas principales que han sido presentadas en la lección, y a aplicar los principios que haya aprendido.

Cómo contestar las preguntas de estudio

Esta guía de estudio contiene diferentes clases de preguntas de estudio y de autoexamen. He aquí algunos ejemplos de varias clases y cómo contestarlas. Se le darán instrucciones específicas para otros tipos de preguntas que se hayan incluido.

SELECCION MULTIPLE. En esta clase de pregunta se le pide que escoja una respuesta de varias que se le ofrecen.

Ejemplo

- 1** La Biblia tiene un total de
- a) 100 libros.
 - b) 66 libros.
 - c) 27 libros.

La respuesta correcta es: *b) 66 libros*. En la guía de estudio, encierre en un círculo la letra *b*), como sigue:

1 La Biblia tiene un total de

- a) 100 libros.
- ☒ **b) 66 libros.**
- c) 27 libros.

(En algunas preguntas de esta clase, quizá más de una esté correcta. En este caso, encerrará en un círculo cada respuesta correcta.)

CORRECTA-INCORRECTA. En esta pregunta se le pide que escoja, de entre varias, las declaraciones **CORRECTAS**.

Ejemplo

2 ¿Cuáles declaraciones son **CORRECTAS**?

- ☐ **a** La Biblia tiene un total de 120 libros.
- ☒ **b** La Biblia es un mensaje para los creyentes de hoy.
- ☐ **c** Todos los autores de la Biblia escribieron en el idioma hebreo.
- ☒ **d** El Espíritu Santo inspiró a los escritores de la Biblia.

Las declaraciones **b** y **d** son correctas. Usted encerrará en un círculo las dos letras para dar a conocer lo que ha escogido, como en el ejemplo anterior.

EMPAREJAMIENTO. En esta clase de pregunta se le pide que relacione en parejas lo que corresponda, tal como nombres con descripciones, o libros de la Biblia con sus autores.

Ejemplo

3 Escriba el número del nombre del líder frente a cada frase que describa alguna de sus acciones.

- | | | | | |
|---|-----|----------|--|-----------|
| 1 | ... | a | Recibió la ley en el monte Sinaí | 1) Moisés |
| 2 | ... | b | Condujo a los israelitas a través del Jordán | 2) Josué |
| 2 | ... | c | Marchó alrededor de Jericó | |
| 1 | ... | d | Vivió en el palacio de Faraón | |

Las frases **a** y **d** se refieren a Moisés, y las frases **b** y **c** a Josué. Usted escribirá 1 frente a la **a** y la **d** y 2 frente a la **b** y la **c**, como se muestra más arriba.

Maneras de estudiar este curso

Si usted estudia este curso por su cuenta, puede terminar todas las asignaciones por correo. Aunque este curso se ha diseñado para que usted pueda terminarlo por su cuenta, también lo puede estudiar en grupo o en una clase. En tal caso, su maestro tal vez le dé instrucciones adicionales a las del curso. Siga fielmente esas instrucciones

Tal vez a usted le interese usar este curso en un grupo de estudio bíblico en su casa, en la iglesia o en un instituto bíblico. Notará que tanto el contenido como los métodos de estudio se prestan en forma excelente para tales propósitos.

Informes del alumno por unidades

Si está usted estudiando independientemente con Global University-ICI, con un grupo o con una clase, usted recibió con este curso sus informes del alumno por unidades y las hojas de respuestas. Estos deberán contestarse de acuerdo con las instrucciones incluidas en los mismos. Usted debe completar y enviar las hojas de respuestas a su instructor para que él las corrija y le ofrezca sugerencias sobre el trabajo que usted realizó.

Certificado

Cuando usted haya terminado este curso satisfactoriamente y su maestro de Global University-ICI le haya calificado las hojas de respuestas, se le enviará su Certificado.

Autora de este curso

La señora Clara de Davis, doctora en educación, cuenta con amplia experiencia y capacitación en los campos de administración y manejo de organizaciones religiosas, escolares y gubernamentales. Sustenta grados académicos en sociología y educación. En la actualidad sirve como profesora de Ciencia del Comportamiento en el Evangel College, de Springfield, Missouri, E.U.A. Ha escrito mucho material para maestros y líderes cristianos, en dos idiomas, y ha dirigido seminarios de

capacitación en muchos países. Fue ordenada como ministra en el servicio cristiano y está casada con un ministro del evangelio.

Su maestro de Global University-ICI

Su maestro de Global University-ICI le ayudará con mucho gusto en cualquier forma que le sea posible. Si usted tiene alguna duda en cuanto al curso o los informes del alumno, siéntase con entera libertad de preguntarle. Si varias personas quieren estudiar juntas este curso, pida que se hagan arreglos especiales para el grupo.

Que Dios le bendiga al principiar su estudio de *Personas, tareas y metas-estudios sobre liderato cristiano*. Que enriquezca su vida y servicio cristiano y que le ayude a cumplir con más éxito su parte en el cuerpo de Cristo.

Unidad 1

**PERSONAS,
COMO SON LOS
LIDERES Y COMO SE
RELACIONAN
CON OTRAS PERSONAS**



Lección 1

Personas que dirigen y siguen

“Me siento muy contento de poder anunciarles que hemos elegido a un líder juvenil”, dijo el pastor. “Quiero que nuestra obra mejore. Es necesario alcanzar a muchos jóvenes. Yo solo no puedo realizar esa tarea, pero Dios nos ha provisto a un líder excelente, al Sr. Pedro González.”

Pedro sonreía mientras caminaba apresuradamente hacia el frente del salón. “Muchas gracias”, respondió, “siento que Dios me ha dirigido para aceptar esta responsabilidad. Les suplico que oren por mí para que pueda ser un buen líder.”

Ese fue un momento emocionante para Pedro. Había nacido en un hogar cristiano y había servido al Señor desde su niñez. Había creído siempre que algún día Dios lo pondría en alguna posición de liderazgo. “Seré líder”, dijo cierto día a sus hermanos mayores. “Quizá en alguna ocasión los miembros de mi propia familia formarán parte del grupo al que dirigiré.”

Sus hermanos se rieron de él. “¡Qué gran líder serás!”, le dijeron burlonamente. Incluso sus padres le advirtieron. “No sueñes tan alto, hijo”, le dijo su padre.

Pero sus sueños se estaban volviendo realidad. Había sido escogido por sobre sus hermanos y otros miembros de la iglesia. “Les voy a demostrar a mis hermanos”, pensó, “cuán buen líder puedo llegar a ser. Planificaré cuidadosamente y daré instrucciones a todos los jóvenes. Vigilaré que todo se haga correctamente, y la obra del Señor prosperará”.

¿Qué piensa usted de Pedro? ¿Acaso comprende el significado del liderazgo? ¿Será buen líder? En esta lección veremos el ejemplo de uno de los líderes escogidos de Dios. Nos ayudará a discutir estas preguntas. Nos ayudará a comenzar nuestro estudio sobre cómo son los líderes y cómo trabajan entre la gente para cumplir los propósitos de Dios.



"Siento que Dios me ha dirigido. . .

bosquejo de la lección

El liderato en el plan de Dios

Un modelo bíblico: José

Características del liderato

objetivos de la lección

Al completar esta lección usted podrá:

- Describir el lugar del liderato en el plan de Dios.
- Hacer una lista de características típicas de personas que han tenido éxito en posiciones de liderato.
- Reconocer ejemplos de características del liderato en material bíblico y en situaciones de la vida.

actividades para el aprendizaje

1. Lea cuidadosamente la sección preliminar de este libro de texto. Encontrará ejemplos de las clases de preguntas de estudio usadas en este libro de texto y cómo contestar cada una.
2. Lea cuidadosamente las páginas introductorias de esta lección y el bosquejo incluido. También lea los objetivos, tanto los de la lección que se incluyen al principio como los de las secciones que se dan en toda la lección. Estos objetivos le dicen lo que debe hacer después de estudiar la lección. Las preguntas de estudio y los autoexámenes se basan en ellos.

3. Antes de comenzar la lección, busque el significado de cada palabra clave en el glosario incluido al final de esta guía de estudio. En un estudio especializado como el de liderato, algunas palabras tienen un significado diferente de los del uso común; por tanto, es importante que consulte el glosario.
4. Lea la lección y haga los ejercicios incluidos en el desarrollo de la misma. Asegúrese de leer los pasajes bíblicos como se le instruye. Es necesario que obtenga una comprensión total del material de la lección. Escriba las respuestas a las preguntas en esta guía de estudio en los espacios provistos para ello. Escriba las respuestas más largas en su cuaderno. Aprovechará mejor el curso si acostumbra responder las preguntas antes de consultar las respuestas. Compruebe sus respuestas con las que se le dan al final de la lección.
5. Tome el autoexamen al final de la lección. Compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se le proveen al final de esta guía de estudio.

palabras clave

actitudes	comportamiento	organizaciones
administración	ejemplar	perpetuación
autoridad	específico	principio
capacidades	ministerio	rasgos
capacitado	operaciones	responsabilidad
características	oprimido	responsable

desarrollo de la lección

EL LIDERATO EN EL PLAN DE DIOS

Antes de volver a considerar la historia de Pedro González, consideremos la pregunta básica de por qué nos interesamos en el tema del liderato. ¿Por qué hay líderes? Si se pone a pensar detenidamente, llegará a la conclusión de que existe algún tipo de liderato dondequiera que dos o tres personas estén haciendo algo juntas.

“Tú levantas ese lado y yo éste”, tal vez usted diga mientras que alguien le ayuda a levantar una caja pesada o un pedazo de madera muy pesada. La otra persona está de acuerdo con lo

sugerido y, de pronto, ya se ha convertido usted en líder. Cuando los miembros de la familia trabajan juntos se necesita liderato. En los campos y en los empleos hay líderes. En la escuela y en la iglesia la gente dirige. ¿Por qué? ¿Cuál razón podría dar usted?

1 Encierre en un círculo la letra correspondiente a la mejor terminación de esta frase: La razón principal de porqué se necesita el liderato radica en

- a) organizar a la gente en grupos.
- b) poner a personas capaces a controlar a otras.
- c) cumplir un propósito.

Definición de liderato

Objetivo 1. *Explicar lo que significa la expresión: el plan de Dios.*

Se necesita el liderato para lograr un propósito, realizar algo. La idea de liderato cristiano existe porque Dios tiene un propósito. Desea realizar algo. Desea expresar su amor y misericordia a todas las personas de la tierra, para que ellas le amen y le adoren. Tiene un plan definido por el que realizará ese deseo. Por tanto, cuando hablamos del *plan de Dios*, queremos decir que tiene un modo específico, seguro, de llevar a cabo su propósito. Su voluntad no se hace al azar o por casualidad. El tiene un plan. Sabe por adelantado cuál es su propósito y cómo lo llevará a cabo.

Una de las partes importantes del plan de Dios consiste en que personas dirigidas y capacitadas por el Espíritu Santo realicen su obra. Dios selecciona a personas y les da tareas específicas que deben realizar, para cumplir su propósito.

2 Empareje la declaración (izquierda) que mejor describa cada situación (derecha).

- | | |
|---|---------------------------------|
| a El líder exhorta a todos a llevar visitantes a la iglesia. | 1) El líder tiene un plan. |
| b El líder dice: “Nos hemos fijado la meta de asistencia de 200 personas para la siguiente semana.” | 2) El líder no tiene un plan. |
| c El líder le da a cada obrero una lista de personas que debe visitar en esa semana. | 3) El líder tiene un propósito. |

3 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada terminación correcta de esta frase: Cuando decimos que Dios tiene un plan damos a entender que

- a) Dios siempre obra de la misma manera.
- b) Dios tiene una forma específica de lograr su propósito.
- c) Dios realiza su obra sin que la gente intervenga en ella.
- d) Dios sabe de antemano lo que va a hacer.

Evidencias del liderato

Objetivo 2. *Reconocer evidencias de que el liderato se incluye en el plan de Dios.*

Registros históricos

No hay duda de que el concepto o el principio del liderato está incluido en el plan de Dios. Lo hemos aprendido en el estudio de los registros bíblicos de la relación de Dios con la humanidad. Al leer las descripciones bíblicas de los eventos, descubrimos que en ningún incidente Dios lleva a cabo su propósito dando instrucciones idénticas o similares a cada persona sobre la que confiará un mensaje o un plan de acción. El método divino consiste en obrar a través de personas: éstas comparten con otras y hacen que otras participen de acuerdo con lo que han recibido del Señor. Dios demanda de ciertas personas que se responsabilicen de que sus planes se lleven a cabo. Como resultado, las personas responsables toman posiciones de liderato, y, en muchos casos, organizan grupos que dirigen hacia la meta indicada por el Señor. Por tanto, podemos decir que los *registros históricos* constituyen una evidencia de que el liderato está incluido en el plan de Dios. En este curso se incluyen varios de estos registros.

Llamamientos e instrucciones directas

En un número dado de registros históricos queda archivado el llamamiento de Dios. Dios se comunica con ciertas personas que han sido escogidas para llevar a cabo sus planes. En algunos casos les da instrucciones detalladas. Por tanto, los *llamamientos e instrucciones directas* constituyen otra evidencia de la necesidad de liderato en el plan de Dios. El llamamiento del apóstol Pablo nos ofrece un ejemplo de ello, el cual estudiaremos en la lección 3.

Dones de ministerio

Los escritores bíblicos, inspirados por el Espíritu Santo, declararon que Dios da a la iglesia personas para ocupar puestos específicos. A tales personas se las llama apóstoles, profetas, evangelistas, pastores, y maestros (Efesios 4:11-16; Romanos 12:6-8). Estas personas tienen puestos de liderato. Además, Dios le da a la iglesia capacidades y operaciones que demandan liderato, como el don de administración y el de ayudar. Los eruditos bíblicos se refieren a tales personas y operaciones como *dones de ministerio*. Estos dones espirituales dan evidencia de la importancia del liderato en el plan de Dios.

Requisitos y responsabilidades

Las listas y descripciones detalladas de *requisitos* y *responsabilidades* de liderato dadas en la Biblia también constituyen evidencia de que el liderato se incluye en el plan de Dios. El Antiguo Testamento contiene detalles respecto a los sacerdotes y los reyes. En el Nuevo Testamento se delinean claramente los requisitos para los líderes de la iglesia. Los apóstoles se preocuparon de que las personas seleccionadas para puestos de liderato poseyeran las cualidades espirituales, morales y mentales necesarias.

Más adelante en el curso consideraremos detalladamente el llamamiento de Dios, los dones espirituales, y los requisitos bíblicos de liderato. Estudiaremos ejemplos bíblicos. Mencionamos estos temas desde ahora sólo como evidencia de que el liderato se incluye en el plan de Dios.

Las organizaciones eclesíásticas, con las que la mayoría estamos familiarizados, se han establecido con la convicción de que Dios llama a los líderes y los dirige para llevar a cabo su plan en la tierra. La existencia de la iglesia organizada, y de muchos tipos de ministerios cristianos en todo el mundo, es evidencia de que Dios usa a los líderes.

4 A continuación se incluyen citas breves de la Biblia. Léalas cuidadosamente. Si desea comprenderlas más a fondo, búsquelas en

su Biblia y lea todo el pasaje en su contexto. Entonces empareje cada cita con algún tipo de evidencia de la lista siguiente.

- | | | |
|--------|---|--|
| a | “Íd, y haced discípulos a todas las naciones” (Mateo 28:19). | 1) Registro histórico |
| b | “Escogió Moisés varones de virtud... y los puso por jefes sobre el pueblo” (Exodo 18:25). | 2) Dones de ministerio |
| c | “Los diáconos... que gobiernen bien sus hijos y sus casas” (1 Timoteo 3:12). | 3) Llamamientos e instrucciones directas |
| d | “Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros, profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros” (Efesios 4:11). | 4) Requisitos y responsabilidades |
| e | “Apacentad la grey de Dios... cuidando de ella” (1 Pedro 5:2). | |
| f | “Y escogió Josué... hombres fuertes, los cuales envió...” (Josué 8:3). | |

UN MODELO BÍBLICO: JOSÉ

Objetivo 3. *Identificar principios de liderato en las experiencias de José.*

Una iglesia local, que cuenta con un buen grupo de personas y un lugar para adorar al Señor, por lo general le atribuye su éxito al liderato de una o más personas. Al experimentar tales personas el llamamiento y la dirección de Dios, se esfuerzan por ganar almas y capacitar a los creyentes. El desarrollo y la perpetuación de tales actividades demanda liderato permanente. Ahora podemos volver a considerar la historia de Pedro González. En ella se indica que el pastor era el líder de una iglesia local como lo hemos descrito. Al trabajar este pastor para realizar el propósito de Dios, comprendió que necesitaba a un ayudante. De ahí que Pedro fuera llamado a ocupar un puesto de liderato.

Observó usted que Pedro sería director juvenil. A la vez, trabajaría bajo la dirección de su pastor. Recuerde este principio, ya que lo estudiaremos después: La mayoría del liderato

cristiano es *liderato intermedio*. La mayoría de los líderes cristianos siguen a otros líderes, y todos siguen al Señor.

Repasemos los pensamientos y los actos de Pedro en el momento cuando fue presentado como líder. Sintió que estaba siendo dirigido por Dios, y solicitó la oración. Además, declaró que planificaría cuidadosamente y daría instrucciones precisas. Deseaba que la obra del Señor prosperara.

Todo parecía perfectamente bien. Pero, ¿nota usted algún problema en su forma de pensar? ¿Qué del orgullo? ¿Acaso parecía inclinarse un poco a sentirse orgulloso de su posición y a hacer alarde de ella? ¿Acaso se mostraba demasiado ansioso de usar su autoridad y dar instrucciones a otros? ¿Cómo debería reaccionar un creyente al recibir un puesto de liderato?

Podemos ayudarnos a contestar estas preguntas al leer los relatos bíblicos que narran experiencias de liderato. Uno de los más completos y detallados lo constituye la historia de la vida de José. Es mucho más que un simple registro histórico. Dios nos lo ha preservado como un estudio profundo del comportamiento humano y los principios de liderato.

Aun cuando usted conozca ya bien la historia, debería tomar tiempo para repasarla, ya que nuestra discusión se dará desde un punto de vista que quizá sea nuevo para usted. El relato completo se encuentra en el libro de Génesis, capítulos 37, 39-48. Los pasajes clave para nuestro estudio de liderato son los siguientes: capítulos 37, 39-42; 41:1-25; 43:1, 15,24-31; 45:1-15. Quizá le parezca exagerada la asignación de lectura, pero le resultará interesante y a la vez de mucho valor.

A continuación incluimos un resumen de la historia. Observaremos en el mismo algunas características de José y trataremos de contestar la pregunta: ¿Qué clase de persona era José? Para hacerlo, consideraremos tres tipos básicos de características. Estas son: cualidades personales, pensamientos y sentimientos, y acciones. El éxito del líder se relaciona con todas ellas.

En algunos libros sobre liderato quizá usted lea que a las cualidades personales de un líder se les llama *rasgos de liderato*, a los pensamientos y sentimientos *actitudes de liderato*, y a las acciones *comportamiento de liderato*. En este estudio incluiremos los tres significados en un solo término:

características. Sin embargo, le convendría comprender más a fondo estos términos, por lo que los usaremos de cuando en cuando a través del curso.

5 Para ayudarle a identificar los rasgos, las actitudes y los comportamientos, lea estas frases respecto a Pedro González, y empareje cada una con el término correcto de la derecha.

- | | |
|--|-------------------|
| a Pedro sonrió y caminó apresuradamente. | 1) Rasgo |
| | 2) Actitud |
| b Pedro creyó que sería un buen líder. | 3) Comportamiento |
| c Pedro era un creyente devoto. | |
| d Pedro tenía confianza. | |
| e Pedro dio instrucciones precisas. | |

José, un líder en esclavitud

“¿Reinarás tú sobre nosotros, o señorearás sobre nosotros?” Así, en tono de burla, le contestaron a José sus hermanos cuando les dio a conocer sus sueños. Había soñado que sería un gran líder. Sus hermanos tenían una opinión muy errónea, que mucha gente también tiene. Creían que el propósito principal del liderato consiste en darle al líder poder sobre otras personas, ser jefe de otros.

El relato bíblico de las experiencias de José nos lleva a la conclusión de que esta no es la idea divina de liderato. José bien pudo abrigar pensamientos de orgullo en su corazón al relatar sus sueños, pero ninguna parte del relato de su vida sugiere que haya hecho alarde o haya oprimido a otros. Probablemente sus sentimientos respecto a sus sueños hayan sido de asombro y maravilla, los cuales compartió con su familia abiertamente. Aparentemente sintió que había sido escogido por Dios para algún propósito. En sus últimos años les recordó a sus hermanos que Dios había trazado el plan de ponerlo en un puesto de liderato, no para su propia honra, sino para cumplir el propósito de Dios de salvar a muchas otras personas.

Probablemente José no comprendió plenamente ese plan en su juventud, pero sin duda alguna aceptó sin cuestionar la realidad de que Dios lo estaba dirigiendo. La Biblia registra

varias veces las palabras: *Jehová estaba con José*. De seguro José estaba consciente de ello, y sus acciones dan evidencia de que sentía confianza en la dirección de Dios.

6 ¿Comienza usted a ver en la experiencia de José un ejemplo de los métodos de Dios? ¿Por qué Dios escoge líderes? Escriba su respuesta aquí.

Cuando los hermanos celosos de José lo vendieron como esclavo, fue llevado a Egipto donde lo compró un oficial del gobierno. En poco tiempo fue ubicado en un puesto de liderato. Este es un ejemplo del principio de *liderato intermedio*, ¿no cree? José era esclavo y tenía que seguir órdenes de su amo. Al mismo tiempo, el amo necesitaba un ayudante para realizar toda su obra. Por ello escogió a José como líder intermedio, con áreas de responsabilidad asignadas. José quedó a cargo de todo, en la casa y el negocio de su amo. Es decir, tenía que administrar propiedad, dinero y personas. La Biblia dice que el Señor le dio a José éxito en todo lo que él hizo. Así se indica que su amo puso sus ojos en él. Además, indica que José reveló que Dios era la fuente de su éxito. El que Dios estuviera al lado de José no significaba que su trabajo era fácil, sino más bien que Dios le daba fuerzas para realizarlo. Tampoco significaba que Dios le prometía que no tendría problemas. Más bien, Dios le daba sabiduría, valor y fe para que pudiera solucionar sus problemas.

Los problemas más difíciles le sobrevinieron cuando la esposa de su amo trató de seducirlo. El la rechazó rotundamente diciendo:

He aquí que mi señor no se preocupa conmigo de lo que hay en casa, y ha puesto en mi mano todo lo que tiene. No hay otro mayor que yo en esta casa, y ninguna cosa me ha reservado sino a ti, por cuanto tú eres su mujer; ¿cómo, pues, haría yo este grande mal, y pecaría contra Dios?

Por tanto, observamos que José respetó a su amo y, mejor aún, la Palabra y la voluntad de Dios. Pero la mujer insistió y se enojó contra José porque la rechazó. Finalmente lo acusó sin base alguna y por ello fue enviado a la cárcel.

7 La historia de José muestra que una persona puede estar en una posición baja y, a la vez, ser un líder eficaz. Encierre en un

circulo la letra correspondiente a las dos declaraciones que expresen las razones más importantes de su éxito.

- a) Demandó total obediencia de sus subordinados.
- b) Respetó la autoridad de los que estaban por sobre él.
- c) Actuó de acuerdo con la voluntad de Dios.
- d) Creyó que Dios le haría fácil su trabajo.

José, un líder en la cárcel

Ahora bien, quizá le parecía a José que sus sueños de liderato jamás se realizarían. Había hecho lo mejor, y aquellos a quienes les había servido se habían vuelto contra él. Su verdadero carácter de líder se demostró en esa circunstancia, ya que no dijo: “¿Para qué preocuparse? La gente es así. ¡No se puede confiar en nadie!”

José era inteligente y sabía que no lo habían tratado bien. Sin embargo, siguió depositando su fe en Dios y, más sorprendente aún para nuestro estudio de liderato, continuó trabajando eficientemente y relacionándose bien con la gente en varios niveles sociales. Ni siquiera la vida en la cárcel estorbó la influencia que ejercía sobre él su sueño dado por Dios. De nuevo demostró sus capacidades de liderato. La Biblia no da detalles, sino simplemente dice que Jehová estaba con José y que le fue bien en todo, además de que el carcelero lo puso a cargo de los otros presos y de todos los asuntos de la cárcel.

¿Cómo sabía el guardia que el Señor estaba con José? ¿Según usted qué debe hacer una persona en la cárcel para demostrar una habilidad dada por Dios? ¿Qué vio el carcelero? Recuerde estas preguntas. Después, cuando comparemos la historia de José con lo que encontramos en libros de liderato comprenderemos que José demostró varias características típicas de líderes de éxito.

Mientras que José estaba en la cárcel, dos miembros del personal de servicio del rey, el jefe de los panaderos y el copero, fueron acusados de delitos. Puesto que José estaba a cargo de todos los presos, quedaron bajo su supervisión. Cierta día notó que su aspecto no era muy bueno. José estaba interesado en ellos. Se preocupaba cuando parecían experimentar problemas. “¿Por qué parecen hoy mal vuestros semblantes?” les preguntó. Ellos le explicaron que unos sueños los habían preocupado. José no vaciló en tomar el control de la situación. “¿No son de Dios las interpretaciones?”, declaró él. Así demostró de nuevo su plena confianza en el Señor y en su relación con El.

Dios le dio a José la verdadera interpretación de los sueños, y se los explicó. Para el copero, el sueño significaba liberación y la restauración de su puesto ante el rey. Entonces José se aprovechó sabiamente de una oportunidad que parecía haber sido suplida por Dios. Le contó al hombre su situación. “Acuérdate, pues, de mí cuando tengas ese bien, y te ruego que uses conmigo de misericordia, y hagas mención de mí a Faraón.”

Pero una vez en libertad, el copero se olvidó de José. De nuevo, otra persona lo decepcionaba en sus esperanzas. Dos años después el rey tuvo sueños que le inquietaron. Comenzó a investigar si acaso alguien podría interpretarlos. Finalmente, el copero se acordó de su experiencia en la cárcel. Entonces le contó al rey acerca de José, quien fue llevado de la cárcel a su presencia y quien, de nuevo, le dio todo el crédito y la honra al Señor al interpretar los sueños.

8 Dios usó el sueño de otro preso en su plan para liberar de la cárcel a José. ¿Cómo supo José del sueño? Encierre en un círculo la letra correspondiente a la respuesta correcta.

- a) José les dijo a los presos que acudieran a él para recibir consejo.
- b) José se acercó a los presos y les preguntó por qué estaban tristes.

9 ¿Qué le dice su respuesta a la última pregunta sobre el carácter de José? Encierre en un círculo la letra correspondiente a la respuesta correcta.

- a) Estaba interesado en otras personas.
- b) Esperaba que otras personas reconocieran su posición.

José, un líder en triunfo

“Lo que Dios va a hacer, lo ha mostrado a Faraón”, le dijo José al rey. “He aquí vienen siete años de gran abundancia en toda la tierra de Egipto. Y tras ellos seguirán siete años de hambre; y toda la abundancia será olvidada en la tierra de Egipto, y el hambre consumirá la tierra... Por tanto, provéase ahora Faraón de un varón prudente y sabio, y póngalo sobre la tierra de Egipto... Y junten toda la provisión de estos buenos años que vienen... Y esté aquella provisión en depósito para el país, para los siete años de hambre que habrá en la tierra de Egipto; y el país no perecerá de hambre.”

El rey quedó impresionado con las palabras y la sabiduría de José. “Pues que Dios te ha hecho saber todo esto, no hay entendido ni sabio como tú. Tú estarás sobre mi casa, y por tu palabra se gobernará todo mi pueblo; solamente en el trono seré yo mayor que tú.” Por tanto, José fue liberado de la cárcel y ascendido a un puesto de liderato junto al rey mismo. Trazó los planes y supervisó la recolección y el almacenamiento de los alimentos.

Los resultados fueron exactamente como el Señor se lo había revelado a José. Cuando azotó el hambre, se inició la distribución de alimentos y la gente se salvó de la muerte. De muchos países vecinos acudían a comprar alimentos. El puesto de José fue cobrando más poder cada vez, por lo que se le daba la honra y el respeto más altos.

Cierto día, mientras José supervisaba la venta de granos a quienes llegaban de otros países, vio que sus hermanos se acercaban a comprar alimentos. Ellos no lo reconocieron, porque con la ropa tan elegante que vestía por su oficio lucía muy diferente de aquel jovencuelo que habían vendido como esclavo. Pero José los reconoció. Ellos se inclinaron ante él, con respeto, como si estuvieran delante de un rey. Al final, se había realizado su sueño de ser líder de ellos.

En el relato bíblico no leemos que José haya hecho alarde de su posición ni que haya tratado de vengarse por la forma en que sus hermanos lo habían tratado. Aprovechó la oportunidad para ayudarles a aprender algunas lecciones, pero lo hizo con bondad, para fortalecerlos, no para vengarse. Finalmente, no se avergonzó de mostrarles sus emociones. Lloró de alegría y de amor por su familia.

Pero más importante que todo su éxito como líder escogido por Dios fue su reconocimiento, en el momento de su mayor poder y victoria, de que era un instrumento usado por Dios para beneficiar a otros y cumplir un propósito divino.

10 Lea de nuevo Génesis 45:13. Algunos líderes suelen recordarle a la gente sus errores pasados y recriminarles por sus faltas y errores. ¿Acaso José recriminó a sus hermanos? Explique brevemente.

.....

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERATO

Objetivo 4. *Mencionar algunas características que, según ciertos estudios, son típicas de los líderes, y reconocer ejemplos y descripciones de éstas.*

Ninguna persona que haya realizado un estudio cuidadoso del tema del liderato trataría de describir al “líder típico.” Los estudios muestran que algunos líderes de éxito tienen ciertas características, mientras que otros tienen otras. Se han escrito cientos de páginas sobre este tema. En un libro sobre liderato se presenta una lista de 339 referencias respecto a las características de los líderes. Escritores de otros libros han declarado que el liderato no se puede comprender en términos de características, por lo que no vale la pena discutir el tema.

Creemos que ningún grupo de rasgos, actitudes y comportamientos pueden, por sí mismos, describir a un líder de éxito. Sin embargo, consideramos de sumo valor un breve estudio de las características del liderato. Ya lo hemos iniciado con nuestro estudio de José. Hemos descubierto que sus rasgos (la clase de persona que era), sus actitudes (la forma en que pensaba y sentía), y su comportamiento (la forma en que actuaba) se combinaron para hacerle un líder de éxito. Por ejemplo, por las palabras de Faraón sabemos que José era sabio y analítico, o discreto (Génesis 41:39). Además, sabemos que era paciente, puesto que esperó muchos años sin perder la confianza en que Dios llevaría a cabo su plan. Podemos decir, entonces, que la sabiduría y la paciencia son dos rasgos de un buen líder. Con ello no queremos decir que todo hombre sabio y paciente será buen líder. Más bien significa que cuando deseamos desarrollar los rasgos de buen liderato en nuestras vidas debemos buscar al Señor para pedirle sabiduría y paciencia. Significa que si somos sabios y pacientes poseemos algunas características de liderato.

En una reseña de las mejores fuentes que conocemos, entre libros y libros de textos profesionales, hemos encontrado varias listas de características que, según se dice, son típicas de los líderes de éxito. Las que más se mencionaron fueron las siguientes:

1. Empatía
2. Logro de metas
3. Competencia o capacidad

4. Estabilidad emocional
5. Sentido de pertenecer al grupo
6. Habilidad para compartir el liderato
7. Consistencia y formalidad

Al examinarlas una por una observaremos que todas se encuentran en los libros de texto sobre liderato, así como también en la Biblia como características de creyentes fieles. ¡No hay duda alguna de la clase de creyentes que, según los especialistas, son necesarios para un liderato de éxito! Sin embargo, una lista de la Biblia incluiría las siguientes características adicionales:

1. Un sentido de llamamiento o misión de Dios
2. Conciencia de que Cristo canaliza a través de nosotros su amor a la humanidad
3. Dependencia de la dirección del Espíritu Santo
4. Vida ejemplar de acuerdo con la moralidad y la ética cristianas

11 Lea estas listas de nuevo. Entonces trate de escribirlas de memoria. Guárdelas en su corazón y examínelas en su vida en sus momentos de oración y meditación. Esta práctica le ayudará a ser buen líder.

Ahora consideraremos las siete características de liderato que son esenciales según la mayoría de los eruditos. Nos hemos propuesto contestar esta pregunta desde el punto de vista bíblico: ¿Cómo es un líder? Estudiaremos la mayoría de tales características en lecciones futuras, al examinar detalladamente algunas actitudes y comportamientos relacionados con el liderato de éxito.

Cómo es un líder

1. *Empatía*. El líder tiene la capacidad de considerar las cosas desde el punto de vista de otra persona. Trata de comprender cómo sienten los demás. La Biblia expresa este sentir en lo que llamamos la *regla de oro*: “Y como queréis que hagan los hombres con vosotros, así también haced vosotros con ellos” (Lucas 6:31). El escritor del libro de Hebreos dice: “Acordaos de los presos, como si estuvierais presos juntamente con ellos; y de los maltratados, como que también vosotros

mismos estáis en el cuerpo” (Hebreos 13:3). Además, se nos exhorta a identificarnos con los demás en su sentir (1 Pedro 3:8), y a llevar los unos las cargas de los otros (Gálatas 6:2). La empatía es esencial para el servicio y el testimonio cristianos, y, por extensión, para el liderazgo cristiano.

2. *Logro de metas.* El líder tiene la capacidad de fijar metas y trabajar arduamente hasta lograrlas. El líder cristiano fija metas para sí mismo y su grupo dentro de la estructura del logro de los propósitos de Dios. El apóstol Pablo declara esta verdad claramente, “Prosigue a la meta, al premio del supremo llamamiento de Dios en Cristo Jesús” (Filipenses 3:14). En todos sus escritos se hace evidente el concepto del logro de metas. Se refiere a su “propósito”, su “causa”, y a su “propósito eterno [de Dios]”. (He aquí algunos ejemplos de esas citas: Efesios 3:1, 10-11 y 2 Timoteo 3:10.)

3. *Competencia o capacidad.* El líder realiza su trabajo muy bien. Posee las capacidades necesarias para lograr sus propósitos. Conoce datos y sabe dónde encontrar información para ayudar a otros. Trabaja arduamente y se fija normas altas para sí mismo y para quienes le siguen. En toda la Biblia se encuentran muchas citas en las que se destaca la necesidad de destreza y diligencia en la obra del Señor. Por ejemplo, véase Éxodo 35-36; Proverbios 12:27; 22:29; 31:10-31; 2 Timoteo 2:15; Santiago 2:1-16; 2 Pedro 1:5-10.

4. *Estabilidad emocional* El líder no se altera ante las circunstancias. Es razonable, confiado y alegre. No se enoja fácilmente, no es terco, ni se desalienta con facilidad. Puede reaccionar de manera apacible y con tacto cuando los planes no resultan bien y cuando confronta dificultades. David expresó este concepto desde el punto de vista de quien confía en el Señor. Declaró que en medio de los problemas estaría confiado y que cantarían alabanzas. “Esfuézate, y alientese tu corazón”, dice él (Salmo 27:14). Véase también Efesios 4:31, 2 Timoteo 4:5, y 1 Pedro 4:7.

5. *Sentido de pertenecer al grupo.* El líder posee un fuerte sentido que él forma parte de su grupo. Está consciente de un interés común, y disfruta al trabajar junto con otros. Para el líder cristiano, esta es la relación del cuerpo explicada en 1 Corintios 12 y Efesios 4. Es absolutamente esencial para el liderazgo cristiano la comprensión de que las personas, como partes de un cuerpo, encuentran su vida verdadera y utilidad cuando están unidas “entre

sí por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente” (Efesios 4:16). Cada parte del cuerpo ayuda a las otras partes. Existen ciertas funciones que entran en operación cuando el pueblo de Dios trabaja en conjunto, y el liderazgo es una de ellas. Por tanto, el líder existe sólo en relación con aquellos que lo siguen.



6. *Habilidad para compartir el liderazgo.* El líder sabe trabajar bien con otros líderes. Puede aceptar un puesto como líder intermedio, seguir a otros con lealtad y respeto. Y puede designar a líderes ayudantes, confiar en que tomarán el control sobre ciertas tareas. Esta característica está relacionada estrechamente con la del sentido de pertenecer al grupo. Aquí se recalca la humildad, la confianza y el respeto hacia otros. Un buen líder tiene en alta estima a los demás, y el líder cristiano sabe que el método divino consiste en obrar a través de la humanidad, su creación máxima. Por tanto, se deben respetar los dones y los llamamientos de todos. Pablo nos recomienda que nos sometamos “unos a otros en el temor de Dios” (Efesios 5:21). El apóstol da el ejemplo para los líderes con sus frecuentes expresiones de aprecio para sus colaboradores y ayudantes. Entre las muchas citas mencionamos las siguientes: Filipenses 4:1-3; Colosenses 4:7-14; y 1 Tesalonicenses 1:2-4.

7. *Consistencia y formalidad.* El líder es consistente y formal. Comunica en forma clara y honesta lo que espera del grupo y luego ayuda a todos a trabajar de acuerdo con los planes. No se entusiasma con un proyecto para luego olvidarlo o cambiar de opinión de repente, sin informar a los demás. Cumple su palabra y obedece las mismas reglas que ha fijado para otros. Jesús dijo claramente que la consistencia y la formalidad son necesarias para el servicio cristiano. “Ninguno que poniendo su mano en el arado mira hacia atrás, es apto para el reino de Dios” (Lucas 9:62). Pablo dijo: “Estad firmes y constantes, creciendo en la obra del Señor siempre” (1 Corintios 15:58). Véase también Gálatas 5:1 y Efesios 4:14.

12 A continuación se presentan siete declaraciones respecto a las actitudes y los comportamientos de José. Todas se relacionan

con alguna característica de liderato de las que se han incluido. Escriba frente a cada declaración el número correspondiente a la característica apropiada.

- **a** Le dijo a Faraón: “Esté aquella provisión en depósito para el país, para los siete años de hambre.”
- **b** No se enojó contra el copero que se olvidó de él.
- **c** Estaba consciente de su relación familiar y se sintió responsable por el bienestar de su pueblo.
- **d** Siguió confiando en Dios y haciendo su labor fielmente, aun cuando sufría infortunio.
- **e** Sabía que sus hermanos sentían remordimiento y trató de consolarlos.
- **f** Su amo y el guardia observaron que hacía todo muy bien.
- **g** Fue obediente y respetuoso con su amo, con el guardia, y con el rey.

Repasemos lo que hemos logrado en esta lección. En primer lugar, mencionamos a Pedro González, un líder recién nombrado. Entonces examinamos el relato bíblico de José con el fin de descubrir rasgos, actitudes y comportamientos de un líder en una situación de la vida real. Finalmente, examinamos una lista de características de liderato como las han compilado los eruditos en libros de texto sobre el tema del liderato. Descubrimos que estas características de buen liderato también las tienen los buenos creyentes, y que José representa verdaderamente un buen ejemplo que hemos de seguir.

Piense de nuevo en Pedro. ¿Qué podríamos decirle para ayudarlo a ser mejor líder? Ahora sabemos que confronta algunos problemas, ¿no es cierto? Primero, debe estar consciente de que es un líder intermedio, que trabaja bajo el Señor y el pastor de la iglesia. Además, necesita adoptar una actitud más humilde. Debe cuidarse de no gozarse con la idea de que tiene una posición por sobre sus hermanos y otros jóvenes. Debe comprender que ser líder cristiano difiere mucho de ser un jefe en una compañía comercial. Un buen líder, como José, respeta a quienes están en puestos por sobre y bajo él. Un buen líder hace mucho más que dar instrucciones a los demás. Trabaja con ellos. Pasa por alto rápidamente los errores de otros, y sigue amándolos y esperando lo mejor de ellos, aun cuando le hayan decepcionado. Trata de dirigirlos hacia una vida más piadosa, como José lo hizo con sus hermanos, para cumplir la voluntad de Dios.

autoexamen

SELECCION MULTIPLE. Encierre en un círculo la letra correspondiente a la mejor respuesta de cada pregunta.

- 1** “El lugar del liderato en el plan de Dios” se refiere a que Dios
 - a) desea realizar un trabajo y lo logra de modo predecible.
 - b) cumple su propósito a través de seres espirituales perfectos.
 - c) tiene una forma específica de cumplir su propósito.
 - d) sabe que es una tontería usar personas para realizar su obra.
- 2** Una parte importante del plan de Dios consiste en que su obra la realizarán
 - a) personas sinceras y dedicadas que desean hacer lo bueno.
 - b) personas seleccionadas, dirigidas y capacitadas por El para cumplir su propósito.
 - c) ángeles obedientes que tienen la capacidad y la comprensión para cumplir su propósito.
 - d) los que componen su pueblo, a quienes El impulsa a realizar su obra.
- 3** Nuestro conocimiento de Dios muestra que El
 - a) sabe de antemano su propósito y la forma en que lo cumplirá.
 - b) constantemente está cambiando su propósito para ajustarse a los tiempos cambiantes.
 - c) está esclavizado a un propósito y método de operación fijos.
 - d) se moviliza de modo predecible para cumplir su propósito según se vaya desarrollando.
- 4** Todas las siguientes declaraciones, excepto una, contienen evidencias de que el liderato se incluye en el plan de Dios. ¿Cuál de ellas NO contiene tal evidencia?
 - a) Se incluyen los requisitos bíblicos y las responsabilidades de liderato.
 - b) En la Biblia se incluyen relatos de llamamientos directos y de instrucciones para liderato.
 - c) La Biblia revela el concepto del liderato en relatos históricos y en los dones del liderato.
 - d) Las expectativas culturales de personas capaces y las demandas de la sociedad revelan la necesidad del liderato.

5 En un principio muy básico de liderato cristiano se incluye la administración intermedia, la cual significa que los líderes cristianos

- a) siguen sólo al Señor.
- b) siguen a otros líderes, y todos siguen al Señor.
- c) siguen sus propias inclinaciones y al Señor.

6 José demostró dos principios de liderato cuando sirvió en la casa de un oficial del gobierno; éstos fueron

- a) respeto a la autoridad y sumisión a la voluntad de Dios.
- b) su uso de la fuerza para lograr sus propósitos y el temor infundido en sus subalternos para lograr su obediencia.
- c) el deseo de agradar a todos y la meta de llegar a ser popular.
- d) su sentido de preservación y su deseo de ejercer poder absoluto.

7 José reveló en la cárcel algunos rasgos de carácter comunes a todos los líderes de éxito: inquebrantable fe en Dios, fidelidad en el servicio, y

- a) la esperanza de que todo redundaría para bien en su caso.
- b) la esperanza de que otras personas reconocieran su posición.
- c) el interés y la preocupación por otras personas.
- d) el conocimiento de que la gente “lo decepciona a uno”.

8 José experimentó años difíciles antes de que viera cumplida la parte del plan de Dios relacionado con él y su familia. Entonces, con sus hermanos rendidos a sus pies, ¿qué cualidades de liderato demostró?

- a) Orgullo por su parte en el plan de Dios, una actitud de recriminación, y el deseo de recordarles sus faltas del pasado.
- b) Competencia, eficiencia, firmeza administrativa, y justicia.
- c) Compasión, comprensión de su parte en el plan de Dios, perdón y amor.
- d) El reconocimiento de que la venganza es del Señor, comprensión total del plan de Dios, y la aceptación de la inhumanidad de la gente.

9 El servicio diligente por muchos años sin perder la esperanza, Junto con el buen consejo que le dio a Faraón, ¿cuáles dos rasgos del carácter de José indican?

- a) Competencia e ingeniosidad
- b) Entrega a Dios y habilidad política
- c) Paciencia en el sufrimiento y habilidad administrativa.
- d) Paciencia y sabiduría

10 José revela la clase de actitudes que un líder de efectividad debe poseer. Después de su infortunio, hizo todos los siguientes actos excepto uno. ¿Qué fue lo que él NO hizo?

- a) No se jactó ni trató de vengarse.
- b) Reconoció su papel como instrumento de Dios para beneficiar a otros.
- c) Les recordó a sus hermanos sus sueños y predicciones anteriores.
- d) Consideró todo el episodio en la perspectiva del plan de Dios.

11-17 En el siguiente ejercicio, proporcione la característica de liderato apropiada por su definición. Las siete características de liderato mencionadas en esta lección se presentan a continuación.

Empatía
 Logro de metas
 Competencia o capacidad
 Estabilidad emocional
 Sentido de pertenecer al grupo
 Habilidad para compartir el liderato
 Consistencia y formalidad

11 La capacidad de un líder para “guardar su compostura” cuando surgen dificultades y los planes no resultan como se esperaba se llama

12 es la cualidad de un líder para trabajar bien con otros líderes, así como con los que están por sobre o bajo él.

13 La capacidad de un líder de identificarse con los demás, de ver las cosas desde el punto de vista de ellos, se conoce como

14 describen al líder que se comunica claramente con su grupo, les ayuda a trabajar de acuerdo con el plan, cumple su palabra, y obedece las mismas reglas que ha fijado para otros.

15 La característica de un líder bajo la cual fija objetivos y se esfuerza por alcanzarlos es

16 Cuando un líder reconoce la importancia de la ayuda mutua del grupo, está consciente del interés común, y disfruta al trabajar con otros, decimos que tiene la característica de liderato de

17 es el término que describe al líder que trabaja bien, que tiene las destrezas necesarias para sus propósitos, conoce los datos y sabe dónde buscar información para ayudar a otros, trabaja arduamente y se fija altas normas para sí mismo y quienes le siguen.

compruebe sus respuestas

Las respuestas a sus ejercicios de estudio no se incluyen en el orden acostumbrado, a fin de que usted no vea la respuesta a la siguiente pregunta por adelantado. Busque el número que necesita y trate de no adelantarse.

- 7 b) Respetó la autoridad de los que estaban por sobre él.
c) Actuó de acuerdo con la voluntad de Dios.
- 1 c) cumplir un propósito.
- 8 b) José se acercó a los presos y les preguntó por qué estaban tristes.
- 2 a) 2) El líder no tiene un plan.
b) 3) El líder tiene un propósito.
c) 1) El líder tiene un plan.
- 9 a) Estaba interesado en otras personas.
- 3 b) Dios tiene una forma específica de lograr su propósito.
d) Dios sabe de antemano lo que va a hacer.
- 10 Les dijo que no se preocuparan. Los consoló recordándoles el plan de Dios.
- 4 a) 3) Llamamientos e instrucciones directas.
b) 1) Registro histórico.
c) 4) Requisitos y responsabilidades.
d) 2) Dones de ministerio.
e) 3) Llamamientos e instrucciones directas.
f) 1) Registro histórico.
- 11 Compruebe sus respuestas con las listas incluidas bajo las “características de liderato”.
- 5 a) 3) Comportamiento.
b) 2) Actitud.
c) 1) Rasgo.
d) 1) Rasgo.
e) 3) Comportamiento.
- 12 a) 2) Logro de metas.
b) 4) Estabilidad emocional.
c) 5) Sentido de pertenecer al grupo.

- d** 7) Consistencia y formalidad.
 - e** 1) Empatía.
 - f** 3) Competencia o capacidad.
 - g** 6) Habilidad para compartir el liderato.
- 6** Dios escoge líderes para cumplir sus propósitos.

Lección 2

Los líderes aprecian a la gente

El Sr. Herrera llegó tarde a la cena otra vez. Estaba cansado, y frunció el seño cuando su hijo pequeño le quitó su abrigo.

“Supongo que has estado en la iglesia toda la tarde”, dijo su esposa en tono de disconformidad.

“Por supuesto”, contestó ásperamente, “debieras alegrarte por el crecimiento que estamos logrando. Estamos iniciando seis nuevos grupos de estudio bíblico. Ya son diez los que hemos iniciado desde que estoy encargado del programa de educación cristiana. Tenía que asegurarme que en todas las aulas ya estuviera lista la literatura. Entonces dos maestros llegaron y me pidieron ayuda para sus lecciones. También hubo un poco de discusión porque nadie quiere ocupar el aula que está detrás del templo, y tuve que explicarle al carpintero los detalles de las nuevas sillas que ordenamos, y...”

“¿Por qué no le pides a alguien que te ayude?” le preguntó su esposa.

“La gente no tiene suficiente interés por la obra del Señor. Llegan tarde y trastornan todo el programa. Nadie asume ninguna responsabilidad”, declaró, “o siempre están discutiendo sobre quién está a cargo de algo. Sólo desperdician el tiempo. Cometan muchos errores y tengo que hacer todo de nuevo. Tengo que supervisar todo muy de cerca”.

El Sr. Herrera tiene un puesto muy importante en la iglesia. Cree que es un buen líder, y, en cierta manera, sí lo es. Se dedica a su obra, como lo observamos en su conversación. ¿Qué más aprendemos de su conversación? ¿Aprendemos algo acerca de la forma en que considera a los demás? ¿De qué manera influye todo ello en su éxito como líder?



“¿Por qué no le pides a alguien que te ayude?”

En esta lección estudiaremos algunos principios de relaciones humanas y descubriremos que para el buen liderato es de suma importancia la forma en que consideramos a los demás. Moisés será nuestro modelo bíblico, a quien Dios encomendó una de las mayores asignaciones de liderato jamás conocidas.

bosquejo de la lección

Moisés el líder se relaciona con la gente
Lo que creen los líderes acerca de la gente
Cómo se desarrolla el estilo de liderato

objetivos de la lección

Al completar esta lección usted podrá:

- Describir principios de liderato en el relato de Moisés y reconocer las aplicaciones de estos principios.
- Explicar el significado de lo que cree un líder respecto a la gente con quien trabaja.
- Evaluar diversos estilos y comportamientos de liderato en relación con principios cristianos de liderato.

actividades para el aprendizaje

1. Lea las páginas introductorias y los objetivos como lo hizo en la lección 1. Es importante que lo haga en cada lección de este curso.

2. No descuide las palabras clave. Estas le ayudarán a comprender el material y también a desarrollar un vocabulario útil para estudios futuros.
3. Repase los relatos acerca de Moisés en Éxodo 2-7; 11-18; 32; 35-36. Los pasajes que se usarán específicamente en esta lección son: Éxodo 2-3; 4:1-17; 12:31-38; 14:10-31; 15:22-25; 16:1-11; 17:1-15; 18:9-26; 32:1-14; 35:1-35; 36:1-7. Mantenga su Biblia abierta en Éxodo al ir estudiando el desarrollo de la lección.
4. Estudie el desarrollo de la lección y complete los ejercicios de estudio de acuerdo con el procedimiento bosquejado en la lección 1.
5. Tome el autoexamen al final de la lección y compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se incluyen al final de esta guía de estudio. Repase los ejercicios que haya contestado incorrectamente.

palabras clave

apropiado	impulsivo	relaciones
asumir	manipular	suposición
estilo	motivado	teoría
expectaciones	potencialidades	
frustración	reconocimiento	

desarrollo de la lección

MOISES EL LIDER SE RELACIONA CON LA GENTE

Objetivo 1. *Seleccionar declaraciones verdaderas respecto al llamamiento de Moisés al liderato y su reacción al llamamiento.*

La historia de Moisés es de liderato. En toda la literatura no hay relato tan completo y claro en su aplicación a un estudio de cómo Dios se relaciona con los líderes y cómo éstos se relacionan con la gente.

Moisés, como muchos grandes siervos del Señor, desde muy temprano en su vida experimentó sentimientos de *simpatía*. Es decir, estaba interesado por su pueblo. Se preocupaba por su

condición y deseaba hacer algo para ayudarlos. Su primer esfuerzo fue impulsivo, e indudablemente no pensó en buscar la dirección del Señor. Trató de combatir la injusticia por sus propios medios. Todo ello, por supuesto, lo condujo a matar a un hombre (Éxodo 2:11-15). Con todo, observamos que cuando corrió a esconderse aún poseía su sentido de justicia, y su deseo de ayudar a la gente se expresó de nuevo al defender a un grupo de mujeres de unos pastores (2:16-19).

Por ese acto de bondad entró en contacto con Jetro, quien llegó a ser su suegro. Cierta día, mientras pastoreaba los rebaños de su suegro, vio que ardía una zarza en forma extraña, por lo que se acercó para examinarla. Su acto fue el de un hombre estable con una mente inquisitiva, sin miedo de abordar una situación desconocida.

“¡Moisés, Moisés!” lo llamó Dios desde la zarza.

Moisés respondió: “Heme aquí” con una quieta confianza, y quedó listo para escuchar. Pero Moisés cubrió su rostro con temor reverente cuando Dios se presentó.

Entonces el Señor dijo: “Bien he visto la aflicción de mi pueblo que está en Egipto, y he oído su clamor a causa de sus exactores; pues he conocido sus angustias, y he descendido para librarlos de mano de los egipcios, y sacarlos de aquella tierra a una tierra buena y ancha... te enviaré a Faraón, para que saques de Egipto a mi pueblo.”

Observamos de nuevo el modelo del método divino. Tenía un propósito para su pueblo, por tanto, llamó a un líder y le dio una tarea. Para ese tiempo, sin embargo, ya Moisés era menos impulsivo y dependía menos de sus propias fuerzas. El propósito de Dios era muy grandioso, y la tarea debió de haberle parecido casi imposible para que la realizara un pastor solitario.

“¿Quién soy yo para que vaya a Faraón, y saque de Egipto a los hijos de Israel?” preguntó Moisés, “Si ellos me preguntaren: ¿Cuál es su nombre?, ¿qué les responderé?”

Moisés sabía que un líder debe actuar con autoridad. Dios le dio esa autoridad en la forma de señales y maravillas que podría realizar en el nombre del Señor. Dios le prometió que estaría con él y que le ayudaría a realizar esa tarea. No le prometió honra personal ni

recompensa, sino que le ayudaría a cumplir el propósito más grandioso en la tierra. Con todo, Moisés seguía dudando.

“¡Ay, Señor! nunca he sido hombre de fácil palabra... soy tardo en el habla y torpe de lengua”, le declaró, “envía, te ruego, por medio del que debes enviar”.

Entonces el Señor se enojó contra Moisés. Es bueno ser humilde, pero la humildad debe equilibrarse con la fe en Dios y la confianza de que cumplirá sus promesas. Dios le dijo a Moisés que Aarón hablaría por él. Los dos reunirían a los ancianos de Israel y les explicarían el plan de Dios. De esta manera todos los líderes comprenderían y aceptarían su responsabilidad como Dios instruyera a Moisés. Entonces Moisés se entregó por completo a la voluntad de Dios, y la Biblia dice varias veces que él y Aarón hicieron “como Jehová les mandó”.

1 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.

- a** Moisés era indiferente a las necesidades de la gente antes de oír el llamamiento de Dios.
- b** Dios expresó interés por su pueblo antes de darle a Moisés una tarea de liderato.
- c** Dios le prometió a Moisés que la gente le honraría y le respetaría.
- d** La experiencia de Moisés nos enseña que el liderato demanda tanto humildad como confianza.
- e** El liderato de Moisés se basaba en la autoridad de Dios.
- f** Moisés comprendió que estaba aceptando una gran responsabilidad.

“¿Qué haré con este pueblo?”

Objetivo 2. *Mencionar cuatro formas de trabajar entre la gente las cuales Moisés aprendió de Jetro, y demostrar una manera de aplicarlas.*

Al seguir los mandamientos e instrucciones del Señor, Moisés pudo organizar a los ancianos y preparar al pueblo para el momento de su éxodo de la esclavitud de Egipto. Dios habló al corazón de Faraón y envió plagas sobre la tierra. Por fin se oyó la orden: “Salid... Tomad también vuestras ovejas y vuestras vacas... e idos” (Exodo 12:32).

¿Puede usted imaginarse a 600.000 hombres, aparte de las mujeres y los niños, con sus rebaños y el ganado, abandonando sus casas y marchando hacia el campo abierto casi al anochecer (Exodo 12:37)? Si alguna vez ha tenido que organizar una conferencia o retiro, o incluso una tarde de visitación evangelizadora, entonces debe saber cuán grande tarea constituía para Moisés y sus ayudantes la organización del pueblo para el éxodo. Bajo el entusiasmo de la liberación, según el relato bíblico, todos hicieron exactamente lo que Dios le había mandado a Moisés. Según un principio de comportamiento humano, cuando una actividad es nueva y emocionante, la gente obedece a su líder sin cuestionar. Pero pronto baja el entusiasmo y comienzan los problemas. Entonces la gente quizá cuestione y murmure, e incluso se vuelva contra el líder y lo culpe. Así le ocurrió a Moisés.

2 Lea Éxodo 14:10-12; 15:23-25; 16:2-3; 17:1-3. Estos versículos han sido tomados de los relatos de cuatro eventos ocurridos durante los viajes de los israelitas. ¿Qué hizo la gente en cada caso? Escriba aquí su respuesta.

.....

.....

Finalmente, cuando la gente se quejó por la falta de agua, Moisés clamó al Señor diciendo: “¿Qué haré con este pueblo?” En esa ocasión, como en las anteriores, Dios contestó con un milagro de provisión para su pueblo. Pero en este caso el relato bíblico nos da otra indicación del sistema de Dios para obrar entre la gente.

3 Lea Éxodo 17:5. Moisés recibió tres instrucciones de parte de Dios. Debería ir adelante de la gente. Debería tomar su vara. ¿Cuál fue la tercera?

.....

Moisés golpeó la roca “en presencia de los ancianos de Israel” y el agua brotó para que todos bebieran. Los ancianos fueron testigos. Tuvieron la oportunidad de presenciar de cerca la experiencia del ministerio de Moisés. De seguro aprendieron de él y obtuvieron nueva fe e inspiración para aplicarlo a su propio servicio entre la gente. Con frecuencia en los relatos bíblicos encontramos este modelo de líderes que comparten sus experiencias de ministerio. En el Nuevo Testamento el Señor Jesucristo y el apóstol Pablo nos sirven de ejemplos.

En el siguiente evento registrado vemos de nuevo una ilustración de las relaciones entre los líderes y los seguidores. Moisés dirigió a Josué, y éste seleccionó a otros hombres para que pelearan contra los enemigos que atacaron a los israelitas. Durante la batalla Moisés levantó sus manos al Señor. Cuando se cansaba las bajaba, y el enemigo comenzaba a ganar la batalla. Por tanto, dos hombres (uno a cada lado de Moisés mientras permanecía sentado en una piedra) le ayudaron a sostener sus manos en alto. Ganaron la batalla, y el Señor le dijo a Moisés: “Escribe esto para memoria en un libro” (Éxodo 17:14). Es muy importante que todo líder recuerde la importancia de los líderes intermedios que salen a la batalla y los seguidores anónimos que se acercan y les ayudan a sostener las manos en alto.

Como todos los buenos líderes, Moisés estaba intensamente interesado en el *logro de metas*. Era dedicado y diligente en su trabajo, y puesto que el éxito demandaba la colaboración de la gente, se decepcionó dolorosamente cuando ellos no se dedicaron tanto como él. Amaba tanto a la gente que estaba dispuesto a dar su vida por ellos, pero le fue necesario aprender que el liderato demanda otro tipo de amor. El amor del liderato lo hace a uno *confiar en otros aun cuando parezcan débiles*, compartir la visión y contribuir para el logro de la meta. Moisés aprendió esta verdad de su suegro, Jetro.

Cuando Jetro visitó a Moisés, los dos discutieron las maravillas que Dios había realizado y las experiencias del viaje. Probablemente Moisés expresó su desaliento porque el pueblo murmuró y lo decepcionó a él y a Dios mismo. Quizá le repitió a Jetro lo que le había dicho al Señor: “¿*Qué haré con este pueblo?*”

Jetro observó a Moisés en sus relaciones diarias con la gente. Vio la dedicación, el interés, y las largas horas de arduo trabajo al darse Moisés totalmente al servicio del Señor. Todo el día la gente acudía a Moisés. El ejercía como juez, consejero, ministro, y ayudante de todos ellos.

“El trabajo es demasiado pesado para ti”, le dijo Jetro, “no podrás hacerlo tú solo. Oye ahora mi voz; yo te aconsejaré”.

Lea de nuevo en su Biblia los relatos de Exodo 18:13-26. Encontrará en el consejo de Jetro las siguientes formas de trabajar entre la gente:

1. Enséñeles las reglas y normas o regulaciones.
2. Muéstreles cómo realizar cada tarea.
3. Asígneles tareas específicas que deberán realizar.
4. Nombre líderes intermedios y organice el trabajo con ellos

Esta fue la respuesta de Jetro a la pregunta de Moisés. Jetro declaró que si Moisés hacía todo lo aconsejado, habría dos resultados. Primero, Moisés podría soportar la tensión del trabajo. Segundo, la gente quedaría satisfecha. Recuerde estas dos declaraciones. Más adelante observaremos que representan los resultados ideales del liderato de éxito: ¡La meta lograda, y las necesidades de los obreros suplidas al mismo tiempo!

4 Lea de nuevo las cuatro formas de Jetro para trabajar entre la gente, luego cierre su libro y trate de escribirlas de memoria. Este es un consejo muy bueno que debe seguir todo creyente.

5 ¿Recuerda estas declaraciones que fueron hechas por el Sr. Herrera en nuestra historia introductoria? Escriba frente a ellas un número de las cuatro formas de Jetro de trabajar entre la gente, para indicar lo que debería hacer el Sr. Herrera para resolver su problema en cada caso.

- **a** Desperdician el tiempo y no cumplen su responsabilidad.
- **b** Llegan tarde y trastornan todo el programa.
- **c** Nadie se hace responsable, o siempre discuten sobre quien está a cargo de algo.
- **d** Cometan muchos errores y tengo que hacer todo de nuevo.

Quizá desee escribir más de un número en algunos casos. El punto principal consiste en reconocer que el Sr. Herrera podría ser mejor líder, sentir menos tensión, y hacer que los obreros se sintieran más satisfechos, si pusiera en acción el consejo de Jetro.

6 Lea de nuevo Éxodo 18:22. Observe que contiene el mismo principio de liderato que encontramos en 17:5. Es decir, se aligeraría la carga de Moisés porque

.....

El pueblo de Dios y el pueblo de Moisés

Objetivo 3. *Explicar por qué Moisés estuvo dispuesto a trabajar entre la gente aun cuando lo decepcionaron.*

Uno de los más grandes recursos de Moisés como líder consistió en que continuó viendo el potencial para el bien en el pueblo de Dios. Sabía que Dios obraría a través de seres humanos para dar gloria a su nombre y lograr sus propósitos. Las acciones y las palabras de Moisés mostraron que él tenía la intención de trabajar con la gente sobre la cual Dios lo había puesto como líder. Su amor por Dios y su determinación de trabajar para cumplir el propósito divino produjo amor y lealtad hacia ellos.

Leamos de nuevo Éxodo 18:15. Cuando Jetro le preguntó a Moisés por qué empleaba tanto tiempo entre la gente, ¿qué le contestó éste? *“Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios.”* Observamos, entonces, que aun cuando el pueblo era rebelde en ocasiones, culpaba injustamente a Moisés, y dejaba de poner su confianza en Dios, en sus corazones aún abrigan el deseo de conocer a Dios y servirle. Querían aprender. Cuando confrontaban dificultades buscaban consejo y ayuda. Aceptaban el juicio del Señor en sus disputas. Peleaban valientemente contra los enemigos de Israel. A pesar de las debilidades que vio en ellos, Moisés reconoció todas esas fortalezas.

De nuevo, presas del temor y por su debilidad, cuando Moisés pasaba por una experiencia cumbre de toda su historia, la entrega de la Ley de Dios en el monte Sinaí, el pueblo cayó en el horrendo pecado de idolatría (capítulo 32). Nuestros corazones se duelen con Moisés cuando leemos de su regreso al campamento y de su frustración al quebrar las preciosas tablas de piedra en el suelo.

Pero en este mismo capítulo (vv. 7-11) leemos la más sobresaliente conversación entre Dios y Moisés:

“*Tú pueblo*”, dijo Dios, “que *sacaste* de la tierra de Egipto se ha corrompido... Déjame que se encienda mi ira en ellos, y los consuma; y de ti yo haré una nación grande”.

Pero Moisés contestó: “¿Por qué se encenderá tu furor contra *tu pueblo*, que *tú* sacaste de la tierra de Egipto con gran poder y con mano fuerte?... Vuélvete del ardor de tu ira, y arrepíentete de este mal contra tu pueblo.”

“Entonces Jehová se arrepintió...”

El pueblo había pecado. Eran débiles. Necesitaban más enseñanza y dirección. Pero formaban el pueblo de Dios, y eran el pueblo de Moisés. Dios hizo a Moisés responsable por ellos, y Moisés, de acuerdo con Dios, aceptó la responsabilidad. Se comprometió ante Dios y el pueblo, a prepararlos y a desarrollarlos tanto como fuera posible, con la ayuda de Dios. Después del desastre del becerro de oro los organizó de nuevo en un cuerpo productivo. Solicitó sus mejores talentos y sus dones más generosos, como veremos, en la construcción del tabernáculo. Les enseñó la Palabra de Dios, les asignó tareas, y, finalmente les encargó la perpetuación de la obra que había dejado a medias.

7 Encierre en un círculo las letras correspondientes a las mejores terminaciones de la siguiente oración: Moisés estuvo dispuesto a trabajar con la gente, aun cuando lo decepcionaron, porque

- a) era un honor dirigir a un grupo tan grande.
- b) sabía que ellos tenían fortalezas que podrían desarrollarse.
- c) creía que querían hacer la voluntad de Dios.
- d) quería que Dios fuera glorificado a través de ellos.
- e) se había propuesto demostrar su capacidad de liderato.

LO QUE CREEN LOS LIDERES ACERCA DE LA GENTE

Objetivo 4. *Identificar suposiciones de Jetro acerca del pueblo de Dios.*

Hemos considerado el buen consejo que Jetro le dio a Moisés. Declaramos este consejo en términos de cuatro semanas de trabajar entre la gente. Podríamos resumirlo diciendo simplemente que Jetro le dijo a Moisés que *esperara más de sus seguidores*. Algunos expertos en el campo de estudios sobre liderato dicen que la forma en que actuamos como líderes es el resultado directo de lo que creemos acerca de la gente. Esas creencias acerca de la gente son llamadas suposiciones por algunos escritores. Lo que esperamos de la gente y la forma en que los tratamos, es decir, nuestras acciones de liderato, están basadas en estas suposiciones. Por ejemplo, podemos asumir que los jóvenes son físicamente más fuertes que los viejos. Por tanto, si estuviéramos dirigiendo un proyecto de mudanza, les pediríamos a los jóvenes que movilizaran la carga más pesada. Esperaríamos que aceptaran estas instrucciones sin queja alguna.

Piense en la forma en que las palabras de un pastor pueden demostrar lo que cree acerca de la gente. Supongamos que le dice a la congregación: “Deben estar dispuestos a sacrificar algo del tiempo que emplean en sus propios placeres y usarlo para ganar almas.”

¿Qué suposiciones ha hecho este predicador? ¿Las ha observado? El supone que:

1. La gente emplea tiempo en placeres.
2. Son egoístas en lo relacionado con su tiempo.
3. No les gusta ganar almas, es un sacrificio.
4. Podrían ganar almas si estuvieran dispuestos.

Este predicador demuestra sus bajas expectativas de la gente, al suponer que aman el placer, que no les gusta ganar almas. Por otro lado, espera que sepan cómo ganar almas. Cree que si estuvieran dispuestos a hacer el sacrificio, podrían ganar a otros.

Pero supongamos que el predicador dice: “Les dará mucho gusto saber que hemos iniciado una clase sobre cómo ganar almas. Ahora pueden aprender más sobre cómo compartir las Buenas Nuevas con sus prójimos.” Sus suposiciones son más o menos las siguientes:

1. A la gente le gustaría ganar almas, pero no saben cómo hacerlo. Necesitan capacitación en ese campo.
2. Están dispuestos a emplear tiempo en la capacitación y la ganancia de almas.
3. Tienen interés y se preocupan por sus prójimos.

En este caso el pastor demuestra altas expectativas de la gente, pero cree que no pueden hacer algo sin ayuda. Desea ayudarles a desarrollar sus potencialidades.

8 Recuerde el consejo de Jetro. ¿Qué suposiciones tuvo acerca de la gente? Encierre en un círculo las letras correspondientes a las mejores respuestas.

- a) Las personas trabajan bien sin ninguna organización.
- b) La mayoría de las personas pueden solucionar sus problemas.
- c) La mayoría de las personas obedecen reglas si las comprenden.
- d) Muchas personas tienen capacidad de liderato.
- e) A la mayoría de las personas se les puede confiar el tomar algunas decisiones.

COMO SE DESARROLLA EL ESTILO DE LIDERATO

Objetivo 5. *Relacionar ejemplos de comportamiento de liderato con suposiciones acerca de la gente.*

El estudio más destacado sobre la forma en que las suposiciones acerca de la gente influyen en el desarrollo del estilo del liderato es el realizado por Douglas McGregor. El dice que los comportamientos de muchos líderes están basados en lo que él llama *suposiciones de teoría X*. Estas son: A la gente no le gusta trabajar y lo evitará si puede. La gente desea evadir la responsabilidad. La gente tiene muy poco interés en el logro de grandes metas (como las de una organización o un ministerio evangélico, que a menudo se les llama *metas institucionales*).

El Sr. McGregor rechaza estas suposiciones y ofrece otras a las que llama *suposiciones de teoría Y*. Estas son las siguientes: El trabajo es natural para las personas; no tratan de evadirlo. Las personas trabajarán diligentemente para el logro de objetivos a los que se han comprometido. Las personas no sólo aceptan responsabilidad, sino que también la desean. La mayoría de las personas (no sólo unos cuantos en altos puestos) pueden ofrecer importantes contribuciones al logro de metas institucionales. La mayoría de las personas tienen potencialidades que no han usado. Las personas se comprometerán a trabajar para el logro de objetivos a los que le adscriben valor.

Ahora podemos comprender la forma en que las suposiciones acerca de la gente pueden dirigirnos hacia el desarrollo de un estilo de liderato. El *estilo* puede definirse como una combinación de comportamientos, o una tendencia para actuar de cierta manera. La mayoría de los libros sobre liderato mencionan varios *estilos* que los investigadores han observado y descrito. Dos de los que mencionan la mayoría de los escritores son los estilos *autocrático* y *democrático*.

El líder que emplea el estilo autocrático ejerce control casi total de un grupo. El toma todas las decisiones significativas. Elabora las reglas y las pone en efecto. Da instrucciones detalladas a quienes trabajan bajo él. Supervisa la obra de cerca y personalmente.

El líder que usa el estilo democrático trabaja más con todo el grupo. Lo dirige en el establecimiento de reglas. Le permite que participe significativamente en la toma de decisiones. Pide sus

sugerencias y contribuciones. Asigna responsabilidades importantes a sus miembros.

El líder que acepta las suposiciones de teoría X cree que la mayoría de las personas son pasivas y perezosas o que se resisten a trabajar. Que necesitan ser “motivadas” y que se ejerza sobre ellas fuerte control. Que deben ser dirigidas, supervisadas, impulsadas, persuadidas, y reprendidas. El líder que cree todo lo anterior quizá crea también que es necesario manipular a las personas, hacerles promesas, o amenazarlas con castigos para hacerlas trabajar en el logro de metas institucionales. Tendrá la tendencia de desarrollar un estilo autocrático de liderato.

El líder que acepta las suposiciones de teoría Y cree que la mayoría de las personas ya están motivadas para trabajar para el logro de una meta y que desean alguna responsabilidad. Este líder tratará de preparar las condiciones propicias para el mejor uso posible de talentos y capacidades. Le dará a la gente oportunidades de hacer decisiones y ofrecer sugerencias. Les ayudará a comprender el valor de la meta y hacer que su compromiso sea asunto netamente voluntario. Si tal líder es competente desarrollará un estilo democrático de liderato.

9 Regresemos a la historia del Sr. Herrera. ¿Cuáles eran sus sentimientos hacia la gente? ¿Tenía más suposiciones de la teoría X que de la Y?

.....

Por supuesto, sabemos que mucha gente tratará de evadir el trabajo. Algunas personas necesitan más dirección y control que otras. En algunas situaciones el líder debe ser muy firme con su gente, darles instrucciones detalladas, y poner en efecto reglas necesarias para el logro de ciertos propósitos. Los buenos líderes aprenden cómo ser flexibles y a usar métodos apropiados con diversas personas en diversas situaciones. Estudiaremos más acerca de ello en lecciones subsecuentes.

El punto principal que se debe recordar radica en que el estilo de liderato que usted desarrolle, y el grado de éxito que experimentará como líder, depende en gran parte de las suposiciones que usted haga acerca de la gente. Para el líder cristiano es interesante e importante observar que las suposiciones de teoría Y de McGregor describen a creyentes dedicados y

probados. Es decir, los creyentes ya se han comprometido a lograr cierta meta, a la cual le atribuyen un alto valor. Como las personas que acudían a consultarle a Moisés, la mayoría de los creyentes buscan la voluntad de Dios. Desean participar en la obra de edificación del cuerpo de Cristo. Poseen dones, talentos y potencialidades que el Señor les ha dado. Tienen la tendencia de sentir honra y placer cuando contribuyen de alguna manera a la obra, del Señor. Por tanto, en la mayoría de los casos, necesitan a un líder que vea en ellas estas cualidades y trate de preparar condiciones favorables para su desarrollo. Eso fue lo que hizo Moisés cuando congregó a la gente y los inspiró a edificar el tabernáculo de acuerdo con el plan de Dios.

10 Lea Éxodo 35:1-36:7. Del comportamiento de liderato de Moisés y la reacción recibida, podemos hacer las siguientes suposiciones respecto al pueblo de Dios. Empareje cada declaración con una cita apropiada. Puede usar una cita más de una vez si lo desea.

Suposiciones	Citas
.... a La gente necesita algunas reglas definidas.	1) 35:10
.... b La gente necesita una meta definida.	2) 36:2
.... c Muchas personas están dispuestas a trabajar.	3) 35:21
.... d Muchas personas están dispuestas a dar.	4) 35:35
.... e A las personas se les pueden enseñar destrezas.	5) 35:1-3
.... f Las personas tienen conocimiento y habilidades dadas por Dios.	6) 35:34

La mayoría de los eruditos que escriben sobre liderato dicen que las personas están mejor dispuestas a trabajar cuando creen que están haciendo el mejor uso de sus capacidades. Dan más de ellas mismas cuando se les pide que hagan algo de valor obvio. Y les gusta que se les reconozca lo que hacen.

Ciertamente la experiencia de Moisés en la edificación del tabernáculo demuestra que estos principios son verdad en la obra del Señor. Usted observará, además, que Moisés les dio reconocimiento especial a las personas. Le dio a Dios el crédito por

sus capacidades, pero, al mismo tiempo, mencionó en público los nombres de aquellos, creados a la imagen de Dios, a través de quienes vendría el conocimiento y la destreza (Éxodo 35:30-35).

¿Acaso no creemos que el Señor, quien creó la belleza maravillosa del universo, bien pudo haber enviado desde el cielo ropa sacerdotal para Aarón? Pero ese no es el método divino. Más bien le dijo a Moisés que solicitara y dirigiera el trabajo de quienes poseían las capacidades necesarias, que estaban dispuestos, cuyos corazones los impulsaban hacia una meta digna.

Cuando asumimos que la mayoría de los creyentes desean hacer la voluntad de Dios y están dispuestos a trabajar, podemos ver en qué consiste el deber básico del líder. Consiste en dirigir a la gente para que ponga en acción su compromiso con Cristo, para cumplir los propósitos de Dios. Como hemos estudiado en esta lección, los principios de liderazgo que nos ayudarán a realizarlo son los que recalcan la confianza en la gente y el deseo genuino de dirigirlos hacia el Señor.

Algunas aplicaciones prácticas

11 Supongamos que a usted lo han nombrado director de una campaña de evangelización en la comunidad. Se reúne con un grupo de creyentes que trabajarán junto con usted en la campaña. Si asume que ellos desean hacer la voluntad de Dios y que están dispuestos a trabajar, ¿cuáles de los siguientes actos haría usted?

- a) Predicar sobre la necesidad de dedicarse a la obra de Dios.
- b) Explicar la forma en que el trabajo se relaciona con las metas espirituales a las que ya se han comprometido.
- c) Explicarles que es de suma importancia para los creyentes hacer a un lado otras responsabilidades e intereses durante los períodos de la campaña.
- d) Decirles exactamente cuál es la meta y las tareas que deben realizarse a fin de lograrlas.
- e) Dar asignaciones definidas y concederles tiempo para que hagan preguntas.

Ahora, en su cuaderno, escriba algunas de las razones de por qué adoptó tales decisiones.

Cuando trabajamos como líderes de grupos cristianos experimentamos el gozo de ver la combinación de fuerza, capacidad y poder espiritual, de todas las personas que trabajan

en conjunto. Los líderes que no han aprendido a aprovechar al máximo de esta maravillosa situación crean problemas para ellos mismos y no cumplen sus metas cristianas.

Ahora que hemos repasado las experiencias de Moisés, regresemos a la historia del Sr. Herrera para examinar sus mayores defectos como líder. Observamos que por su expectación tan baja de la gente no puede dirigirlos en forma productiva. Considera todas las debilidades de ellos, pero no sus fortalezas. No los considera como *su* pueblo ni el *de Dios*, como lo aprendimos de Moisés. Por tanto, no puede desarrollar sus potencialidades como personas ni como grupo. La diferencia entre lo que ellos hacen y lo que pueden hacer es una pérdida para la obra del Señor. Con toda certeza esta situación hace resaltar la importancia del liderato cristiano.

Cuatro principios de relaciones humanas en el liderato ayudarían al Sr. Herrera a resolver sus problemas.

1. Hacerle saber a la gente cómo se siente uno acerca de la situación. En ocasiones los líderes se quejan ante personas ajenas al grupo, pero nunca les dicen a los miembros en qué consisten los problemas. El Sr. Herrera bien puede decirle a la gente: “Nos sentimos contentos por el crecimiento que el Señor nos ha concedido. Es necesario que todos trabajemos arduamente y que nos organicemos mejor. En verdad necesito su ayuda y cooperación. Podemos hacer grandes cosas todos juntos, como Dios nos dirija.”
2. Darles a las personas oportunidades de discutir sus problemas y de ayudarse mutuamente. El Sr. Herrera bien pudo haberles pedido a los más experimentados que ayudaran a los nuevos.
3. Darles a las personas oportunidades de hacer sugerencias y ser creativos. El Sr. Herrera bien pudo haberles pedido a los obreros ideas para hacer más atractiva el aula que nadie quería ocupar. Pudo haber nombrado a un grupo pequeño que trabajara en ese proyecto y les hubiera dado plena responsabilidad por el mismo.

4. Reconocer los logros y las capacidades de la gente, y expresar aprecio sincero por ello. El Sr. Herrera pudo haber expresado su aprecio por los maestros que mostraron interés por aprender más, por ejemplo, y por los interesados en la condición de un aula.

12 Si le estuviera ayudando usted al Sr. Herrera con sus problemas de liderato, ¿cuáles otras sugerencias le haría usted? Escriba una lista de sus propias ideas en su cuaderno.

autoexamen

SELECCION MULTIPLE. Encierre en un círculo la letra correspondiente a la mejor respuesta de cada pregunta.

1 Dios tenía un propósito para su pueblo, por lo cual llamó a Moisés, le asignó una tarea, le dio autoridad en la forma de señales y maravillas, y le prometió (como lo hace con todos los líderes a quienes llama)

- a) darle una recompensa tanto inmediata como también eterna.
- b) protección de los ataques de los enemigos y la crítica de amigos.
- c) que recibiría reconocimiento y honra por sus esfuerzos.
- d) estar con él y ayudarlo a cumplir el propósito más grandioso de la tierra.

2 Moisés demostró *empatía*, una cualidad de liderato indispensable, en todos los siguientes casos excepto uno. ¿Cuál NO se relaciona con la *empatía*?

- a) Estaba interesado en la gente.
- b) Se preocupaba por la condición de su pueblo y deseaba hacer algo para ayudarles.
- c) Se negó (inicialmente) a aceptar el llamamiento del Señor para ayudar debido a su humildad.
- d) Se propuso pelear contra la injusticia que predominaba entre su pueblo.

3 Al iniciarse el éxodo de Egipto, observamos un principio de comportamiento humano: Cuando la actividad es nueva y emocionante la gente sigue a su líder indiscutiblemente, pero cuando surgen los problemas

- a) olvidan su entusiasmo inicial, lo critican y lo culpan.
- b) desean abandonar sus ideales y olvidar sus metas.
- c) creen que se necesita un cambio urgente de liderato.
- d) desean reevaluar sus objetivos y redefinir sus propósitos.

4 En su dilema ante la falta de agua, la experiencia de Moisés revela otro principio de liderato: La carga de las experiencias del ministerio

- a) demanda milagros espectaculares para inspirar a la gente con visión fresca.
- b) debería compartirse con otros líderes.
- c) sólo puede aligerarse por la oración diligente del líder mismo.
- d) demanda que ocasionalmente hagamos a un lado nuestras metas y que nos sintamos satisfechos con nuestra experiencia presente.

5 En la batalla de Refidim surgió un principio de liderato muy importante, el cual el Señor desafió a Moisés a que escribiera: la gran importancia de

- a) la táctica de batalla y la estrategia de campaña.
- b) los líderes intermedios que van a la batalla y los seguidores anónimos que apoyan al líder.
- c) la moral en el campamento del pueblo de Dios
- d) la preparación militar y la voluntad para combatir en las batallas del Señor.

6 Moisés tuvo que aprender otro principio de liderato: El liderato demanda amor que está dispuesto a

- a) aceptar el desempeño incompetente de sus seguidores.
- b) pasar por alto la falta de dedicación y entrega de sus seguidores.
- c) contentarse con metas y objetivos más bajos de los adoptados originalmente.
- d) confiar en que otros desean captar la visión y ayudar en el logro de las metas.

7 Jetro, el suegro de Moisés, le dio a éste un consejo sabio sobre liderato. Entonces le dijo que si ponía en acción estas sugerencias obtendría dos resultados (los resultados ideales del liderato de éxito):

- a) la gente sería leal y se alcanzarían las metas.
- b) la tarea se facilitaría y la gente se sentiría feliz.
- c) Moisés sobreviviría y se suplirían las necesidades de la gente.
- d) los líderes jóvenes estarían preparados para suceder a Moisés y a éste se le consideraría como un gran líder.

8 Uno de los más grandes recursos de Moisés como líder consistía en que continuaba viendo

- a) el potencial para el bien en el pueblo de Dios.
- b) visiones de cuánto más podría lograrse de lo que se había planificado originalmente.
- c) las cosas realísticamente, por tanto, nunca se volvió idealista.
- d) la necesidad de disminuir sus expectativas para conformarse con el compromiso de la gente.

9 En relación con el recibimiento de la ley por parte de Moisés y la apostasía del pueblo en el Sinaí, Dios dijo que el pueblo era de Moisés y éste que era de Dios. ¿Cuál principio de liderato se destaca mejor aquí?

- a) Puesto que el pueblo queda bajo la responsabilidad de Dios, los líderes pueden confiar sencillamente en que Dios cuidará de su pueblo.
- b) Dios hace a los líderes responsables por su pueblo; ellos deben confiar en Dios y aceptar esta responsabilidad.
- c) Los líderes no deberían tomar tan a pecho su ministerio, ya que en realidad es la obra de Dios.
- d) En realidad, la obra espiritual es una asociación conjunta: la responsabilidad recae sobre Dios y también sobre el hombre.

10 El consejo que Jetro le dio a Moisés puede resumirse sencillamente como sigue:

- a) “Establece la ley. ¡Dile al pueblo lo que quieres y oblígalo a cumplirla!”
- b) “¡Insiste en la total dedicación de tu pueblo!”
- c) “Usa disciplina severa. ¡Usa como ejemplo a quienes fracasan!”
- d) “Espera más de tu pueblo. ¡Todos constituyen una reserva intacta de potencial!”

11 Lo que un líder espera de la gente y la forma en que los trata, es decir, sus acciones de liderato, están basadas en

- a) las teorías de administración que ha aprendido.
- b) sus prejuicios particulares basados en su experiencia pasada.
- c) las creencias que comúnmente sustenta su sociedad.
- d) sus creencias o suposiciones acerca de la gente.

12 Si un predicador le dice a su pueblo: “Deberían estar dispuestos a sacrificar algo de su dinero que usan en sus placeres para usarlo en la obra de alcanzar a los inconversos”, está haciendo las siguientes suposiciones excepto una. ¿Cuál NO está haciendo?

- a) Las personas emplean su tiempo y dinero egoístamente.
- b) Las personas no desean ganar al perdido, les es un sacrificio.
- c) Las personas son esencialmente buenas y dignas de confianza.
- d) Las personas podrían alcanzar a los inconversos si estuvieran dispuestas.

13 Si un pastor asume que a su pueblo le gusta participar en la obra del Señor, que están dispuestos a aprender más acerca de sus responsabilidades, y que les interesa cumplir el propósito de Dios en el mundo, ¿cuáles clases de expectativas abriga (de acuerdo con el libro de texto)?

- a) Bajas expectativas
- b) Altas expectativas
- c) Expectaciones moderadas
- d) Expectaciones razonables

14-15 Estudie los siguientes ejemplos y observe qué estilo de liderato se emplea. Entonces, después de cada uno, dé su evaluación del efecto de largo alcance que este estilo y comportamiento producirá en el líder y en sus seguidores.

14 El Sr. Pérez cree que las personas son básicamente pasivas y que se les debe motivar para trabajar. Sin embargo, cree que necesitan supervisión estrecha y persuasión consistente. Cuando alcanzan las metas, recompensa a los obreros, cuando no las alcanzan, demuestra obviamente su descontento. El Sr. Pérez establece todas las metas y objetivos. Da instrucciones detalladas a todos sus subordinados, y vigila la obra estrecha y personalmente. ¿Cuáles frases describen mejor el estilo de liderato del Sr. Pérez?

- a) Usa el estilo democrático
 - b) Tiene suposiciones de teoría X
 - c) Usa el estilo autocrático
 - d) Tiene suposiciones de teoría Y
-
-

15 El Sr. Morales es un obrero incansable. Cree que a otras personas les gusta trabajar para lograr los objetivos a que se han comprometido, como él lo hace. Ve en sus seguidores una fuente inagotable de potencial. Dirige a su pueblo al elaborar reglas, y los embarca en la toma de decisiones. Asigna responsabilidades importantes a algunos miembros de su grupo. Procura ayudar a impulsar el desarrollo de talentos y capacidades evidentes en sus seguidores. Les da la oportunidad de hacer sugerencias y contribuciones. Cuando alcanzan los objetivos, reconoce públicamente las contribuciones que se han realizado. ¿Cuál comportamiento y estilo de liderato demuestra el Sr. Morales.

- a) Tiene suposiciones de teoría Y
- b) Tiene suposiciones de teoría X

- c) Emplea el estilo autocrático
- d) Emplea el estilo democrático

.....

.....

RESPUESTA CORTA. Llene los espacios en blanco con las siguientes palabras o complete las siguientes declaraciones con ellas.

Teoría X	estilo autocrático	reconocimiento
Teoría Y	estilo democrático	

16 El líder que toma todas las decisiones significativas, da instrucciones detalladas a sus subordinados, y supervisa la obra de cerca y personalmente emplea el de liderato

17 El líder que trabaja con su grupo, le permite a éste participar significativamente en la toma de decisiones, le pide sugerencias, y asigna responsabilidades importantes a los miembros del mismo emplea el de liderato.

18 El Sr. Castañeda cree que básicamente las personas son perezosas, por lo que necesitan sujetarse a un liderato fuerte y que se les “motive” para trabajar. Cree que se les debe impulsar, reprender, amenazar, y persuadir a lograr metas. Opera bajo las suposiciones y puesto que cree en la necesidad de manipular a las personas para hacerlas trabajar, tiene la tendencia de adoptar de liderato.

19 Para el líder cristiano es interesante e importante observar que las suposiciones de McGregor describen a los creyentes dedicados y probados.

20 De acuerdo con los eruditos que escriben sobre liderato, la mayoría de las personas están mejor dispuestas a trabajar cuando creen que están empleando al máximo sus capacidades y cuando reciben algún por lo que hacen.

compruebe sus respuestas

- 7 b) sabía que ellos tenían fortalezas que podrían desarrollarse
c) creía que querían hacer la voluntad de Dios.
d) quería que Dios fuera glorificado a través de ellos.
- 1 a Incorrecta. (Moisés se preocupaba por el pueblo desde antes que Dios lo llamara.)
b Correcta.
c Incorrecta. (Dios no le prometió nada a Moisés, excepto que El estaría a su lado.)
d Correcta.
e Correcta.
f Correcta.
- 8 c) La mayoría de las personas obedecen reglas si las comprenden.
d) Muchas personas tienen capacidad de liderato.
e) A la mayoría de las personas se les puede confiar que tomarán algunas decisiones.
- 2 Se quejaron, murmuraron, y culparon a Moisés por sus dificultades.
- 9 Tuvo más suposiciones como las de la teoría X.
- 3 Debería tomar consigo a algunos ancianos.
- 10 a 5) 35:1-3.
b 1) 35:10.
c 2) 36:2.
d 3) 35:21.
e 6) 35:34.
f 4) 35:35.
- 4 Compruebe sus respuestas con las que se le dan en el contexto.
- 11 Las mejores selecciones son las siguientes: b), d), y e). La a) no es necesaria si usted asume que las personas son dedicadas y han asistido a la reunión porque desean trabajar para el Señor. Si predica de esta manera, quizá crean que usted no los comprende ni aprecia. La b) es la más importante porque hace de la meta presente un paso hacia la meta más preciosa de la vida cristiana. Este es uno de los

conceptos esenciales del liderato cristiano. La c) no es necesaria, puesto que el mismo propósito puede lograrse en forma positiva por las d) y e). Las d) y c) muestran más confianza en la gente.

- 5 a** 3) Asígneles tareas específicas que deberán realizar.
- b** 1) Enséñeles las reglas y normas o regulaciones.
- c** 4) Nombre líderes intermedios y organice el trabajo con ellos.
- d** 2) Muéstreles cómo realizar cada tarea.

12 Sus respuestas quizá difieran un poco de las mías. He aquí algunas sugerencias posibles: 1) Nombre un ayudante y capacítelo. 2) Asigne una tarea a cada obrero. 3) Responsabilice a los obreros de celebrar momentos de oración muy temprano para ayudarles a llegar a tiempo. 4) Encárguele a una persona la literatura y capacítela para que haga bien su trabajo. 5) Haga a cada maestro responsable de su propia literatura. 6) Convoque a una reunión para discutir formas de mejorar el programa. 7) Muéstreles a los obreros la forma en que sus esfuerzos han ayudado en el crecimiento de la iglesia y en la ganancia de almas.

6 la compartiría con otras personas.

para sus notas

Lección 3

Los líderes crecen y ayudan a otros a crecer

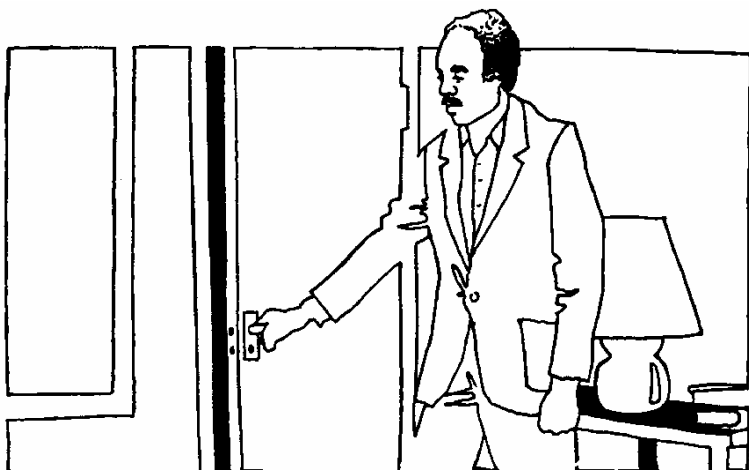
El pastor Martínez musitó una oración al encaminarse hacia la puerta de la casa. Estaba esperando la llegada de Alberto, que se entrevistaría con él. Quería pedirle a Alberto que aceptara la posición de pastor ayudante. Estaba orando porque este era un paso serio en su ministerio y en la vida del joven Alberto. Le estaba pidiendo al Señor que les ayudara a los dos a tomar las decisiones correctas.

La iglesia estaba creciendo y el pastor Martínez necesitaba ayuda. El problema que surgió en su mente fue el siguiente: Alberto tenía menos tiempo de creyente que muchos otros cristianos. Sus padres no eran creyentes. Era joven y muy impulsivo, en ocasiones, al expresar ideas no muy familiares al grupo. No comprendía plenamente todas las costumbres y prácticas características de esa iglesia.

El pastor Martínez vio en Alberto un potencial tremendo. Pero más importante aún, estaba convencido, junto con el joven, de que el Señor había llamado a Alberto y de que podría desempeñar algunas responsabilidades necesarias en la iglesia en ese tiempo. Era inteligente, obrero fiel y diligente estudiante de la Biblia.

Con todo, algunos miembros de la iglesia aún no lo habían aceptado plenamente. Quizá era demasiado joven. Quizá sus antecedentes eran muy diferentes de los de sus hermanos en Cristo de mayor edad. “Por favor, Señor”, oró el pastor al encaminarse hacia la puerta, “ayúdanos a hacer la decisión correcta. Ayúdame a hacer lo mejor para tu pueblo y tu plan.”

La situación en la cual encontramos al pastor Martínez es compleja y significativa en extremo para nuestro estudio de liderato. Incluye el plan de Dios para el desarrollo y la perpetuación de su iglesia. En esta lección examinaremos algunos ejemplos bíblicos y principios que nos aclararán esta verdad. Además, aprenderemos más acerca de nuestro propio crecimiento y desarrollo como líderes.



"Ayúdanos a hacer la decisión correcta. . ."

bosquejo de la lección

Pablo, un líder en el plan de Dios
A los líderes se les llama y se les desarrolla
Los líderes ayudan a otros a desarrollarse

objetivos de la lección

- Al completar esta lección usted podrá:
- Describir principios de liderato en los relatos de Bernabé, Pablo, y Timoteo, y reconocer y aplicar estos principios.
- Explicar lo que significa la declaración de que a los líderes se les llama y se les desarrolla.
- Describir y aplicar algunos métodos para ayudar a otros a crecer y a desarrollarse como obreros y líderes cristianos.

actividades para el aprendizaje

1. Lea con mucho cuidado los libros de 1 y 2 Timoteo. Léalos totalmente, aun cuando crea que ya conoce su contenido. La lectura es esencial para que usted disfrute y comprenda el material de esta lección. También lea Hechos, capítulo 19.
2. Estudie los párrafos introductorios, el bosquejo y los objetivos. Entonces trabaje en el desarrollo de la lección como lo ha acostumbrado hasta hoy. Después de terminar la lección, tome el autoexamen y compruebe sus respuestas.

3. Repase cuidadosamente la unidad 1 (lecciones 1-3), entonces llene el informe del alumno de la unidad 1 y envíelo a su maestro de Global University-ICI.

palabras claves

circuncisión	credibilidad	reputación
comprender	dramático	sicología
concepto propio	gentiles	singular
consultor	reclutamiento	suprema
controversia	reglamento	

desarrollo de la lección

PABLO, UN LIDER EN EL PLAN DE DIOS

Principios de liderato identificados

Objetivo 1. *Reconocer principios de liderato en la relación de Bernabé y Pablo.*

“Y hacía Dios milagros extraordinarios por mano de Pablo”(Hechos 19:11). Pablo fue un siervo de Dios especial, escogido específicamente y capacitado por el Espíritu Santo. Tan maravillosa como los incidentes de su vida, los cuales todos reconocemos como milagros, fue la forma en que él fue escogido para cumplir un papel singular en la historia y en el plan de Dios para la perpetuación de la iglesia. En Pablo encontramos un ejemplo excelente de la forma en que Dios obra a través del instrumento del liderato humano.

Desde la primera vez que la Biblia menciona a Pablo (entonces usaba el nombre de Saulo), observamos de inmediato que por su personalidad podía influir sobre otros. Tenía ideas y metas. Estaba dispuesto a trabajar arduamente para lograr sus propósitos. Actuó atrevidamente. Organizó apoyo para su causa. Reconocemos en él las cualidades y los rasgos que la mayoría de la gente admira en los buenos líderes. Pero, tristemente, usó todos estos recursos para luchar contra la obra de Jesús (Hechos 7:57-8:3 y 9:2). Sin embargo, pronto observamos que las energías mal canalizadas de Saulo fueron inútiles contra el plan de Dios, tan inútil como sería lanzar leños o garrotes contra un barco de guerra.

Regresemos en el tiempo y repasemos brevemente este plan inmutable para la perpetuación de la iglesia. Mientras que Jesús anduvo en la tierra realizó muchas obras maravillosas. Su acto más grandioso, por supuesto, fue su muerte en la cruz para la salvación de la humanidad. Después de ello, su misión más importante consistió en seleccionar y capacitar a líderes humanos que llevarían adelante su propósito cuando El regresara a su gloria. Llamó a los discípulos y les enseñó. Entonces les dio instrucciones finales, las cuales, desde ese momento en adelante, se convertirían en las instrucciones clave para los creyentes de todas las generaciones. “Id, predicad y enseñad.” Los discípulos obedecieron a Jesús y, llenos del poder del Espíritu Santo, este puñado de líderes primitivos influyó sobre centenares de personas. La iglesia se había puesto en acción para todas las edades.

Era necesario llevar a cabo numerosas y variadas tareas en los primeros días de la iglesia. El registro bíblico no sólo contiene relatos de actividades espirituales (como la predicación y la sanidad), sino también de organización, discusiones sobre reglamentos, y el constante reclutamiento e instrucción de nuevos obreros. Bernabé, un creyente fiel y sabio, fue uno de los líderes que ayudó a realizar muchas actividades de la iglesia. Junto con otros decidieron cuáles necesidades específicas deberían suplirse. Se necesitaba enseñar la doctrina cristiana a los nuevos convertidos, proveer para las necesidades materiales de los pobres, y ayudar a las nuevas congregaciones a organizarse. Para cada tipo de tarea los ancianos designaron obreros con las capacidades apropiadas dadas por Dios.

Entre las muchas necesidades que la iglesia debía considerar, descuidaba con frecuencia una de ellas. Esta era el ministerio entre los gentiles. Aparentemente nadie estaba capacitado para dirigirlo. Los discípulos comprendían mejor las necesidades y las costumbres de su propio pueblo, los judíos. No comprendían plenamente que Dios esperaba de ellos que también evangelizaran a los gentiles.

Sin embargo, el propósito inmutable de Dios incluía la salvación de personas de todas las razas y nacionalidades. ¿Y qué hace Dios cuando es necesario cumplir ciertos propósitos? Sí, llama a personas, les da tareas específicas, y las dirige en el logro de sus metas.

Pablo fue la persona adecuada para esa posición singular en el plan de Dios. Por supuesto, toda la inteligencia, dones y capacidades se derivan de Dios, y desde antes de la conversión y el llamamiento de Pablo, ya Dios sabía que él poseía el conocimiento y las capacidades apropiadas. La conversión dramática y milagrosa fue la forma en que Dios dio a conocer su voluntad a Pablo y a los líderes de la iglesia. “Instrumento escogido me es éste”, dijo el Señor, “para llevar mi nombre en presencia de los gentiles, y de reyes, y de los hijos de Israel” (Hechos 9:15).

Observamos que Dios le habló primero a Pablo (Saulo) en una voz del cielo. (*Deténgase aquí y lea de nuevo Hechos 9:1-6.*) Después El decidió obrar principalmente a través de otras personas para ayudarle en su nuevo llamamiento. Le permitió a Pablo que experimentara la humillación de que dudaran de él los creyentes con quienes había sido llamado a trabajar. De hecho, debido a su reputación como enemigo del Señor Jesucristo, los discípulos de Jerusalén se negaron a recibirle.

Recordemos ahora a Bernabé. (Lea Hechos 9:26-28.) Dios le había conferido dones de liderato, por lo que se había ganado la confianza y el respeto de los creyentes. No vaciló en usar su posición para ayudar a otros. Mostrando la estabilidad y la simpatía de un líder cristiano verdadero, Bernabé se convirtió en amigo y ayudante de Pablo.

“¿No es este el que asolaba en Jerusalén a los que invocaban este nombre...” preguntaron los atemorizados discípulos, “y a eso vino acá, para llevarlos presos ante los principales sacerdotes?”

Pero Bernabé presentó a Pablo y explicó su llamamiento. Lo apoyó en todo lo que le fue posible y lo ayudó a adaptarse a su nueva posición en la iglesia. Esta amistad y ayuda le fueron muy importantes a Pablo en los primeros días de su ministerio.

1 ¿Qué cree usted de Bernabé? Mencione por lo menos cuatro cualidades de liderato que indicaban sus acciones. (Puede usted consultar la lista de la lección 1.)

.....

.....

.....

.....

2 Encierre en un círculo la letra correspondiente a la terminación correcta: Dios quería que Bernabé y Pablo ocuparan posiciones de liderato porque

- a) Pablo era mejor líder y tomaría el lugar de Bernabé.
- b) las diversas necesidades de la iglesia demandan diferentes tipos de líderes.
- c) Pablo no podría realizar la obra de Dios sin Bernabé.

Ya hemos dicho que Bernabé demostró *empatía*. Es decir, se identificó con Pablo y actuó como su amigo. Demostró *estabilidad* al no dejarse influir por los temores de la gente. Demostró firmeza en su comprensión de la voluntad de Dios. Pero quizá su rasgo de liderato de mayor importancia en este punto fue su disposición para *compartir el liderato*. No vaciló en ayudar a otro líder. Bernabé sabía que Pablo ocupaba un lugar especial en el plan de Dios. Bernabé también tenía su lugar en ese plan. Las diversas necesidades de la iglesia demandan diferentes tipos de liderato. (Lea Hechos 11:22-30.)

Principios de liderato aplicados

Objetivo 2. *Explicar la forma en que Pablo puso en práctica las lecciones aprendidas.*

Pablo y Bernabé constituían un equipo eficaz. Desarrollaron un ministerio glorioso en la evangelización y el establecimiento de iglesias. Bernabé siguió cultivando su interés por el desarrollo de otros obreros, por lo que pronto encontró a otra persona que agregaría al equipo. Su nombre era Juan, a quien también llamaban Marcos (Hechos 12:25).

Evidentemente Juan Marcos tenía un gran potencial, pero la obra del ministerio era muy difícil. Probablemente extrañaba la vida familiar de Jerusalén, y se sintió cansado por las molestias de los viajes. Por ello decidió abandonar el equipo evangelizador a la mitad de su primera misión evangelizadora y se regresó a su casa (Hechos 13:13). Después Bernabé quería perdonarle y llevarlo de nuevo en otra misión, pero Pablo no estuvo de acuerdo con él (Hechos 15:36-39).

En este punto aparentemente Pablo estaba tan ansioso de realizar la obra del Señor que se mostraba impaciente cuando alguien no era muy dedicado. Bernabé, sin embargo, sabía que las metas de Dios se logran siempre a través de la gente. Apoyó

al joven ministro Juan Marcos en todo, así como había apoyado a Pablo cuando había sido necesario.

Incluso en el incidente de desacuerdo entre Pablo y Bernabé observamos el plan de Dios en acción. Aunque Pablo rechazó a Juan Marcos en esa ocasión, después cambió de opinión y lo aceptó como colaborador (Colosenses 4:10; 2 Timoteo 4:11). Pero aún más importante, él pronto comenzó a seguir el ejemplo de Bernabé. Escogió a un joven con gran potencial de liderato y comenzó a enseñarle y a dirigirlo. Su nombre era Timoteo.

En Pablo y Timoteo encontramos el ejemplo más grandioso de una relación maestro-alumno desde que Jesús les había enseñado a sus discípulos. Al principio Timoteo tuvo que recibir apoyo y ser justificado ante los judíos, como lo había sido Pablo (Hechos 16:1-3). Puesto que su padre era griego, Timoteo no había vivido de acuerdo con todas las costumbres judías. Por ejemplo, no había sido circuncidado. En ese tiempo la iglesia experimentaba fuerte controversia respecto a la necesidad de la circuncisión. El gran apóstol Pedro había sido criticado duramente por aceptar personas incircuncisas como amigos (Hechos 11:1-3).

Ante esa situación Pablo bien pudo haber dicho: “Ya tengo suficiente con mi propio ministerio.” Bien pudo haber evadido los problemas y la responsabilidad de apoyar y aconsejar a otro predicador. Pero no lo hizo. Pablo sabía que Timoteo había sido llamado por Dios, pero debido a su juventud y su antecedente no había podido usar plenamente sus talentos. Por tanto, le dio a Timoteo palabras de instrucción como las siguientes:

Si alguno anhela obispado, buena obra desea. Te encargo, para que conforme a las profecías que se hicieron antes en cuanto a ti, milites por ella la buena milicia, manteniendo la fe y buena conciencia (1 Timoteo 1:18-19; 3:1).

Estimuló a Timoteo a que respetara la ley y las costumbres de los ancianos, hasta el grado de someterse a la circuncisión para evitar la controversia. Pero, al mismo tiempo, Pablo le dijo: “Ninguno tenga en poco tu juventud” (1 Timoteo 4:12).

En medio de un ministerio de éxito, Pablo nunca olvidó que él era sólo un eslabón más en la gran cadena de liderato necesaria para llevar a cabo el plan universal del evangelio de Dios. El dijo: “Dios, quien nos salvó y llamó con llamamiento

santo, no conforme a nuestras obras, sino según el propósito suyo y la gracia” (2 Timoteo 1:9). Esta gracia, explicó, fue dada antes del comienzo del tiempo y fue revelada en la tierra a través de Jesucristo. “Yo”, dijo Pablo, “fui constituido predicador, apóstol y maestro de los gentiles” (2 Timoteo 1:8-11).

¿Puede usted imaginarse cómo un gran líder de la talla de Pablo, muy seguro de su posición, pudo compartir tan libre y honestamente sus pensamientos con un líder principiante tan joven? *También tú eres líder en esta misma cadena del propósito y la gracia de Dios.* ¡Este era el verdadero significado de las palabras de Pablo! “Oh Timoteo”, continuó, “guarda lo que se te ha encomendado. No descuides el don que hay en ti. Te aconsejo que avives el fuego del don de Dios. Ocupate en estas cosas; para que tu aprovechamiento sea manifiesto”. (Vea 1 Timoteo 6:20; 4:14-15; 2 Timoteo 1:6.)

Pero tampoco se detuvo ahí. Siguió encargándole al joven líder que recordara, a la vez, la meta suprema de ayudar a desarrollar a otros líderes para llevar adelante la obra de Dios: “Lo que has oído de mí... encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros” (2 Timoteo 2:2).

3 He aquí algunas declaraciones respecto a Bernabé. Escriba bajo ellas una declaración que demuestra cómo Pablo siguió su ejemplo

a Bernabé estuvo dispuesto a compartir su liderato con Pablo.

.....

b Bernabé aceptó a Pablo como persona llamada por Dios.

.....

c Bernabé usó su influencia para apoyar a Pablo ante otros.

.....

d Bernabé le ayudó a Pablo a iniciarse en su ministerio.

.....

A LOS LIDERES SE LES LLAMA Y SE LES DESARROLLA

Explicación del llamamiento y el desarrollo del líder

Objetivo 3. *Identificar ejemplos de llamamiento y desarrollo.*

Pablo a menudo se refirió abiertamente a su llamamiento. Sabía que Dios lo había escogido para cierta clase de ministerio. Probablemente usted ya haya estudiado en otros cursos los *donec de ministerio*. Dios le ha dado a la iglesia diversos tipos de personas líderes para ministrar de varias maneras. Entre ellos se incluyen profetas, pastores, y maestros. Recuerde que Bernabé aceptó a Pablo primero sobre la base de que había sido llamado por Dios. Esta fue la explicación que les dio a los demás cuando apoyó públicamente a Pablo. Bernabé no sólo estaba introduciendo a un nuevo líder lleno de talentos. Estaba asegurando que reconocía el llamamiento de Dios dado a Pablo. El llamamiento, por tanto, fue reconocido como el reclamo que Dios hacía de su vida, el fundamento o base de su ministerio.

Pablo reconoció el llamamiento de Dios sobre la vida de Timoteo. Sin embargo, el líder recién “descubierto” era como una planta tierna que necesitaba crecer, desarrollarse y madurar. Timoteo necesitaba desarrollar las habilidades de liderato, adquirir conocimiento espiritual y de la gente, y madurar en juicio. Por ello Pablo le dio a Timoteo muchas instrucciones prácticas respecto al desarrollo de sus capacidades de liderato, pero comenzó con la declaración de que Timoteo había recibido su don de liderato a través de un mensaje divino (1 Timoteo 4:14). De ahí que Pablo reconociera el llamamiento divino como la base del potencial de liderato de Timoteo.

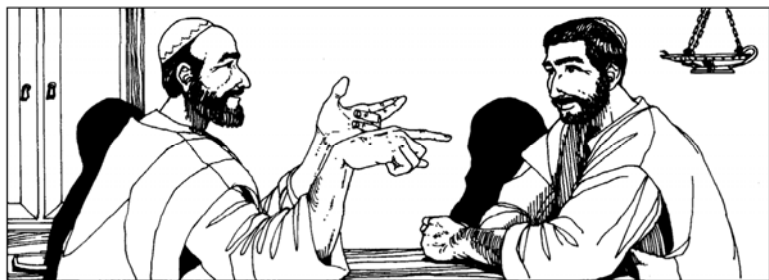
Por supuesto, Pablo y Timoteo eran ministros y predicadores. Nosotros los consideramos como personas muy especiales. Pero ¿qué de los líderes cristianos que no son predicadores ni obreros de tiempo completo en la iglesia? ¿Acaso también ellos son llamados?

Ciertamente existen llamamientos singulares en el plan de Dios. Existen clasificaciones de obreros por separado. Las iglesias locales necesitan ministros llamados por Dios y oficialmente reconocidos como líderes espirituales, los pastores del rebaño. En la mayoría de los casos estas personas deberían recibir educación especializada y dedicarse plena, y donde sea posible,

exclusivamente al ministerio del evangelio. Deben ser respetados por todos los miembros y se les debe consultar respecto a todas las actividades relacionadas con las iglesias locales.

Además del ministerio de tiempo completo, existe cierto sentido bajo el cual todo creyente puede ser llamado a servir de manera específica. Hemos observado en las palabras de Pablo a Timoteo que incluso un obrero con dones y llamamiento necesita enseñanza y desarrollo. Lo anterior nos lleva a la conclusión de que todos los líderes cristianos son llamados y desarrollados. Si deseamos usar nuestro potencial pleno en la obra del Señor, debemos asumir dos responsabilidades principales:

1. Reconocer la importancia del llamamiento de Dios en nuestras vidas y las de otros.
2. Desarrollar nuestros propios dones y ayudar a otros a desarrollar los de ellos.



4 A continuación se incluyen citas de las palabras de Pablo a Timoteo. Escriba un 1 frente a las que se refieren al desarrollo y un 2 frente a las que se refieren tanto al llamamiento como al desarrollo.

- | | | |
|---------|--|-----------------------------|
| a | “Ejercítate para la piedad” (1 Timoteo 4:7). | 1) Desarrollo |
| b. | No descuides el don que hay en ti” (1 Timoteo 4:14). | 2) Llamamiento y desarrollo |
| c | “Ten cuidado de ti mismo y de la doctrina” (1 Timoteo 4:16). | |
| d | “No haciendo nada con parcialidad” (1 Timoteo 5:21). | |
| e | “Guarda lo que se te ha encomendado” (1 Timoteo 6:20). | |

5 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.

- a** La frase *llamamiento al liderato* se refiere al llamamiento extendido a todas las personas a formar parte del pueblo de Dios y a participar en su servicio.
- b** El llamamiento al liderato constituye el reclamo básico del líder cristiano a un ministerio válido de liderato.
- c** Después de ser llamado por Dios y de quizá poseer ciertos talentos naturales, el nuevo líder cuenta con todo lo necesario y todo lo que necesitará para ser un líder eficaz.
- d** El líder que ha sido apartado por el llamamiento de Dios y que verdaderamente desea ser usado por El comienza una larga vida de desarrollo, al dedicarse a cumplir el propósito de Dios para su vida.

6 Lea los siguientes pasajes y conteste la pregunta o preguntas relacionadas con ellos.

- a** Efesios 4:11-16. ¿Por qué el Señor dio dones de ministerio a su pueblo”
.....
- b** 1 Corintios 12:4-11. ¿A quién se le conceden los dones”
.....
¿Por qué se reparten los dones”
.....
- c** Romanos 8:29. ¿Para qué han sido predestinados los creyentes?.....
- d** Efesios 1:4-5, 11-12. ¿Para qué predestinó Dios a los creyentes?.....
- e** 2 Pedro 3:18. ¿Qué se les manda a los creyentes que hagan?
.....
.....

Examen del desarrollo del líder

Objetivo 4. *Reconocer declaraciones verdaderas respecto al desarrollo del liderato.*

Para comprender la importancia del desarrollo del liderato debemos saber exactamente lo que encierra el concepto de *líder*.

Sabemos que las personas son llamadas por Dios para suplir diversas necesidades. Algunas de éstas que son llamadas y usadas por Dios no son líderes verdaderos. Son personas extraordinarias. En ocasiones se las llama “personas que sirven de pantalla”; es decir, quienes influyen más sobre un grupo del que forman parte. Son el centro de la atención y demandan respeto. Entre éstas se cuentan a los *profetas*. Isaías y Juan el Bautista constituyen ejemplos bíblicos de profetas. Influyeron sobre mucha gente y le dieron gloria a Dios. Su ministerio principal consiste en la comunicación de la Palabra de Dios, y no tanto en guiar a otros en la obra.

Algunas personas “de pantalla” son más bien como actores, o “estrellas”. La gente los admira mucho. Su influencia es muy fuerte a menudo y realizan la obra del Señor eficazmente. Sin embargo, por lo general su popularidad disminuye y no dejan fruto duradero porque han llamado demasiado la atención sobre ellos. Casi nunca preparan a nadie para que los suceda, por lo cual, aun cuando realizan una gran labor, casi todo se pierde con el tiempo.

Los “jefes” o supervisores también son personas “de pantalla”. Piensan en términos de realización de una tarea. Esperan que otros les obedezcan porque ellos tienen el control. A menudo cumplen propósitos específicos. Terminan bien sus tareas. Pero frecuentemente quienes trabajan bajo ellos no están contentos, casi ni les interesa la obra, y no desarrollan talentos que les ayuden a cumplir otros propósitos más grandiosos.

Si desea ser líder verdadero, su mejor don quizá consista en que verdaderamente ama y respeta a la gente y desea trabajar con ellos en el servicio del Señor. Observará usted que en sus cartas Pablo le habló a Timoteo en dos niveles. En una oración le da instrucciones respecto a su vida y conducta. En la siguiente le dice lo que debe enseñar a otros. De esa manera Pablo le demuestra a Timoteo, y a todos los que leemos estas cartas, que un líder está consciente constantemente de la tarea y de la gente. El líder constantemente está aprendiendo, creciendo, y ayudando a otros a aprender y crecer.

Algunos ejemplos de las cartas de Pablo

Para que Timoteo aprendiera:	Ejercítate para la piedad.
Para que Timoteo enseñara:	La piedad para todo aprovecha, pues tiene promesa de esta vida presente, y de la venidera.
Para que Timoteo aprendiera:	Sé ejemplo de los creyentes en palabra, conducta, amor, espíritu, fe y pureza.
Para que Timoteo enseñara:	Es necesario que el obispo sea irreprochable. . . el que no sabe gobernar su propia casa, ¿cómo cuidará de la iglesia de Dios?
Para que Timoteo aprendiera:	Evita profanas y vanas palabrerías.
Para que Timoteo enseñara:	Recuérdales ... que no contiendan sobre palabras, lo cual para nada aprovecha.
Para que Timoteo aprendiera:	No reprendas al anciano, sino exhortale como a Padre; a los más jóvenes, como a hermanos; a las ancianas, como a madres.
Para que Timoteo enseñara:	Aprendan éstos primero a ser piadosos para con su propia familia.

Estos ejemplos nos demuestran la verdad tan significativa de que un buen líder nunca está muy lejos de aquellos a quienes dirige. La mejor manera de desarrollar nuestras capacidades consiste en comenzar de inmediato a ayudar a otros a desarrollar las de ellos. Timoteo no recibió instrucción como para llegar a estar plenamente preparado y, en cierto punto, que tomara bajo su cargo a otros. Fue dirigido a la hermosa verdad de que los buenos líderes siguen aprendiendo mientras que a la vez se relacionan con la vida de su pueblo.

7 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración **CORRECTA**. Entonces corrija la declaración incorrecta en el espacio provisto después de cada declaración.

a La popularidad significa más o menos lo mismo que liderato.

.....

b Los buenos líderes respetan las capacidades de los demás.

.....

- c El líder debe desarrollar plenamente sus dones antes de ser capaz de ayudar a los demás.
.....
- d El estilo de liderato de Pablo se parecía al de un “jefe”.
.....
- e Algunas personas de mucha influencia no son líderes en realidad.
.....

LOS LIDERES AYUDAN A OTROS A DESARROLLARSE

Objetivo 5. *Identificar ejemplos de métodos usados por los líderes para ayudar a otros a desarrollar sus dones y capacidades.*

Volvamos a la primera página de esta lección y repasemos la situación del pastor Martínez y de Alberto. Esta ilustración se ha incluido para recordarnos que lo aprendido de Bernabé, Pablo y Timoteo es importante para los líderes de hoy. Dios aún obra a través de las personas, quienes son llamadas y desarrolladas en forma bíblica. Los líderes como el pastor Martínez comprenden la necesidad de ayudantes al ir creciendo la obra de Dios. Los creyentes dedicados como Alberto sienten el toque de Dios sobre sus vidas y desean aceptar responsabilidades de liderato.

Al ir progresando la obra de Dios surgen necesidades y se buscan líderes para que ocupen puestos apropiados. Los líderes más maduros y experimentados deben saber cómo reclutar y desarrollar a líderes más jóvenes. Los creyentes más jóvenes, y aquellos que apenas están comenzando en puestos de liderato, deben aceptar gobierno y dirección. Cualquiera que sea el puesto actual que usted ocupe, necesita comprender la posición del pastor y la de Alberto.

Probablemente la meta más importante que usted tenga como líder consista en ayudar a desarrollar el potencial de liderato de otras personas. Por ejemplo, si usted es líder juvenil, deberá ayudar a los jóvenes a asumir la responsabilidad de dirigir a los miembros de su familia y compañeros de clase a la iglesia. Si usted dirige a varones, los deberá entrenar para que sean líderes en sus hogares y empleos. Todo creyente necesita alguna forma de instrucción de liderato.

8 La Biblia enseña que los líderes cristianos deben

- a) ser de edad mayor que las personas a las cuales dirigen.
- b) ser llamados al ministerio pastoral.
- c) respetarse y ayudarse mutuamente.
- d) evitar el deseo de ocupar puestos de liderato.

9 Los líderes eficaces reconocen la necesidad de desarrollar líderes jóvenes. Los líderes dedicados a menudo reclutan a otros líderes potenciales y

- a) los envían a escuelas de instrucción de liderato.
- b) los evalúan y observan cuidadosamente por unos cuantos años.
- c) personalmente les dan instrucción práctica
- d) los sobrecargan con muchas responsabilidades.

Cómo ayudar a otros a desarrollarse

Objetivo 6. *Reconocer principios de liderato eficaces.*

Los primeros libros modernos sobre liderato fueron escritos por personas interesadas en metas comerciales y producción industrial.

Estos libros dieron instrucciones para hacer que la gente realizara los deseos de un líder o “jefe.” Los líderes cristianos leyeron algunos de estos libros y comenzaron a usar muchos de esos mismos métodos. En la mayoría de los primeros estudios de liderato se hizo hincapié en los métodos de persuasión. Los líderes cristianos, ansiosos de realizar la obra del Señor en formas eficientes y eficaces, deseaban aprender a establecer control y autoridad. Querían motivar a la gente, mantenerlos trabajando con el fin de alcanzar las metas que, según el líder, eran de importancia.

Recientemente los líderes comerciales e industriales, así como los del gobierno y los del campo de la educación, han reconocido que sus métodos no han dado buenos resultados. Han anunciado el descubrimiento de nuevos y mejores métodos de liderato. No debe sorprender a los creyentes que estos métodos “nuevos” sean muy similares a los usados por los líderes de Dios más grandiosos que se describen en la Biblia.

Desde que esta autora comenzó a escribir este libro texto asistió a un seminario de dos horas sobre liderato llevado a cabo por un consultor muy famoso. Este hombre usó las expresiones de sicología y administración más de moda. Describió muchas situaciones y problemas de liderato. Esperamos con expectación

a que nos compartiera los grandes y nuevos descubrimientos. Pero de pronto se agotó la fuente de sus palabras altisonantes.

“Bien”, dijo, “después de una investigación muy amplia hemos llegado a la conclusión de que sólo un tipo de método es en realidad básico y consistentemente efectivo. Este método se basa en el interés y la preocupación por la gente”. *¡Interés y preocupación por la gente!* ¡No teníamos que haber pagado ni escuchado durante dos horas a un maestro en el uso de las palabras para saber tan profundo secreto! Lo aprendimos en nuestras clases bíblicas, ¿no es cierto? ¿Por qué se nos dificulta con frecuencia a los creyentes aceptar el hecho de que toda la verdad se encuentra en la verdad de Dios? No hay sabiduría, ni método positivo eficaz de trabajar entre la gente cuya base no se encuentre en la Biblia.

10 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.

- a** Los primeros libros modernos sobre liderato recalcaron la importancia de motivar a la gente a hacer los deseos del jefe.
- b** Las personas que son persuadidas a lograr las metas de importancia para sus líderes por lo general son las que logran más resultados.
- c** En estudios más recientes sobre liderato se dice que sólo un método de liderato es básico y consistentemente eficaz: el cuidado y la preocupación por la gente.
- d** Cuando los líderes se preocupan lo suficiente por la tarea que debe desempeñarse y por las necesidades de su gente, comparten su carga con los líderes subalternos; en consecuencia, descubren que su tarea se aligera, se alcanzan sus objetivos, y se suplen las necesidades de la gente (como lo aprendió Moisés).

Examinemos algunos de los principios establecidos en los mejores escritos sobre liderato. Observaremos que todos ellos concuerdan con la enseñanza y los comportamientos de Bernabé y Pablo.

Estar consciente del talento y la capacidad de las personas que desea uno dirigir. En el caso del liderato cristiano, se incluye el reconocimiento del llamamiento de Dios en la vida de otra persona y los dones divinos.

Aceptar las diferencias en la gente. No tenga la idea de que toda diferencia representa un problema que ha de ser eliminado.

Recuerde los diferentes antecedentes de Pablo y Timoteo, los cuales fueron aceptados y se convirtieron en recursos para la obra del Señor.

Ayudar a la gente a adaptar sus diferentes cualidades a la situación. Apóyelos entre otros obreros y líderes para que se sientan aceptados. Ayúdelos a reconocer necesidades que ellos pueden suplir. Recuerde que según sus palabras Pablo indicaba su contentamiento al ser capaz de ocupar un lugar singular como apóstol de los gentiles.

Ayudar a la gente a comprender exactamente lo que se espera y demanda de ellos. Explique e interprete las actitudes y los comportamientos apropiados en cada situación, para que cada persona tenga la oportunidad de adaptarse. Hágale saber a la gente las razones que motivan sus demandas y acciones. Ayude a los nuevos a familiarizarse con los antecedentes, historia y costumbres especiales de un grupo. Recuerde la forma en que Pablo lo logró en sus cartas a Timoteo, recordándole su pasado y preparándolo para el futuro. Pablo le dio a Timoteo instrucciones y instrucción específicas.

Hacerle saber a la gente que usted se interesa por ellos personalmente, no sólo en su relación como obreros. “El cuidado y la preocupación” no son superficiales. Son genuinos. Se expresan en actos y actitudes, así como en palabras.

Expresar reconocimiento por el buen trabajo. Pero se ha de hacer una importante advertencia. El reconocimiento o aprecio en este caso no debe ser personal. No diga: “Usted me cae muy bien. Es usted muy bueno o buena.” Tal reconocimiento y aprecio quizá hagan que una persona se sienta bien por unos momentos, pero no le ayudan a desarrollar sus talentos ni dones. Debe evaluar con acierto las capacidades y contribuciones de la persona. La gente necesita aprecio y reconocimiento por logros reales. Las palabras de aprecio más eficaces son más o menos las siguientes: “El programa que usted planificó fue excelente. De verdad suplió una gran necesidad.”

Reconocer la verdad de que el desarrollo de otros amplía la efectividad de usted. En la obra de Dios no hay lugar para la competición. Cuando un líder teme ayudar a otro a desarrollarse debilita su propia posición. Los líderes no desarrollan credibilidad ante otros, ni confían en ellos mismos ni en el

Señor, siendo autoritarios o inseguros de ellos mismos. Nuestros propios sentimientos de valor propio o concepto propio son importantes, mientras reconozcamos que somos siervos de nuestro Señor soberano. Y, de acuerdo con los expertos, el concepto propio es el resultado de la forma en que otros reaccionan hacia nosotros. La mejor forma de desarrollar un concepto propio bueno y cristiano consiste en ayudar a alguien más a desarrollar su concepto de sí mismo como persona importante en la obra de Dios. El líder aumenta su influencia y eficacia cuando ayuda a otros y se rodea de obreros competentes. Si un líder está inseguro en su posición y no reconoce las contribuciones de los demás, se debilita a sí mismo.

Compartir las metas y la toma de decisiones tanto como sea posible. En lugar de tratar de hacer que otros trabajen con el fin de alcanzar la meta de usted, hágales saber que la meta también es de ellos. Por supuesto, no se comunica sólo anunciándola. Ha de aclarar que este no es un caso de alguien que le ayuda en su ministerio. Más bien se trata del propio ministerio de ellos con metas idénticas a las suyas. Usted alcanza sus metas sólo si sus obreros alcanzan las de ellos. Ellos alcanzan sus metas si usted alcanza las suyas. Este es el principio básico de trabajar como un cuerpo. Los líderes cristianos que esperan hacer todas las decisiones y lograr que otros les ayuden en su ministerio casi de seguro fracasarán. Los líderes que experimentan mayor éxito son aquellos que invitan a otros a ayudar en el toma de decisiones. Tales líderes no dicen: “Trabaja para mí”, sino “Trabajemos juntos para el Señor”.

Ayudar a la gente a desarrollar orden y disciplina. La mayoría de las personas trabajan mejor si cuentan con instrucciones claras y trabajan de acuerdo con los planes que comprenden. La elaboración de reglas estrictas no producirá éxito, pero si lo producirá la provisión de una estructura apropiada. Un buen líder sabe cómo planificar; fija límite de fechas y normas, organiza y coordina sus obreros y materiales. En nuestra siguiente lección aprenderemos más sobre cómo planificar, coordinar y organizar.

Preguntas para meditación y análisis. ¿Cuáles dones y capacidades cree usted que ha recibido del Señor? ¿Considera este curso de liderato como un paso en el desarrollo de estos

dones y capacidades? ¿Qué ha aprendido de los ejemplos bíblicos que le ayudará a crecer en lo personal y como líder? ¿Puede mencionar formas específicas en las que quizá use su conocimiento para ayudarle a alguien?

11 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.

- a** Para que pueda ser verdaderamente eficaz, el líder debe reconocer la riqueza de talento y capacidad del grupo que dirige.
- b** Parte del desafío del liderato radica en la necesidad de adaptar las cualidades de la gente a diversas situaciones, a fin de que las tareas se logren y se suplan sus necesidades.
- c** Si constantemente le comunica a la gente su amor por ellos, no necesita comunicarles sus métodos ni sus metas; ellos comprenderán.
- d** Al expresar aprecio o extender reconocimiento a una persona por sus contribuciones, debe hacer el mensaje intensamente personal, no tanto relacionado con el trabajo ni “oficial”.

12 Al desarrollar los líderes las capacidades de liderato de otros, ¿de cuál de las siguientes situaciones deben estar plenamente conscientes?

- a) Al desarrollar los líderes los talentos de otros, su propia influencia naturalmente disminuirá.
- b) Los líderes mantienen mejor control de largo plazo si ignoran las contribuciones y sugerencias de otras personas.
- c) Los líderes desarrollan credibilidad ante otros al sentirse inseguros y ser autoritarios.
- d) El líder desarrolla un concepto propio saludable en el proceso de ayudar a otra persona a desarrollar el concepto propio de ella.

13 Todas las siguientes frases, excepto una, contienen principios eficaces de liderato. ¿Cuál de ellas NO contiene un principio eficaz de liderato?

- a) Un buen líder desarrolla un plan, fija normas y límites de fechas, organiza, y distribuye sabiamente los recursos a su disposición.
- b) El líder eficaz da órdenes precisas, comunica instrucciones eficazmente, y sigue el plan.
- c) El líder que hace todas las decisiones, asume él solo toda la responsabilidad, y se embarca en un programa de rigurosa disciplina, inspirará a otros por su dedicación libre de egoísmo.
- d) El líder sabio invita a otros a participar en el toma de decisiones, haciendo que la meta no sea *de él*, sino *nuestra*.

autoexamen

1 Como líder aceptado y respetado Bernabé demostró un principio de liderato importante: Usó la influencia de su posición para

- a) asegurar la aprobación apostólica para el reglamento que él favorecía.
- b) ayudar a desarrollar las capacidades de otros.
- c) obtener lugares de prominencia para sus familiares.
- d) asegurarse de que nunca perdería su posición de prestigio y poder.

2 La circunstancia de que Pablo y Bernabé eran muy diferentes ilustra otro principio de liderato:

- a) por necesidad la efectividad de un líder es limitada.
- b) los líderes más jóvenes que reciben el beneficio de mayor instrucción son mejores líderes naturalmente.
- c) las diversas necesidades de la iglesia demandan diferentes tipos de liderato.
- d) se necesita entrenar a muchos líderes para obtener unos cuantos buenos.

3 En el incidente del rechazo de Juan Marcos, observamos que desde el principio de su carrera Pablo se interesó principalmente en la tarea. Bernabé, sin embargo, reconoció que la clave para la efectividad a largo plazo en el ministerio descansa en el desarrollo de

- a) un reglamento sobre personal menos demandante.
- b) líderes preparados que podrían multiplicar la eficacia del maestro.
- c) equipos misioneros compuestos de hombres como él mismo que creían que las demandas para el servicio cristiano debían ser menos rígidas.
- d) personalidades que no se sintieran amenazadas por líderes más jóvenes.

4 El estilo de desarrollo de liderato demostrado por Jesús, así como por Bernabé y Pablo, ¿por cuál de las siguientes declaraciones se puede describir mejor?

- a) Instruye y aconseja personalmente, da oportunidad de observar al maestro principal, da oportunidad de aplicar las lecciones, repasa los resultados, y asigna tarea
- b) Da oportunidad de aprender por observación y por instrucción práctica
- c) Instruye repetidamente en áreas de doctrina y liderato, enseña sobre la moral, comisiona para el servicio, y le entrega su desempeño a Dios
- d) Selecciona a los que tienen antecedentes en asuntos espirituales y educación formal, los mantiene en relación estrecha con él por corto tiempo, asigna para el ministerio, repasa el desempeño ocasionalmente si es conveniente

5 De los métodos de liderato de Pablo podemos decir con certeza que él

- a) impulsaba a la gente a posiciones de liderato; su preocupación se concentraba en el comienzo.
- b) estaba consciente del potencial de liderato y ayudaba a las personas llamadas a iniciarse.
- c) le dejaba a la persona la iniciativa de reaccionar al llamamiento.
- d) no se interesó particularmente en el desarrollo de líderes sino hasta mucho tiempo después.

6 La declaración “a los líderes se les llama y se les desarrolla” se interpreta con mayor certeza si con ella se quiere decir que

- a) el llamamiento de un líder es más importante que su desarrollo.
- b) la instrucción no es de mayor importancia que el llamamiento divino.
- c) la responsabilidad del liderato recae tanto en Dios como en la gente.
- d) por su “llamamiento” el líder obtiene su derecho de dirigir; mientras que, por su desarrollo, obtiene las destrezas para el liderato eficaz.

7 Al reconocer la verdad de que los líderes cristianos son llamados a sus posiciones por un acto soberano de Dios, otros líderes y el cuerpo de Cristo deberían reaccionar al

- a) impulsar a los llamados a movilizarse y a cumplir los términos de su llamamiento.
- b) proveer a tales líderes potenciales clases sobre liderato e instrucción en administración.
- c) proveer tanto el lugar como el ambiente propicio para que las habilidades de liderato puedan desarrollarse y aplicarse bajo la dirección de líderes bien experimentados.
- d) enviarlos a escuelas donde puedan aprender el arte del liderato.

8 El tema del *llamamiento y desarrollo* nos lleva a la conclusión de que si deseamos usar nuestro potencial pleno en la obra del Señor, debemos reconocer la importancia del llamamiento de Dios en nuestras vidas y

- a) por ello desarrollar nuestros dones.
- b) las de otros y ayudarles a desarrollar sus propios dones.
- c) por tanto, cumplirlo al servir a otros y ayudarlos a desarrollar sus dones,
- d) las de otros y desarrollar nuestros dones, y ayudar a otros a desarrollar los de ellos.

9 ¿Cuál de las siguientes frases describe con mayor exactitud las diferencias entre las personas “de pantalla” que no son líderes verdaderos y los que si lo son?

- a) Los actores son egocéntricos y rara vez hacen planes para la continuación de su obra.
- b) Frecuentemente los jefes se inclinan más hacia la tarea y no les interesan los sentimientos ni las necesidades de la gente.
- c) Los líderes verdaderos se inclinan hacia la tarea y también hacia la gente; desean crecer y se esfuerzan por ayudar a otros a crecer.
- d) Las respuestas a) y c)
- e) Todas las respuestas anteriores.

10 Los primeros libros modernos sobre liderato recalcan la importancia de persuadir a la gente a hacer la voluntad del jefe y alcanzar sus metas. Recientemente, expertos en ese campo han reconocido que estos métodos

- a) fueron muy efectivos y produjeron resultados favorables.
- b) no dieron muy buen resultado.
- c) fueron un fracaso total.
- d) probablemente hubieran sido eficaces en un período anterior.

11 Estudios recientes indican que el único tipo de método de liderato básico en realidad y consistentemente eficaz es aquel que

- a) limita el liderato a la voluntad de la mayoría.
- b) recalca la naturaleza cooperativa de administración.
- c) descansa sobre premisas autoritarias.
- d) está basado en el cuidado y el interés por la gente.

12 Todas las siguientes declaraciones, excepto una, constituyen principios de liderato que se han tomado de los mejores escritos profesionales sobre liderato. ¿Cuál NO lo es?

- a) “Esté consciente del talento y la capacidad de las personas que dirige.”
- b) “Acepte las diferencias de la gente.”
- c) “Ayude a la gente a comprender exactamente lo que se espera y demanda de ellos.”
- d) “Ayude a la gente a adaptar sus diversas cualidades a la situación.
- e) “No imponga sobre su gente los problemas ni la presión de la toma de decisiones.”

13 José teme alarmantemente desarrollar líderes porque al entrenar a nuevos líderes la gente ha dejado de fijar su atención en él y la ha fijado en ellos. ¿Qué principio necesita José adoptar de manera que pueda abordar su trabajo en forma más positiva?

- a) Hágle saber a la gente que usted se interesa en ellos personalmente.
- b) Reconozca la verdad de que el desarrollo de otros amplía la efectividad de usted.
- c) Comparta las metas y la toma de decisiones tanto como le sea posible.
- d) Ayude a la gente a adaptar sus diversas cualidades a la situación.

14 El líder amplía su eficacia e influencia cuando

- a) ayuda a otros y se rodea de obreros competentes.
- b) realiza sus trabajos a tiempo bajo administración severa y estrecha supervisión.
- c) realiza la mayoría de su trabajo de liderazgo él mismo y delega sólo tareas sin importancia a sus subordinados.
- d) se mezcla bien con su gente, pero retiene el control total de la toma de decisiones.

15 En los casos de metas y de toma de decisiones, la mejor regla consiste en

- a) tratar de hacer que otros trabajen para lograr la meta de usted.
- b) encubrir su meta al declarar que es un “ministerio”.
- c) proclamarse usted mismo como interesado por el bienestar de la gente; entonces suplicar: “Trabajen para mí.”
- d) compartir metas y toma de decisiones de manera que pueda decir verdaderamente: “Este es *nuestro* trabajo.”

Antes de continuar su estudio de la lección 4, asegúrese que haya completado el informe del alumno de la Unidad 1 y devuelva la hoja de respuestas a su maestro de Global University-ICI.

compruebe sus respuestas

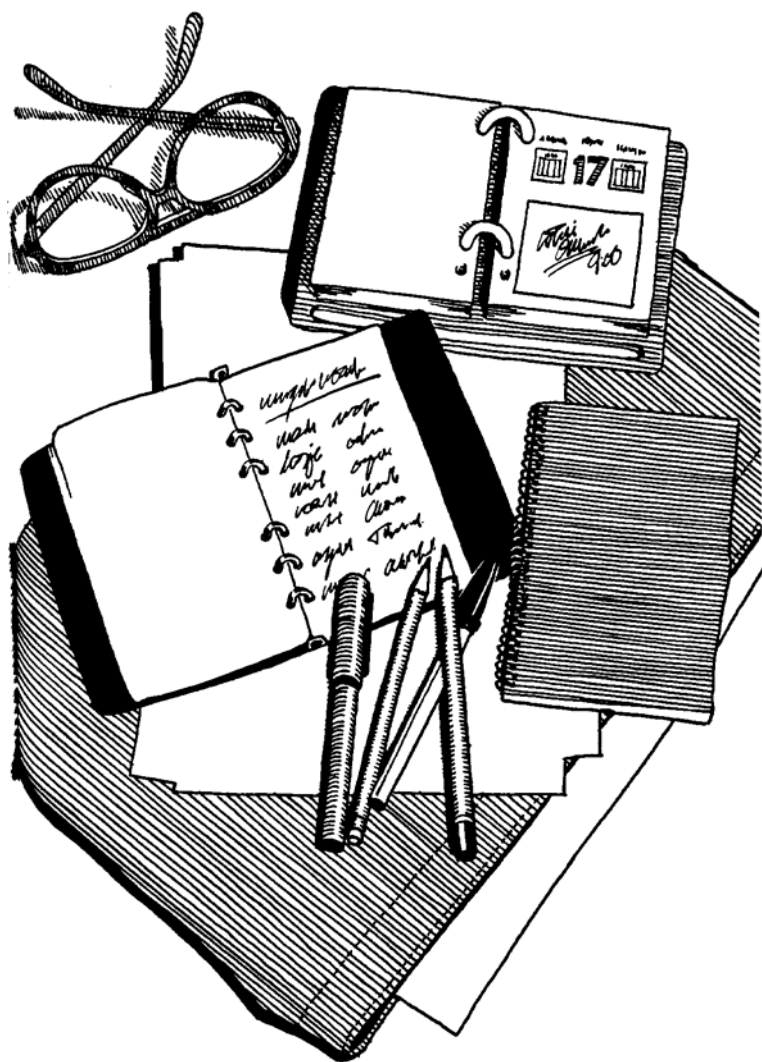
- 7 a** Incorrecta. (Las personas populares no siempre son buenos líderes.)
b Correcta.
c Incorrecta. (Un buen líder constantemente aprende y se desarrolla.)
d Incorrecta. (El estilo de Pablo fue el de maestro.)
e Correcta.
- 1** Bien pudo haber mencionado las siguientes: empatía, estabilidad emocional, capacidad para compartir el liderazgo, y el sentido de pertenecer al grupo. O bien pudo haber usado cualquiera de los otros rasgos mencionados en la lección 1.
- 8 c)** respetarse y ayudarse mutuamente.
- 2 b)** las diversas necesidades de la iglesia demandan diferentes tipos de líderes.
- 9 c)** personalmente les dan instrucción “práctico”.
- 3 a** Pablo se dio tiempo para preparar a Timoteo para su papel de líder, después de reconocer el llamamiento de Dios en la vida del joven.
b Pablo mencionó el llamamiento de Timoteo en su carta (1 Timoteo 4:14).
c Pablo representó a Timoteo ante los romanos como su colaborador (Romanos 16:21). Pablo les dijo a los corintios que Timoteo estaba llevando adelante la obra del Señor como él la estaba haciendo (1 Corintios 16:10).
d Pablo reconoció el potencial de liderazgo en Timoteo; por tanto, integró al joven en su equipo evangelizador y comenzó a desarrollar su potencial (Hechos 16:1-3).
- 10 a** Correcta.
b Incorrecta.
c Correcta.
d Correcta.
- 4 a** 1) Desarrollo.

- b 2) Llamamiento y desarrollo.
 - c 1) Desarrollo.
 - d 1) Desarrollo.
 - e 2) Llamamiento y desarrollo.
- 11 a** Correcta.
- b** Correcta.
- c** Incorrecta.
- d** Incorrecta.
- 5 a** Incorrecta.
- b** Correcta.
- c** Incorrecta.
- d** Correcta.
- 12 d)** El líder desarrolla un concepto propio saludable en el proceso de ayudar a otra persona a desarrollar su concepto propio.
- 6 a** Con el fin de prepararlos para obras de servicio y ayudarlos a madurar espiritualmente.
- b** A todo creyente. Para el bien común.
- c** Para que fuesen hechos conformes a la imagen de su hijo, madurar espiritualmente.
- d** Para que fuesen santos y sin mancha y le dieran gloria a su nombre.
- e** Crecer en la gracia y el conocimiento del Señor, en otras palabras, llegar a ser maduros espiritualmente. Es evidente que el propósito del Señor para sus hijos consiste en que sean productivos y maduros. El proceso de madurez ocurre por la influencia de liderato sabio y dentro del marco de los ministerios del cuerpo. 2 Pedro 3:18 y Juan 15:1-8, además de otros pasajes, indican que el crecimiento y el desarrollo se esperan como proceso normal de la vida espiritual.
- 13 c)** El líder que hace todas las decisiones, asume él solo toda la responsabilidad, y se embarca en un programa de rigurosa disciplina inspirará a otros por su dedicación libre de egoísmo.

Para sus notas

Unidad 2

**TAREAS,
LO QUE HACEN LOS
LIDERES Y
COMO DIRIGEN A
OTROS EN LA OBRA**



Lección 4

Los líderes planifican y organizan

“Los resultados de nuestro proyecto de visitación de la semana pasada me decepcionaron por completo”, le declaró Guillermo al grupo. Se sentía decepcionado, además, porque sólo seis miembros de su comité se habían presentado. Esa mañana, durante la clase de escuela dominical, les había pedido que se quedaran por unos minutos después del culto de adoración para discutir el proyecto. Pero otros ya habían hecho planes diferentes, y por una u otra causa no se quedaron. Adoptó un espíritu comprensivo. “Todos tienen problemas personales,” pensó, “también debo estar consciente de sus necesidades no exigir demasiado de ellos.”

“Puesto que el pastor me ha encargado este ministerio de visitación siento una gran responsabilidad”, le explicó al grupo. “Todos debemos respaldar a nuestro pastor y ayudarlo a alcanzar a esta comunidad con el evangelio. Quiero que todos den testimonio de su dedicación al Señor y trabajen con mayor dedicación durante la próxima semana. Debemos llenar el templo para los cultos de avivamiento que pronto comenzarán.”

“¿Qué decidimos acerca de la transportación?” preguntó Juan. “Creo que usted mencionó que ayudaríamos a quienes viven demasiado lejos como venir caminando al templo. Visité a una señora que tiene varios niños y desean asistir a la iglesia, pero no cuenta con medio de transporte.”

“Sí”, dijo Guillermo, “hemos estado pensando en ello. Veré qué podemos hacer. ¿Alguien más tiene preguntas?”

“Dos jóvenes de mi clase han expresado el deseo de acompañarme en la visitación”, dijo María, “¿Cree usted que debo permitir que los dos me acompañen?”



“...Siento una gran responsabilidad”

“Sí”, contestó Guillermo, “esa experiencia les hará mucho bien”.

“Así lo creía”, contestó María, “pero le pregunté al pastor, y dijo que era mejor llevar sólo uno cada vez”.

“B-u-e-n-o... no lo sé... quizá en este caso...”

bosquejo de la lección

David, líder competente
Los líderes planifican y coordinan
Los líderes organizan

objetivos de la lección

Al completar esta lección usted podrá:

- Describir principios de liderato en los relatos acerca de David, así como reconocer y aplicar estos principios.
- Bosquejar planes para un proyecto específico y preparar hojas de trabajo apropiadas.
- Explicar el concepto de *organización* y describir algunos tipos y principios de organización.

actividades para el aprendizaje

1. Repase todos los relatos bíblicos sobre la vida y la obra de David. Piense en términos de este curso y busque ejemplos de rasgos y comportamientos de liderato. Los pasajes bíblicos más importantes son: 1 Samuel 16:1-22; 17:21-58; capítulos 22-26; capítulo 30; 2 Samuel 5:1-7; 7:1-25; 1 Crónicas capítulos 17-19 y 22-29. Esta es una tarea de lectura muy grande. Quizá ya esté familiarizado con gran parte del material. Pero ahora debe leer estos pasajes con el propósito de considerar a David como líder llamado por Dios para cumplir los propósitos de El. Aprenderá mucho respecto al liderato si sigue el ejemplo de David cuidadosamente.
2. Estudie el desarrollo de la lección y complete los ejercicios de estudio como lo ha acostumbrado hasta hoy.
3. Repase las palabras claves. Si no está familiarizado con ellas compruebe su significado en el glosario, al final del libro.
4. Tome el autoexamen al final de la lección y compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se le dan al final de esta guía de estudio. Repase los ejercicios que haya completado incorrectamente.

palabras clave

asignar	estrategia	servidumbre
casualmente	impedido	técnicas
culminante	magnífico	
engreído	pertinente	

desarrollo de la lección

DAVID, LIDER COMPETENTE

Objetivo 1. *Reconocer en los relatos bíblicos la importancia de la competencia en los actos de David.*

Antes de entrar de lleno en la discusión del lugar de David en el plan de Dios para dirigir a su pueblo, regresemos a la historia de Guillermo. Lo dejamos en medio de una situación embarazosa, ¿no es cierto? Se vio atrapado en un punto en el que

debía oponerse a su pastor o reconsiderar su opinión ante aquellos a quienes deseaba dirigir e inspirar. ¿Qué hubiera hecho usted? Guillermo ignoró el tema contestando otra pregunta que alguien había hecho.

“¿Qué acerca de la literatura? Necesitamos más. Le pregunté a la secretaria de la escuela dominical si había ordenado ejemplares adicionales para nuestra visitación, y me dijo que esa no era su responsabilidad.”

“Además”, interrumpió Jaime, “tres de nosotros visitamos el mismo vecindario la semana pasada; supongo que nadie visitó la zona norte de la ciudad. He oído que nuevas familias se han mudado allí a las cuales debemos invitar a nuestra iglesia”.

“Muy buena sugerencia”, sonrió Guillermo y dijo con mucho entusiasmo: “¡Vamos a esa zona y visitémosla toda! ¡Trabajemos arduamente! ¡Tenemos que llenar el templo el próximo domingo!”

“¡Amén! ¡Amén!” dijeron los miembros del comité.

Esta breve descripción de la sesión de un comité nos llama la atención a varios principios de liderato muy importantes. ¿Cuántos puede usted mencionar? ¿Cuáles buenas cualidades le reconoce a Guillermo? ¿Cree usted que representa a un creyente sincero con su actitud? ¿Está dispuesto a aceptar una posición de liderato y quedar sujeto a otro líder? ¿Le parece entusiasta? ¿Tiene una meta o propósito para cuyo logro está trabajando? ¿Asume una actitud de consideración hacia los otros obreros?

¿Por qué todas estas cualidades no bastan para hacerle un líder efectivo? ¿Qué se necesita para que el comité tenga éxito en esta ilustración? En el relato de la vida y la obra de David encontraremos respuestas a estas y otras preguntas.

Hasta este punto de nuestro curso hemos hecho hincapié en las personas, personas que dirigen y que siguen. Ahora, en la Unidad 2, concentraremos nuestra atención mayormente en las TAREAS, los “trabajos” y las técnicas relacionadas con el liderato. A David, nuestro personaje bíblico de ejemplo, no le faltaba ninguna de las cualidades generalmente relacionadas con el liderato. Pero más sobresaliente aún fue la forma eficiente y consistente en que usó sus ventajas y recursos para obtener resultados extraordinarios.

La Biblia presenta a David como un hombre completo: pastor, soldado, poeta, padre, y rey. También lo muestra como valiente, culpable, arrepentido, perdonado, y victorioso nos revela la variedad y la complejidad de la experiencia humana. Estas características indican la maravillosa profundidad de la planificación divina. David poseía los antecedentes y los elementos necesarios para las tareas que tenía por delante. De su experiencia en el pastoreo de ovejas y al protegerlas de los peligros obtuvo desarrollo físico, valor y confianza en sí mismo. Al caminar tras los rebaños en lugares solitarios aprendió a pensar profundamente, a usar su iniciativa e imaginación, y a expresar sus sentimientos e ideas en palabras poderosas, inspiradoras.

Sabemos que su origen fue muy humilde. Recibió su llamamiento al liderazgo cuando el profeta Samuel lo seleccionó, bajo la dirección de Dios, y le hizo saber en forma sencilla, casi secreta, que sería rey (1 Samuel 16:1-22). Y “el Espíritu de Jehová vino sobre David”. Entonces se regresó a su rebaño, guardando en su corazón la maravilla de lo acontecido. Después, en la corte del rey Saúl, asumió un puesto de humildad y servidumbre.

Parece contrario a su actitud de humildad oír a David decir atrevidamente que pelearía contra el gigante Goliat, cuando todos le tenían miedo. No parecía motivarle una actitud humilde al decir:

“Tu siervo irá y peleará contra este filisteo.” Su hermano mayor se había enojado y le había dicho que era un “engreído” o soberbio (1 Samuel 17:28-32).

Pronto David demostró algo que saben todos los buenos líderes: la humildad y el valor para actuar no se oponen entre sí. A menudo van juntos, como en aquel día cuando David mató al gigante.

Por supuesto, David sabía que no estaba actuando por su propia fuerza. El Espíritu del Señor había descendido sobre él con poder, por lo que podía hablar atrevida y confiadamente. Sin embargo, David no confió en palabras entusiastas. Echó mano de la experiencia y las destrezas que el Señor le había permitido lograr. “Fuese león, fuese oso, tu siervo lo mataba”, declaró (1 Samuel 17:34-37).

Sabemos muy bien que Dios pudo haber matado a Goliat sin usar ninguna piedra. O bien pudo haber enviado una piedra a gran velocidad con poder milagroso, sin que interviniera David

con su honda. Pero cuando necesita lograr cierto propósito, Dios obra a través de personas cuyas capacidades han sido desarrolladas apropiadamente. David ya había desarrollado destrezas. Usó palabras de confianza para convencer a otros. Usó estrategia, fuerza y habilidad. Aunque sabía que había recibido poder de Dios, no actuó de manera descuidada, impensada. Se propuso realizar su tarea como estaba acostumbrado a hacerlo. Observe que no recogió casualmente una piedra pequeña. Seleccionó cinco piedras lisas del arroyo y las puso en su saco pastoril. Se observa sistema y orden en su comportamiento.

Preguntas para meditación y reflexión. Lea el Salmo 144:1. ¿Reconoce en este pasaje el hecho de que David se sintió competente, mas no se glorió en nada? ¿Cómo llegó a ser competente? ¿Cuáles destrezas y habilidades tiene usted? ¿Acaso el Señor le ha enseñado a sus manos cómo hacer ciertas cosas? ¿Le ha dado a sus dedos ciertas destrezas? ¿Cree usted que las capacidades que ha desarrollado pueden ser usadas en algunas tareas especiales para la obra del Señor?

Se convirtió en su líder

Después de su dramática victoria, David tuvo la oportunidad de recibir honra y alabanza. Bien pudo haber controlado a miles de personas inmediatamente. Su humildad y sentido común se demuestran por el hecho de que no se aprovechó de su popularidad personal. Obedientemente recibió órdenes del rey Saúl. Se ajustó a la estructura de la organización. Obedeció como soldado y ascendió en rangos de acuerdo con su destreza y logros. Aceptó tareas necesarias en el progreso de la nación hacia su meta común.

El Antiguo Testamento ha dedicado muchas páginas a los relatos de las actividades de David. Estos son escritos históricos, pero contienen numerosos detalles de los métodos de liderato de David. Tres de los principios más importantes relacionados con su éxito son:

1. Consistentemente buscó la voluntad de Dios.
2. Fue leal y considerado en sus tratos con los superiores y los subordinados.
3. Reconoció la necesidad de la excelencia y la competencia, por las cuales le dio la gloria al Señor.

Sabemos que con el tiempo David recibió la corona que se le había prometido. Como rey de Judá y de todo Israel, pudo subyugar a los enemigos vecinos. Esta tarea lo mantuvo ocupado en muchas batallas, las cuales comandó con valentía y destreza.

Después de establecerse firmemente en su reino, David sintió el gran deseo de edificar una casa para el arca del pacto, un templo del Señor. Pero el Señor le reveló que no le daría el privilegio de estar presente durante la construcción de este templo. Su parte consistiría en proporcionar los planos y hacer provisiones para ello (1 Crónicas 22:14). El registro de estas actividades constituye un modelo singular de procesos de organización y estructuras.

David realizó extensos preparativos

En este punto del registro histórico observamos que David creía que sus ganancias de las batallas tenían un segundo enfoque principal: el de proveer oportunidades de almacenar materiales para el templo (1 Crónicas 22:14). Al leer los libros de Crónicas estamos conscientes de un episodio emocionante en el trato de Dios con la humanidad. ¡El tema no es la celebración de adoración formal ni milagros, sino planificación, organización, descripciones de trabajos, y recolección de fondos!

David contrató canteros y muchos otros obreros. Proveyó piedra, hierro, bronce y madera para la obra. Designó supervisores específicos, oficiales, jueces, porteros y músicos. Las responsabilidades quedaron claramente delineadas. Los planes fueron detallados después de mucho trabajo y oración preliminares. David le dijo a su hijo Salomón.

“Y Jehová te dé entendimiento y prudencia...”

“Yo con grandes esfuerzos he provisto para la casa de Jehová”

“Tú tienes contigo muchos obreros” (1 Crónicas 22:12-15).

David le dio a Salomón planos para el templo, sus edificios, bodegas, cámaras y atrios. Le dio instrucciones para toda la obra de servicio en el templo, así como los artículos que se debían usar en ese servicio, y “todas las cosas que tenía en mente para los atrios de la casa de Jehová” (1 Crónicas 28:11-12).

“Todas estas cosas, dijo David, me fueron trazadas por la mano de Jehová, que me hizo entender todas las obras del diseño” (1 Crónicas 28:19).

A través de años de varias experiencias y circunstancias David mantuvo firme su propósito. Hizo planes con la misma seguridad que lo impulsó a lanzarle la piedra al gigante. Admitió sus errores y se arrepintió de sus pecados. Le dio el crédito al Señor por su destreza y reconoció que El también la dio a muchos otros. Sin resentimiento alguno aceptó su papel de líder según el orden divino.

Entonces llegó el momento culminante cuando David había decidido desafiar a los obreros y entregar oficialmente la responsabilidad a Salomón. Podemos imaginarnos lo ocurrido al convocar la gran asamblea en Jerusalén. Abiertamente resumió delante de los oficiales y ayudantes de todos los rangos sus actividades previas y sus planes para el futuro. No se olvidó de nada. No quedó nada bajo incertidumbre. Al terminar la reunión las personas a quienes David se había dirigido como “hermanos” conocían bien sus responsabilidades, así como sus relaciones entre ellos mismos. Sabían cuáles recursos tenían a disposición y algo de los costos y sacrificios envueltos en todo ello.

Sin alarde, sino más bien para compartir información, David explicó sus sentimientos y acciones. Entonces hizo un compromiso concreto diciendo: “Por cuanto tengo mi afecto en la casa de mi Dios, yo guardo en mi tesoro particular oro y plata que, además de todas las cosas que he preparado para la casa del santuario, he dado para la casa de mi Dios” (1 Crónicas 29:3).

De esta posición de participación personal, pudo desafiar a los demás a seguirle en la consagración de ellos mismos a la obra del Señor, en el servicio y en dar. Por supuesto, el pueblo respondió a su liderato tan magnífico. Se dieron ellos mismos y sus posesiones al Señor con toda liberalidad.

David oró y dirigió a su pueblo en la adoración: “Bendito seas tú, oh Jehová...” y junto con él todos alabaron alegremente al Señor (1 Crónicas 29:10-20).

Regrese al principio de esta lección y repase el ejemplo de Guillermo y su comité.

1 Escriba una lista de tres formas, por lo menos, en los cuales Guillermo siguió el ejemplo de David.

.....

.....

.....

2 Escriba una lista de tres formas, por lo menos, en las que Guillermo no siguió el ejemplo de David.

.....

.....

.....

3 El atrevido anuncio de David de que pelearía contra el gigante indica que él

- a) era engreído.
- b) quería lucirse delante de sus hermanos.
- c) era un líder nato.
- d) confiaba en que el Señor lo usaría.

4 David contó sus experiencias entre los leones y los osos para

- a) demostrar su posición con hechos.
- b) mostrar mayor fe que la de sus hermanos.
- c) probar que había sido escogido como rey.
- d) demostrar su fuerza física.

5 David seleccionó cinco piedras cuidadosamente. Tal comportamiento parece indicar

- a) falta de confianza.
- b) entrenamiento y competencia.
- c) demostración pública de sus destrezas.
- d) rechazo de la armadura de Saúl.

LOS LIDERES PLANIFICAN Y COORDINAN

La planificación consiste en pensar y escribir

Objetivo 2. *Identificar el propósito de un plan.*

Casi toda tarea bien hecha se ha realizado dos veces. Primero, mentalmente, por los líderes. Este proceso de pensar en lo que se hará recibe el nombre de *planificación*.

Todo mundo planifica en forma inconsciente más o menos. Una de las cualidades humanas esenciales consiste en la capacidad de imaginar y describir mentalmente algo antes de que ocurra o se lleve a cabo. Tratamos de predeterminar, o elaborar por adelantado, un curso de acción, pensar en lo que haríamos bajo diversas circunstancias. Los líderes desarrollan la capacidad de hacerlo con mayor formalidad y eficiencia que los demás.

En la mayoría de los estudios de las funciones del liderazgo la palabra *planificación* ocupa el primer lugar. Los líderes deben planificar, y mientras mejor lo hagan mayor es la posibilidad de su éxito. Por tanto, veamos en qué consiste el proceso de planificación.

1. *Análisis y previsión.* Los líderes observan cuidadosamente las condiciones presentes y prevén o calculan el curso de los acontecimientos en el futuro.

2. *Establecimiento de propósitos y metas.* Los líderes sustentan ideas claras de las razones de sus actos. Saben cuál es el propósito de cada tarea y lo que esperan de cada una. El resultado deseado recibe el nombre de *objetivos*. Todo buen plan incluye objetivos declarados. Los estudiaremos detalladamente más adelante.

3. *Trazado de un curso de acción específico.* En términos de funciones de liderazgo, a éste se le llama *programación*. Se incluye aquí una lista de pasos que se tomarán para obtener los resultados deseados, o lograr los objetivos.

4. *Calendario de trabajo.* La elaboración de un calendario de trabajo o límite de tiempo forma parte esencial del establecimiento de metas y la programación. Sin límites de tiempo específicos, las metas y los programas no sirven para nada.

5. *Declaración de métodos y procedimientos propuestos.* El plan debe ser práctico y factible. Por tanto, los líderes deben tener la capacidad de declarar por adelantado cuáles métodos son apropiados y están disponibles para usarse en cada paso del programa que trazaron.

6. *Consideraciones financieras.* En los estudios de liderazgo se le llama *presupuestar*. La mayoría de los planes demandan que se le dé algún grado de atención a los gastos, cuánto dinero

se debe recolectar, asignar, y del cual darse cuenta. Incluso los líderes que no tienen la responsabilidad del presupuesto formal deben considerar estos asuntos para trazar planes prácticos y realistas.

7. *Consideraciones de personal.* Los líderes consideran por adelantado cuántas personas se necesitan para llevar a cabo un programa o proyecto, así como las cualidades o destrezas deseadas en ellas. La selección del personal adecuado para tareas particulares constituye una parte de suma importancia en la planificación.

8. *Apego a las reglas y normas.* Todo plan es trazado dentro del marco de ciertas *reglas*. Es decir, dentro de una organización se han establecido valores y normas que gobiernan cada acción. Los líderes cristianos, por supuesto, son dirigidos por los principios bíblicos y las reglas de los líderes superiores de la iglesia o institución.

A muchos líderes se les hace más fácil expresar el proceso de planificación en forma de preguntas. Las respuestas a tales preguntas revelan los factores esenciales del plan:

1. ¿Por qué debe hacerse este trabajo? Esta conduce a un análisis completo de la situación presente.
2. ¿Qué se pretende lograr? Esta conduce al establecimiento de objetivos.
3. ¿Cómo se realizará el trabajo? Esta conduce a trazar procedimientos.
4. ¿Cuándo se realizará el trabajo? Esta conduce a la elaboración del calendario de trabajo.
5. ¿Cuál es la mejor forma disponible para realizar el trabajo? Esta conduce a la consideración de métodos específicos.
6. ¿Con qué se hará el trabajo? Esta conduce a presupuestar y a la consideración de instalaciones y materiales requeridos.
7. ¿Quién realizará el trabajo? Esta conduce a la selección de personal y a la asignación específica de acuerdo con las destrezas y talentos de las personas disponibles.
8. ¿Cuáles directrices deben observar los obreros o fijárseles a ellos? Esta conduce a la consideración de reglas en vigencia y también a fijar normas de calidad.

Tipos de planes

La mayoría de los líderes emplean tres tipos de planes, a saber:

1. Planes generales para cierto período de tiempo, como un calendario de actividades para el año y un organigrama.
2. Planes para actividades específicas que se repiten periódicamente, como procedimientos para reuniones de comités, y programas de capacitación para obreros.
3. Planes para proyectos individuales, como una conferencia particular o programa para un día especial.

Hemos dicho que la planificación consiste tanto en pensar como en escribir. La *planificación*, que es un proceso, generalmente demanda un *plan*, el cual es un documento escrito. Los líderes competentes usan unas cuantas herramientas básicas para trazar planes inmediatos y de largo alcance.

Herramientas de planificación

1. *La lista de “Cosas que hacer”*. Todo líder debe guardar una lista de planes y responsabilidades para cada día. Esta puede consistir de una hoja de papel o un cuaderno, o de formas especiales ya impresas. Los detalles que se deben incluir en la lista son los siguientes:

Citas	Llamadas telefónicas
Tareas que se realizarán	Llamadas telefónicas recibidas
Asignaciones	Materiales necesarios
que se deben hacer	Datos de finanzas o gastos
Cartas que se deben escribir	

En el apéndice de esta guía de estudio se ha incluido una sugerencia de hoja de recordatorio diario.

2. *El calendario*. Todo líder necesita dos calendarios. Uno en forma de cuaderno grande con espacio para escribir en cada fecha. Este es para la planificación de largo alcance. Si no se cuenta con calendarios impresos, se puede improvisar en un cuaderno. El otro es una agenda pequeña que él ha de llevar consigo a dondequiera. Las fechas importantes del calendario de planificación grande deben marcarse en la agenda pequeña para referencia rápida.

3. *Un cuaderno pequeño.* El calendario o agenda pequeña bien puede consistir de un cuadernito o libretita fácil de llevar en todo tiempo. El buen líder siempre está preparado para tomar notas respecto a los eventos del día y para anotar las ideas que asalten su mente de repente. La agenda o libretita también es útil para escribir nombres, direcciones y números telefónicos.

4. *Hojas de planificación de trabajo.* Deben escribirse los planes para todos los proyectos principales. La mayoría de los líderes diseñan hojas de trabajo o formas que son apropiadas para sus propósitos. Tales formas deberán contar con espacio para:

La fecha

El nombre del líder

Los nombres de otras personas o del comité planificador

El nombre del proyecto con descripción y objetivos

La lista de tareas específicas que se realizarán

Las asignaciones de tareas a diversas personas

Los materiales y el equipo necesarios para cada tarea

La fecha cuando se deberá completar cada tarea

6 Lea de nuevo la sección sobre herramientas de planificación que acaba de leer. Estudie las formas sugeridas ubicadas convenientemente en el apéndice. Piense en una situación real o imaginaria en la cual a usted lo han hecho responsable de trazar planes. Diseñe una hoja de trabajo adecuada, o copie una de las sugeridas, y llénela apropiadamente. Este es un ejercicio de práctica para su propio beneficio, no un examen.

Coordinación

La coordinación consiste en echar a andar el plan. Después de planificado, su siguiente tarea consiste en reunir todas las partes de manera productiva. La coordinación constituye el proceso por el cual se observa que las personas indicadas estén en las posiciones correctas, en el tiempo oportuno, con los materiales adecuados y que comprendan que deben trabajar unidas para realizar la tarea.

Vuelva a revisar las preguntas que hicimos para ayudarle en el proceso de planificación. ¿Cuáles son las partes o los elementos sugeridos por estas preguntas?

7 Empareje los elementos de planificación (derecha) sugeridos por cada pregunta (izquierda).

- | | |
|--|---------------|
| a ¿Quién realizará el trabajo? | 1) Tiempo |
| b ¿Con qué se hará el trabajo? | 2) Lugar |
| c ¿Qué se pretende lograr? | 3) Personas |
| d ¿Cuándo se realizará el trabajo? | 4) Métodos |
| e ¿Cómo se realizará el trabajo? | 5) Materiales |
| f ¿Dónde se realizará el trabajo? | 6) Objetivos |

Preguntas para meditación. Piense de nuevo en los relatos bíblicos acerca de David en su papel de líder. ¿Fue él un buen coordinador? ¿Consideró todos los elementos de planificación? En relación con sus planes para el templo, ¿podría usted contestar las preguntas que sugerimos?

8 ¿Cuál de las siguientes declaraciones identifica mejor el propósito que motiva la planificación?

- La planificación básicamente consiste en la actividad por la cual determinamos nuestros objetivos.
- La planificación se realiza con la intención de justificar nuestro curso de acción.
- La planificación se realiza con la intención de predeterminar un curso de acción y la forma de responder a diversas circunstancias que pudieran ocurrir al tratar de alcanzar nuestro objetivo.
- Esencialmente, la planificación consiste en tratar de determinar la forma en que todos encajamos en la estructura y cuáles son nuestras responsabilidades.

Problemas y obstáculos

Objetivo 3. *Mencionar tres obstáculos para la planificación en la obra cristiana.*

En ocasiones se oye decir a los líderes: “¿De qué sirve?... ya lo tenía todo bien planificado, cuando...”

“Mis ayudantes no siguieron las instrucciones.”

“Mi supervisor cambió de opinión.”

“Mi ayudante se enfermó.”

“Todo resultó muy diferente de lo que yo esperaba.”

Probablemente usted ha oído o ha pasado por este tipo de experiencias frustrantes. Traza usted planes cuidadosamente y no se pueden llevar a cabo. Entonces observa que quien no trazó ningún plan tuvo más éxito en un proyecto. No se desaliente ni permita que tal circunstancia le haga menospreciar el valor de la planificación. Debe estar consciente de que la planificación por sí sola no le garantiza el éxito a nadie. Esta es una de las excusas que la gente esgrime para no planificar.

Consideremos otros dos obstáculos. Uno de ellos consiste en que, en la obra cristiana, alguien bien puede acusar al líder de confiar demasiado en sus propios programas en lugar de depender de la dirección del Espíritu Santo. Nuestros estudios bíblicos nos han enseñado que el Espíritu Santo dirige tanto en la etapa de planificación como en la de la acción misma. Por tanto, no debería afectarnos la actitud de las personas que critican la planificación y los programas en la iglesia.

Probablemente el mayor obstáculo para la buena planificación radique en que demanda mucho tiempo y arduo trabajo. El pensar y el escribir son dos actividades humanas de las más difíciles. Es más fácil ponerse de pie y dar un testimonio que escribirlo por adelantado; pruébelo y lo comprobará. Sabemos que el Señor puede dirigirnos tanto al escribir como al hablar; por tanto, ¿no es lógico decir que estamos hablando en el poder del Espíritu Santo Si lo hacemos inesperadamente en la iglesia, y decir que no estamos trabajando bajo su poder si estamos escribiendo planes por adelantado! Para que un líder pueda ser de máxima eficacia tiene que sobreponerse a este malentendido. El tiempo y el trabajo arduo son necesarios, junto con la dirección del Espíritu.

9 Mencione tres obstáculos para la planificación en la obra cristiana.

.....

.....

A continuación se incluyen algunas sugerencias para ayudarle a vencer los obstáculos y planificar con efectividad:

1. *Someta sus planes a la dirección del Espíritu.* Llévelos sinceramente en oración.

2. *Mantenga la actitud de flexibilidad en todos los planes.* Este es uno de los mayores desafíos del liderato, hacer que los planes sean tanto específicos como flexibles.

3. *No espere que todos los planes den resultado.* El líder sabio sabe que el acto de planificación le da mayor capacidad de alcanzar sus metas, aun cuando tenga que hacer a un lado su plan original. En la mayoría de los casos, la persona que cuenta con un plan se siente más competente y puede ganarse el respeto y la cooperación cuando cambia una situación. Donde sea posible, anticipéase a los problemas. Piense por adelantado y trate de imaginarse cuáles cambios son posibles en esa situación y lo que usted haría.

4. *Planifique muchos objetivos menores que le ayudarán a alcanzar el objetivo o meta principal.* Por ejemplo, si su objetivo principal consiste en proveer alimentos para una conferencia regional, los objetivos menores consistirían en proveer espacio para almacenamiento y reunir artículos alimenticios. Los planes para alcanzar un objetivo menor particular pueden mantenerse flexibles, y los cambios pueden hacerse sin afectar el plan total seriamente. Discutiremos los objetivos principales y menores en otra lección.

5. *Asegúrese de que todos los responsables de los planes los han comprendido y aceptado cabalmente.* Recuerde cómo David explicó sus planes y le dio al pueblo oportunidades para expresar su compromiso personal. Explíqueles a los obreros el propósito y la importancia de cada parte de sus planes. Asegúreles que aprecia mucho sus contribuciones. Como David lo hizo, que se unan a usted en oración y alabanza, sometiendo sus planes a la dirección del Espíritu.

LOS LÍDERES ORGANIZAN

Objetivo 4. *Describir tipos de organización. y trazar un organigrama.*

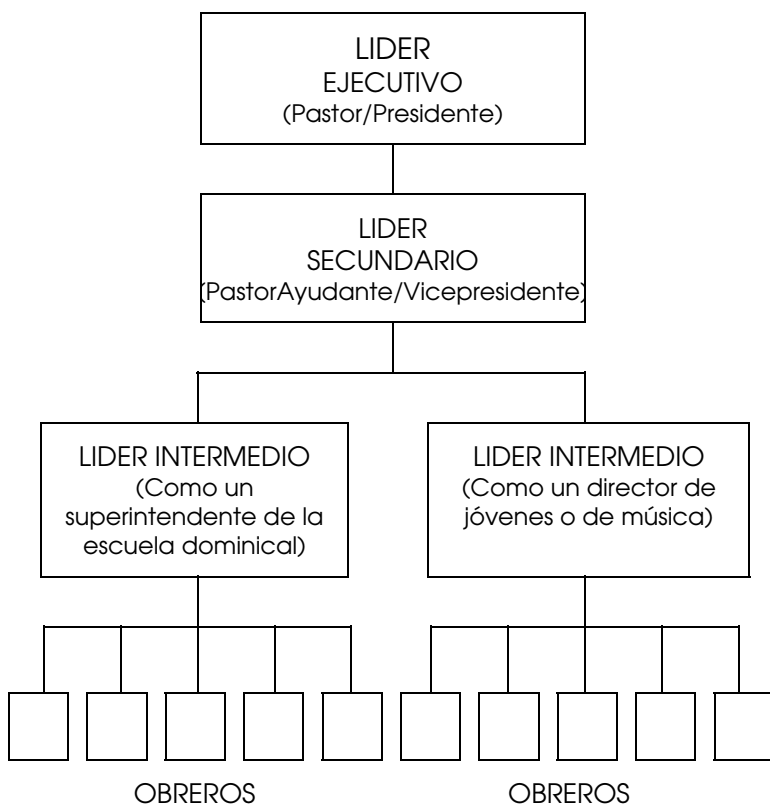
Hemos aprendido que el concepto de un *plan* incluye tanto el proceso de planificación como un documento escrito o bosquejo para dirigir la actividad. El concepto de organización también

incluye dos ideas principales. Una, el proceso de envolver a las personas en relaciones para la eficiencia en el trabajo en una tarea dada. Dos, la estructura, o plan formal, que les muestra a las personas cómo se espera que se relacionen mutuamente.

Tipos de organización

Varios tipos de organización formal son posibles. Probablemente usted esté más familiarizado con la *organización de línea directa*. (Véanse las gráficas en las páginas que siguen.)

ORGANIZACION DE LINEA DIRECTA



En iglesias pequeñas quizá no haya líderes secundarios, y los líderes intermedios están bajo la supervisión directa del pastor

La organización militar ofrece el ejemplo más extremo de este tipo. Sus características básicas consisten en que el líder ejecutivo

ejerce la autoridad de control y el trabajo se realiza a través de una línea de líderes secundarios e intermedios. Cada persona es supervisada directamente por la que está por sobre ella en el rango de autoridad. Se supone que los obreros se comunican sólo a través de los supervisores y que no acuden directamente al líder ejecutivo.

Otro tipo se llama *organización de línea administrativa*. Este tipo se emplea en las más grandes organizaciones modernas. Cuenta con un líder ejecutivo que recibe consejo de un grupo de personas administrativas con conocimiento y habilidades especiales. Le ofrecen consejo y dirección al ejecutivo, y él supervisa a los líderes intermedios, como en la organización de línea directa.

Al tercer tipo de organización se le llama *funcional*. En un negocio o compañía significa que un empleado puede trabajar bajo diversos supervisores, de acuerdo con el tipo de trabajo (o función) de que se trate. Los líderes se relacionan principalmente con las tareas, y no tanto con las personas.

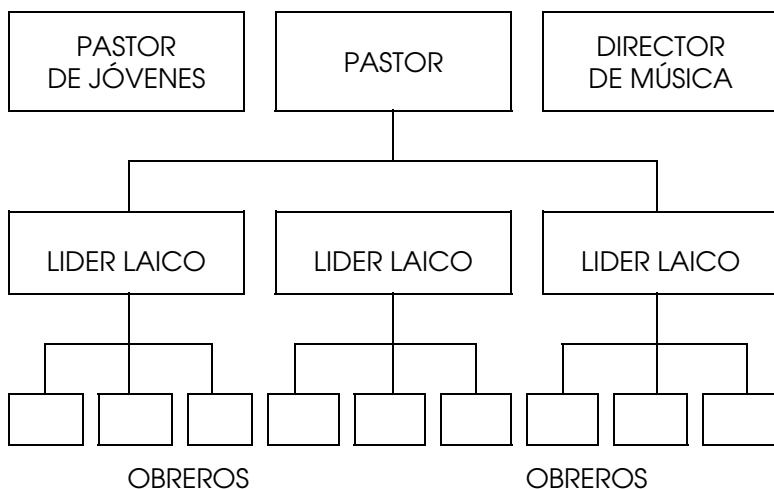
En la mayoría de la obra cristiana se practica una combinación de estos tipos. El pastor es el líder ejecutivo. Bien puede tener líderes secundarios, como pastores ayudantes. También hay líderes intermedios, como superintendentes de escuela dominical y directores de música. En una organización de línea directa, un obrero, como un miembro del coro, estaría bajo la supervisión del director del coro.

El director del coro bajo el director de música; el director de música bajo el pastor ayudante. Este tipo de verdadera organización de línea rara vez se usa en las iglesias. Generalmente todos los líderes tienen relaciones directas con el pastor, por lo que el modelo se parece más a la organización de línea administrativa. Entonces, debido a que la obra de la iglesia incluye una gran variedad de tareas, los líderes quizá se relacionen con los otros líderes y obreros en formas funcionales.

Las relaciones de un pastor en la organización de la iglesia son muy complejas en realidad, debido a esta variedad de tareas y funciones. El pastor es la cabeza espiritual de la congregación. Es el líder ejecutivo en la estructura de organización y por ello el supervisor en sus relaciones con otros líderes. Además, funge como consejero y maestro para los miembros del rebaño. A fin de mantener una operación efectiva de organización, deben comprenderse los diversos papeles o funciones del pastor.

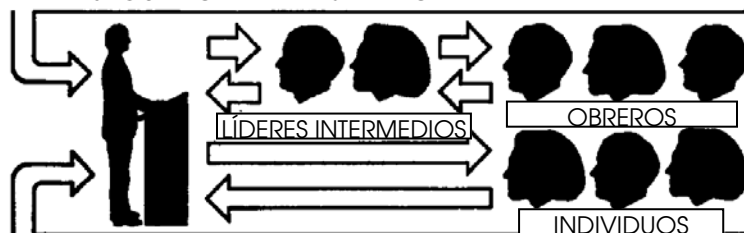
Como cabeza espiritual, maestro y consejero, el pastor se relaciona directamente con cada persona de la congregación. Pero como líder ejecutivo, o administrador de la organización, debe realizar mucho de su trabajo entre las personas a través de otros líderes, a quienes les delega responsabilidad y autoridad.

ORGANIZACIÓN DE LINEA ADMINISTRATIVA



LAS RELACIONES DEL PASTOR

LIDER EJECUTIVO -ADMINISTRADOR



CABEZA ESPIRITUAL, MAESTRO, CONSEJERO

Esta combinación de relaciones puede producir efectividad en la obra de la iglesia. Por otro lado, puede producir ciertos problemas, particularmente para los líderes intermedios quienes se sienten inseguros o no son competentes en sus puestos. ¿Recuerda lo que le ocurrió a Guillermo en nuestra ilustración? Uno de sus obreros le pidió su opinión. Después de contestarle

su obrero le dijo que ya había recibido una respuesta diferente de su pastor. No sólo una situación tal avergüenza al líder intermedio, sino que también hace que le pierdan el respeto que tanto necesita para cumplir sus responsabilidades.

Guillermo hizo lo correcto cuando se negó a seguir discutiendo el tema. Pero bien hubiera podido evitar esa situación si hubiera tenido una comprensión clara de lo que deseaba el pastor respecto a sus deberes y relaciones. El pastor y los líderes intermedios deben reunirse con frecuencia para orar juntos y discutir la obra. Deben ponerse de acuerdo para mantener responsabilidad en partes específicas de la obra. Entonces, si un obrero acude al pastor con una pregunta respecto a cuestiones delegadas a otro líder, el pastor debe aconsejarle al obrero que acuda al líder respectivo o bien invitar a ese líder a la reunión. El líder nunca debe tratar de manejar un asunto que ha quedado bajo la responsabilidad del pastor o de otro líder.

Esta es organización efectiva y sabia, la cual hace más fácil la tarea para todos. El pastor puede depender de sus ayudantes para que realicen su parte de la tarea que les corresponde. El líder intermedio puede mantener su efectividad con el grupo. Los obreros se sienten seguros al saber cómo encajan en la estructura y cómo deben proceder cuando surjan preguntas.

USTED Y LA ORGANIZACION

Objetivo 5. *Seleccionar una declaración que explique las relaciones del líder con la organización.*

La mayoría de los líderes se relacionan con la organización de dos maneras. Primera, deben comprender la forma en que encajan dentro de una organización existente. Segunda, deben saber cómo establecer y mantener la organización en sus áreas de responsabilidad. Como hemos visto, el liderato de éxito depende de las cualidades del líder y la estructura bajo la cual trabaja. Un buen líder puede sentirse impedido por una estructura de organización deficiente. Una buena organización puede ser impedida por liderato deficiente. Se necesitan ambos factores para cumplir las tareas y alcanzar las metas en la obra cristiana.

Por tanto, cuando asuma usted una posición de liderato debe asegurarse de que comprende bien la estructura. Si cuentan con un organigrama, estúdielo. Pídale a sus superiores que le

expliquen los detalles de su posición. Asegúrese de saber lo que se espera de usted. Quizá le den una descripción de trabajo escrita (que contiene una lista de sus deberes básicos mínimos), pero la parte importante es el sentir de que usted y todos los demás colaboradores comprenden claramente sus responsabilidades. Si le toca supervisar a otros, debe convocarlos a una reunión en la cual explicará su posición al grupo.

Cómo organizar

Si tiene usted que comenzar una nueva organización, o trabajar con alguna que necesite renovarse, tiene una gran responsabilidad. He aquí algunas sugerencias para dirigirle:

1. Haga un análisis de trabajo, una lista de todos los trabajos o tareas que le han delegado o que debe realizar para alcanzar los objetivos.
2. Decida cuántas personas o puestos se necesitarán para realizar las tareas. Haga una lista de tareas específicas para cada persona o posición.
3. Trace un organigrama para mostrar cómo se relacionarán las posiciones mutuamente, con usted y con otros líderes.
4. Designe a personas para llenar los puestos o que sean responsables de las tareas. (No llene los puestos más o menos permanentes sino hasta que haya encontrado a personal bien calificado. Es mejor dejar los puestos abiertos y hacer planes para reclutar o entrenar a nuevo personal.)
5. Provea información inmediata a todos aquellos que trabajarán con usted, y haga planes para observar si cuentan con la ayuda y el entrenamiento necesarios. Trate de darles a todos la misma información al mismo tiempo y permita que le hagan preguntas.
6. Trace un plan definido de responsabilidad. Es decir, cada persona debe saber lo que se espera de ella y cuáles son las condiciones y limitaciones. Use las preguntas de planificación: ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? Especifique cuáles obreros deberán registrar los resultados de su trabajo e informar sobre ellos. Fije límites de tiempo. Explique las reglas pertinentes de la organización que puedan influir sobre la obra. Incluya en el plan original la

forma de evaluar o medir los resultados de manera que usted y los demás tengan la oportunidad de aprender de la experiencia y hacer mejoras en el futuro.

10 Trace un organigrama que, según usted, representa una estructura de organización con la cual está familiarizado.

11 En su relación con la organización, el líder debe comprender

- a) cómo encaja en la organización.
- b) lo que se espera de él.
- c) cómo encaja en la estructura, cómo establecer control y mantener la organización en su área.
- d) cuáles son los límites de su autoridad y cuál es el proceso por el que establece control.

12 Empareje el tipo de organización (derecha) con su descripción correcta (izquierda).

- | | | |
|---------------|---|--|
| a | El líder ejecutivo recibe consejo de un grupo consultor especializado. Supervisa a los líderes intermedios, quienes laboran con personas subordinadas a ellos. | 1) Línea directa
2) Línea administrativa
3) Pastoral |
| b | El líder ejecutivo ejerce autoridad de control. Cada persona es supervisada directamente por quien está por sobre ella. Los obreros se comunican sólo a través de supervisores. | |
| c | El líder ejecutivo es la cabeza de la organización. Es supervisor en relaciones con otros líderes. También es responsable directamente ante cada persona de su organización. | |

autoexamen

CORRECTA-INCORRECTA. Escriba una **C** en el espacio correspondiente a cada declaración CORRECTA. Escriba una **I** en el espacio correspondiente a cada declaración INCORRECTA.

- **1** En las experiencias de David observamos que el llamamiento de Dios generalmente ocurre después que un líder en potencia ha demostrado sus destrezas y habilidades naturales.
- **2** La humildad y el valor son cualidades complementarias. El valor se obtiene porque un Dios infalible es la fuente de la fortaleza que uno recibe; la humildad se obtiene como resultado de reconocer que toda la gloria le pertenece a Dios.
- **3** La gran victoria de David sobre Goliat lo estableció como líder. De ahí en adelante quedó libre para perseguir sus propias metas.
- **4** He aquí tres principios que surgen de los métodos de liderato de David: 1) Buscó consistentemente la voluntad de Dios; 2) fue leal y considerado en sus tratos con subordinados y superiores; y 3) se propuso obtener excelencia y competencia, por las cuales le dio la gloria a Dios.
- **5** Aunque a David no se le permitió edificar el templo, se le desafió a preparar su construcción. Esta división de responsabilidad demuestra la incompetencia de David como constructor.
- **6** La planificación preliminar y la organización constituyen parte de la etapa “pensante” de liderato. Sin embargo, la parte realmente importante consiste en poner en práctica los planes, lo cual constituye la etapa “activa”.
- **7** En el ejemplo de preparación de David aprendemos que todo líder es sólo uno en la secuencia de líderes: uno prepara, otro edifica; pero sólo Dios hace posible la realización de la tarea.

- 8 En sus preparativos para la edificación del templo, David demostró algunos principios de buen liderato: planificación consistente, instrucciones adecuadas para los participantes, y apropiada provisión de materiales para completar la tarea.
- 9 Sólo aquellas tareas caracterizadas por “planificación deficiente” se realizan dos veces.
- 10 La planificación es un proceso comprensivo que envuelve tiempo, energía y gastos; por tanto, es esencial sólo en trabajos principales que demandan más grandes sumas de dinero y mayores cantidades de personas.
- 11 La planificación es esencialmente un proceso mental o de pensamiento.
- 12 El ejercicio de planificación constituye una garantía de cierto éxito.
- 13 En la obra cristiana la “planificación” se considera como obstáculo porque algunos acusan al líder de confiar más en sus programas que en el Espíritu Santo.
- 14 Las Escrituras demuestran que el Espíritu Santo unge en la etapa de planificación de una tarea tanto como en la de acción.
- 15 Los planes que son flexibles, apoyados por oración y planes de contingencia, junto con la comprensión y la aceptación por todos constituyen la certeza del éxito.
- 16 La *organización* consiste en envolver a las personas en relaciones para la realización eficiente de una tarea, y la *estructura* o plan muestra la forma en que se espera que se relacionen mutuamente.
- 17 Las líneas de autoridad deben respetarse en una organización si se desea suplir las necesidades de las personas y respetar la posición de los líderes.
- 18 La comunicación frecuente es necesaria para eliminar conflicto potencial entre miembros del grupo de liderato y su líder en sus relaciones con las personas.

- **19** Si una persona subordinada a un líder intermedio va directamente al líder principal, éste debería manejar el asunto sin consultar al líder intermedio envuelto en el problema.
- **20** Se requieren tanto la buena organización como el buen liderato para realizar las tareas y alcanzar las metas en el servicio cristiano.

compruebe sus respuestas

- 7 a** 3) Personas.
 - b** 5) Materiales.
 - c** 6) Objetivos.
 - d** 1) Tiempo.
 - e** 4) Métodos.
 - f** 2) Lugar.
- 1** Respuestas sugeridas: deseaba realizar un proyecto para la obra del Señor; les pidió a las personas que se dedicaran; les pidió a las personas que trabajaran; se refirió a la obra con mucho entusiasmo.
- 8 c)** La planificación se realiza con la intención de predeterminedar un curso de acción.
- 2** Debió haber observado que: no planificó por adelantado, no dio instrucciones claras, ni proveyó materiales.
- 9** Tres obstáculos para la planificación en la obra cristiana son:
1) los planes no siempre dan resultado; 2) las personas critican a los creyentes por la planificación; y 3) la planificación demanda tiempo y trabajo arduo.
- 3 d)** confiaba en que el Señor lo usaría.
- 10** Su respuesta.
- 4 a)** demostrar su posición con hechos.
- 11 c)** cómo encaja en la estructura, cómo establecer control y mantener la organización en su área.
- 5 b)** entrenamiento y competencia.
- 12 a** 2) Línea administrativa.
- b** 1) Línea directa.
- c** 3) Pastoral.
- 6** Su respuesta.

Lección 5

Los líderes se comunican

Alejo era el líder del grupo de varones de su iglesia. Había hecho planes para un proyecto nuevo y rebosaba de entusiasmo.

“Esta es nuestra oportunidad de hacer algo muy bueno para la iglesia”, le dijo a su esposa. “Todos los varones de mi grupo son buenos creyentes y están deseosos de servir al Señor. Además, son muy capaces. Aun cuando están muy ocupados están dispuestos a dar tiempo para un proyecto como este. Procuraré hacerlo tan fácil para ellos como me sea posible.”

Poco después, en la reunión de varones, anunció sus planes. “Se les hará muy fácil su asignación”, les aseguró con una sonrisa de confianza, “porque ya he tomado en cuenta todos los detalles”.

El Sr. Gutiérrez se había unido al grupo recientemente. Antes de hacerse miembro había sido un obrero muy activo en otra iglesia. Deseaba encontrar un nuevo lugar de servicio. Sentía que su experiencia era muy valiosa, y deseaba trabajar para el Señor. Durante el tiempo de discusión en la reunión habló atrevidamente: “Entiendo muy bien este proyecto”, declaró, “No deben preocuparse por cada detalle. Yo haré mi parte.”

“Bien, esta es mi responsabilidad”, contestó Alejo, “le daré una asignación tan pronto como complete los planes”.

Esa tarde el Sr. Gutiérrez se quejó con su esposa. “Ese tal Alejo cree que lo sabe todo. Sólo le interesa su posición de poder y cree que ninguno de nosotros somos capaces. Dice que hará que todo nos resulte fácil. Cree que es el único con deseos de trabajar para el Señor.

Esa tarde Alejo se quejó con su esposa. “Ese Sr. Gutiérrez cree que lo sabe todo. Quiere hacer alarde de su habilidad. No quiere cooperar con el grupo.”



"Cree que lo sabe todo" "No quiere cooperar"

Alejo y el Sr. Gutiérrez nos ilustran lo que bien puede ser el mayor problema del liderato cristiano. Los líderes no comunican bien el sentido de su mensaje a las personas con quienes trabajan. En esta lección aprenderemos a comprender y a resolver tales problemas.

bosquejo de la lección

Josué, líder con un mensaje claro

El proceso de la comunicación

Los líderes se sobreponen a los obstáculos

objetivos de la lección

Al completar esta lección usted podrá:

- Describir principios de liderato en los relatos acerca de Josué y reconocer y aplicar estos principios.
- Definir e ilustrar el concepto de *comunicación*.
- Explicar principios importantes de comunicación en situaciones de liderato.
- Escuchar como líder eficaz, y proveer información sobre el tema.

actividades para el aprendizaje

1. Lea Josué capítulos 1; 3:1-13; 4:1-8; 6:6-17; 18:1-8; 21:43-45; y capítulo 22.2. Trabaje en el desarrollo de la lección y complete los ejercicios de estudio como lo ha acostumbrado hasta hoy.
3. Tome el autoexamen al final de la lección y compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se incluyen al final de esta guía de estudio.

palabras clave

espontáneamente	prejuicio
igualdad	significados figurados
intuitivo	tipo dispuesto
palabras descriptivas	tipo enérgico
palabras evaluadoras	vago
percepciones	valeroso

desarrollo de la lección

JOSUE, LIDER CON UN MENSAJE CLARO

Objetivo 1. *Identificar ejemplos de comunicación en el libro de Josué y mencionar el nombre de los siete tipos incluidos.*

En la vida y la obra de Josué podemos encontrar una ilustración de casi cada característica y comportamiento relacionado con el liderato. De Moisés aprendió primero a seguir, después a dirigir, y luego a inspirar a otros. Experimentó problemas con la gente y cometió algunos errores cuando dejó de buscar la dirección del Señor. Trazó planes cuidadosos. Dio el ejemplo en acción valerosa. Trabajó a través de otros, como los espías y Rahab, para alcanzar sus objetivos. Sin duda Josué fue un líder típico y modelo en muchas maneras. Sin embargo, en esta lección limitaremos nuestro estudio a una característica sobresaliente de Josué: comprendió y utilizó con éxito singular los principios básicos de comunicación. Fue un líder que sabía cómo comunicarse con Dios y el hombre.

Abrimos esta lección con una situación que ilustra el fracaso de un líder en comunicarse apropiadamente. Alejo creía que los hombres eran capaces, pero que estaban ocupados. Sinceramente deseaba ayudarles. El Sr. Gutiérrez sinceramente deseaba trabajar para el Señor. Con todo, ambos malinterpretaron el significado que la otra parte deseaba expresar.

La factibilidad de que en el pueblo de Dios haya malentendidos se ilustra en uno de los incidentes del libro de Josué. Recuerde que las tribus de Rubén, Gad, y la media tribu de Manasés recibieron su parte de tierra al este del Jordán. Fueron con los otros israelitas para tomar posesión de la tierra al oeste del Jordán. Después de ganar las batallas, Josué los bendijo y los envió a su herencia (Josué 22).

“Y llegando a los límites del Jordán que está en la tierra de Canaán, los hijos de Rubén y los hijos de Gad y la media tribu de Manasés edificaron allí un altar junto al Jordán, un altar de grande apariencia” (Josué 22:10). Por ello las otras tribus se enojaron mucho de tal manera que querían iniciar una guerra civil. Habían acordado que no se erigiría otro altar para el sacrificio aparte del que estaba en Silo. El propósito de tal acuerdo consistía en mantener la adoración del Dios verdadero totalmente libre de altares paganos, que bien podían ser erigidos en otros lugares. Por ello los israelitas acusaron de rebelión a sus hermanos, al traicionar la fe en el acuerdo y al desobedecer a Dios.

El pueblo de Rubén, Gad, y la media tribu de Manasés se horrorizaron, y explicaron: “Por esto dijimos: Edifiquemos ahora un altar, no para holocausto ni para sacrificio, sino para que sea un testimonio entre nosotros y vosotros, y entre los que vendrán después de nosotros, de que podemos hacer el servicio de Jehová delante de él con nuestros holocaustos, con nuestros sacrificios y con nuestras ofrendas de paz; y no digan mañana vuestros hijos a los nuestros: Vosotros no tenéis parte en Jehová.”

¿Ve usted cómo estas tribus que habían peleado brazo a brazo estaban listas para pelear entre ellas? Pero tan pronto como las tribus ofendidas comprendieron el verdadero significado del altar se aclaró todo. Todos se regocijaron. La comunicación hizo la diferencia.

1-3 Si no ha repasado Josué 22, hágalo ahora mismo. Ponga atención especial en los versículos 11-24. Entonces encierre en un círculo la letra correspondiente a la mejor terminación de cada oración.

1 Cuando los israelitas oyeron que habían edificado un altar en Galaad junto al Jordán,

- a) ya sabían porqué había sido edificado.
- b) preguntaron por qué había sido edificado.
- c) se imaginaron porqué había sido edificado.

2 Los israelitas se enojaron y decidieron pelear porque

- a) las otras tribus habían pecado.
- b) pensaban que las otras tribus habían pecado.
- c) siempre les adjudicaban motivos malsanos a las acciones de los demás.

3 Los representantes de Israel visitaron a las otras tribus y

- a) les preguntaron por qué habían edificado el altar.
- b) les pidieron que derribaran el altar.
- c) los acusaron de rebelión contra Dios.

4 ¿Qué podrían haber hecho los israelitas para evitar el malentendido?

.....

.....

5 ¿Qué podrían haber hecho el pueblo de Rubén, Gad, y la media tribu de Manasés para evitar el malentendido?

.....

.....

Este relato es muy significativo, ya que nos ayuda a comprender por qué el pueblo necesitaba un líder como Josué. El Señor sabía que en ese tiempo su gran necesidad radicaba en recibir instrucciones claras y dirección cuidadosa en cada paso que tomaban. Al principio de una nueva vida bajo circunstancias desconocidas deberían contar con un líder fuerte que escuchara al Señor y le diera entendimiento a la gente.

Josué había sido entrenado por Moisés para que fuera un general destacado. Pero más importante aún, había sido educado para que comprendiera y obedeciera la Palabra de Dios. Su

llamamiento al liderato le fue dado con una orden y una promesa: “Repartirás a este pueblo por heredad la tierra... Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente... Jehová tu Dios estará contigo...” (Josué 1:6-9).

Evidentemente Josué había asumido una actitud humilde hacia sí mismo como persona, ya que Dios le dijo varias veces que no tuviera temor. Pero cuando estuvo seguro de su llamamiento, comenzó a demostrar de inmediato su valor y confianza. Su primer acto de liderato consistió en dar órdenes claras e instrucciones precisas a los oficiales: “Pasad por en medio del campamento y mandad al pueblo, diciendo: Preparaos comida, porque dentro de tres días pasaréis el Jordán para entrar a poseer la tierra que Jehová vuestro Dios os da en posesión” (Josué 1:10-11).

Desde este punto en adelante Josué demostró gran habilidad para comunicarse con su pueblo y profunda comprensión de la importancia de diversas clases de destrezas de comunicación. El libro de Josué contiene siete tipos diversos de comunicación. Mantenga abierta su Biblia de modo que pueda referirse a los ejemplos al estudiarlos brevemente. Quizá desee marcarlos en su Biblia para referencia futura.

Palabras de instrucción

Josué 2:1; 3:2-4, 9; 8:3

Los oficiales fueron por todo el campamento explicándole a la gente exactamente lo que deberían hacer. Josué se aseguró que todos oyeran y comprendieran cuando los planes se trazaban para las diversas actividades en la marcha y la conquista. Se repitieron las órdenes particulares para las diversas tribus. Llamaron a personas y a grupos para darles asignaciones particulares. Cada acción fue explicada para todos aquellos que compartían las responsabilidades. “Acercaos, y escuchad”, dijo Josué (Josué 3:9). No se pasó por alto ningún detalle. Cada persona recibió la información necesaria para que hiciera su parte.

Los resultados de tan cuidadosa instrucción se hicieron evidentes en la misión de los espías de visitar a Rahab, el cruce del Jordán, la caída de Jericó, y todas las campañas de éxito. El pueblo, con muy pocas excepciones, “hicieron así como Josué les mandó” (Josué 4:8). Debido a que sabían lo que se esperaba de ellos, pudieron actuar con confianza y en cooperación mutua.

Palabras de aliento

Josué 3:5; 10:24-25; 23:5

Josué les dijo a sus hombres: “Acercaos, y poned vuestros pies sobre los cuellos de estos reyes... No temáis, ni os atemoriceís... así hará Jehová...” (Josué 10:2~25). Josué compartió momentos de victoria y aliento con sus seguidores. Les ayudó a comprender que cada triunfo era más que una tarea completada. Era también una promesa para el futuro. Representaba evidencia de que se podría esperar la continuación de las bendiciones del Señor. De esta manera el pueblo fue fortalecido en su fe y en la devoción a su misión.

Mandamientos y órdenes

Josué 6:16

Como líder militar, Josué tuvo que dar muchos mandatos y órdenes directas. En el ejemplo de la caída de Jericó aprendemos que en ocasiones el líder debe demandar obediencia estricta. Josué nos da el ejemplo del líder que trata a sus seguidores con cuidado y respeto. Muy pronto el pueblo comenzó a confiar en él y a respetarlo. Entonces, cuando surgió la necesidad de la obediencia estuvieron dispuestos a responder. Esta es una lección que necesitan aprender todos los líderes, en particular quienes trabajan entre jovencitos.

Información (enseñanza)

Josué 24:1-13

Josué le recordó al pueblo su historia y propósito. Como líder sabio, sabía que tenía el deber de mantenerlos informados y al tanto de datos importantes que influían sobre la obra como un todo. Las verdades básicas y las enseñanzas bíblicas deben presentarse en forma fresca y nueva constantemente al pueblo que trabaja para el Señor. Josué no dijo: “Todos deberían saberlo a estas alturas.” Repitió las palabras de Dios con paciencia una y otra vez. La comunicación es una labor que nunca termina. Es un *proceso* cuya responsabilidad recae sobre cada líder.

Persuasión (exhortación)

Josué 23:6-16; 24:14-24

Gran parte de la comunicación en la obra cristiana toma la forma de exhortación, o predicación. Algunos líderes creen que este

es el único tipo de comunicación. Aparentemente siempre están exhortando a la gente a actuar, tratando de persuadirlos a que hagan la voluntad del líder. Cuando se usa la persuasión exageradamente de esta manera pierde su efectividad. Josué nos da el ejemplo del buen uso de la persuasión. El Señor lo condujo a hablarle al pueblo respecto a su compromiso para el futuro. Observe los cuatro elementos principales de las palabras de Josué. Toda comunicación persuasiva de efectividad sigue este modelo:

1. *Apela a la mente.* “Reconoces, pues, con todo vuestro corazón y con toda vuestra alma, que no ha faltado una palabra de todas las buenas palabras que Jehová vuestro Dios había dicho de vosotros” (véase Josué 23:14-16).

2. *Advierte.* “Si traspasares el pacto de Jehová vuestro Dios... la ira de Jehová se encenderá contra vosotros” (Josué 23:16).

3. *Desafía.* “Esforzaos, pues, mucho” (Josué 23:6).

4. *Da oportunidad de reaccionar.* “Escogeos hoy a quién sirváis” (Josué 24:15).

Registros e informes

Josué, capítulos 12-20

La comunicación bien puede hacerse en forma escrita o verbal. Josué llevó a cabo uno de los deberes esenciales del liderato al mantener buenos registros y escribir buenos informes de las actividades. De esta forma, comunicó acertadamente los resultados de sus esfuerzos. A los líderes quizá no les guste llenar formas ni conservar archivos, pero todos los buenos líderes están de acuerdo en que tal obra es necesaria. ¡Imagínese cuán poca información tuviéramos acerca de Dios y su pueblo si sus líderes escogidos no hubieran conservado archivos o registros!

Comunicación simbólica

Josué 4:1-9

“¿Qué significan estas piedras?” La comunicación consiste en el proceso de comunicar *significado* de una persona a otra. Esta se logra no sólo por el lenguaje hablado o escrito, sino también por diversas clases de símbolos. Josué usó un montículo de piedras para comunicar un mensaje de suma importancia. La comunicación simbólica que se usa en nuestras iglesias de hoy incluye el arreglo

del mobiliario, como el altar, y el tipo de ropa que visten los ministros. La comunicación simbólica también se expresa al arrodillarse, al palmeo, al agitar pañuelos u otros objetos. El buen líder sabe que el pueblo le encuentra significado a cada movimiento de su cuerpo y expresión facial, ya sea que tenga la intención de comunicar algo o no. Por tanto, es importante que sepa cómo comunicarse efectivamente tanto por símbolos como por palabras.

6 Trate de repetir de memoria los siete tipos de comunicación cuyos ejemplos se encuentran en el libro de Josué. Entonces empareje cada tipo de comunicación (derecha) con el ejemplo que lo ilustra (izquierda).

- | | |
|--|-----------------|
| a “Escogeos hoy a quién sirváis... yo y mi casa serviremos a Jehová” (24:15). | 1) Instrucción |
| | 2) Aliento |
| | 3) Mandamientos |
| | 4) Información |
| b “También escribió allí sobre las piedras una copia de la ley de Moisés”(8:32). | 5) Persuasión |
| | 6) Registros |
| | 7) Símbolos |
| c “Acercaos, y escuchad las palabras de Jehová vuestro Dios” (3:9). | |
| d “Cada uno de vosotros tome una piedra sobre su hombro... para que esto sea señal entre vosotros” (4:5-6). | |
| e “No temáis, ni os atemoriceís; sed fuertes y valientes” (10:25). | |
| f “Así dice Jehová, Dios de Israel” (24:2). | |
| g “Ni toméis alguna cosa del anatema, no sea que hagáis anatema el campamento de Israel, y lo turbéis” (6:18). | |

EL PROCESO DE COMUNICACION

Los líderes reconocen obstáculos

Objetivo 2. *Describir el proceso de comunicación y algunos obstáculos para la comunicación.*

Ahora que hemos examinado varios ejemplos de comunicación estamos listos para analizar el proceso. Comencemos con una lista de las partes o componentes que hemos observado. Primero, *la fuente* del material que se ha de comunicar, o la persona que desea comunicar. La persona fuente tiene una intención, o un *significado* (segundo). Bien puede ser una idea, un sentimiento, o alguna información. Hay un *receptor* (tercero) a quien se dirige el significado. El receptor no es un vaso vacío sino una persona con *percepciones* (cuarto) que probablemente influirán sobre el significado que se recibe. La persona fuente debe seleccionar un *método* (quinto) o métodos, como el lenguaje y otros símbolos, por el cual expresará el significado. El propósito del proceso de comunicación consiste en que el receptor comprenda el significado exactamente como la persona fuente tuvo la intención de comunicarlo.

La mayoría nunca comprendemos cuán difícil resulta cumplir este propósito. Entre el significado original y el que se recibe existen muchos obstáculos. Una de las formas de comprender el proceso de comunicación consiste en considerar algunos de estos obstáculos. Entonces veremos cuán bien se comunican los líderes con efectividad al sobreponerse a los obstáculos. A continuación presentamos una breve descripción de siete obstáculos que constituyen la causa de problemas.

1. *Lenguaje.* Algunas palabras tienen más de un significado. Otras tienen distinto significado en ciertas áreas geográficas. Muchos términos bíblicos tienen significados particulares o figurados. ¿Recuerda que a Nicodemo se le hizo difícil comprender la frase *nacer otra vez*? (Véase Juan 3:1-12). La comunicación no es satisfactoria si el comunicador (o la persona fuente) y el receptor no entienden las palabras de la misma manera.

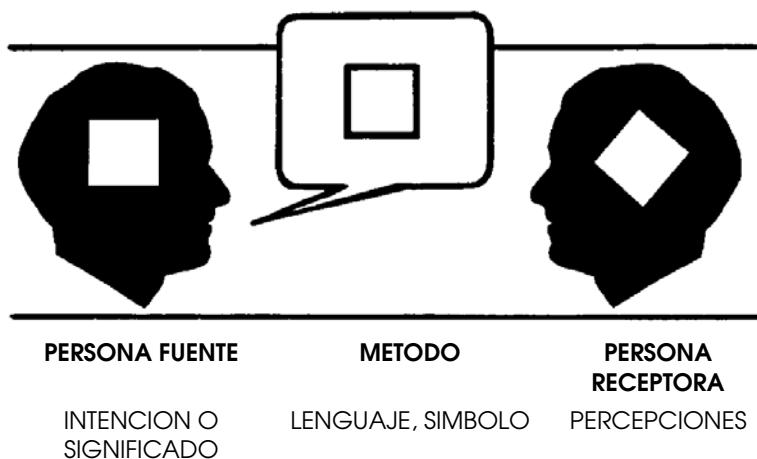
2. *Símbolos.* Gran parte de lo que comunicamos no se habla del todo. Cierta pastor relata que fue impulsado a unirse a una clase bíblica sencillamente por la forma en que la maestra sostuvo su Biblia. “Yo sabía que ella tenía gran respeto y

reverencia por ese libro”, dijo, “y deseaba descubrir por qué era tan especial para ella. Lo sostuvo con ternura y volteó las páginas con mucho cuidado”. Esta era comunicación simbólica de una clase muy positiva. Los obstáculos para la comunicación se forman cuando los símbolos (movimientos, expresiones faciales, tono de voz) no concuerdan con el mensaje expresado. Por ejemplo, supongamos que una persona dice: “Amo la Biblia”, pero la trata sin cuidado y hasta en forma despectiva. ¿Qué estaría comunicando: amor o falta de respeto?

3. *Costumbres.* Todo grupo de personas desarrolla ciertas formas de comportamiento a las que llamamos costumbres. En ocasiones estas formas son aceptables en forma tan completa que la gente cree que son las únicas correctas. Por ejemplo, en algunos grupos se espera que las mujeres saluden de mano, mientras que en otros que se abracen y hasta se besen en las mejillas. Cuando tales costumbres se dejan de observar apropiadamente, se interrumpe la comunicación, en ocasiones hasta el grado de producir dolorosos malentendidos.

4. *Prejuicio.* No podemos comunicarnos efectivamente con la gente si no los aceptamos como iguales ante Dios. En la Biblia se encuentran varios ejemplos de prejuicio que interfirió en la comunicación. Debido a que los israelitas generalmente consideraban a los samaritanos y a todos los gentiles inferiores a ellos, aun el evangelio de Cristo no pudo comunicarse adecuadamente. Por ello el Señor le habló a Pedro en una visión y lo dirigió para vencer el obstáculo del prejuicio (Hechos 10).

5. *Posición social* A la mayoría de la gente se le dificulta comunicarse con quienes, según la sociedad, ocupan una posición inferior o superior que la propia. Generalmente es más fácil que dos dueños de fincas se comuniquen entre sí que uno de éstos con alguno de sus empleados. Algunos creyentes ricos nunca les dan testimonio a sus trabajadores. Pero muchos empleados creyentes tampoco les testifican a sus patrones. En este caso, la dedicación al Señor y el amor por las almas pierden su efectividad debido a los obstáculos en la comunicación. Una habilidad esencial que debe aprenderse para el liderato de éxito consiste en saber comunicarse con personas de diversos niveles sociales y posiciones de organización. El primer paso consiste en estar consciente del obstáculo de posición social y el deseo sincero de vencerlo.



6. *Edad y sexo.* La edad y el sexo de las personas envueltas en la comunicación se relacionan estrechamente con la posición social. A los líderes de mayor edad quizá se les dificulte alcanzar a los jóvenes. Sus valores e intereses pueden ser muy diferentes. Por ejemplo, cierto líder anunció que a los jóvenes que cooperaran con cierto proyecto y se les ofrecería una cena en la casa pastoral. Los jóvenes no se impresionaron con el anuncio. Hubieran preferido un día de campo junto al río. El líder se sintió abochornado y hasta enojado. El proyecto fue un fracaso.

Las relaciones entre los hombres y las mujeres han sufrido tensión en todo el mundo debido al concepto moderno de igualdad para las mujeres. Los líderes cristianos sensibles no deben ignorar tal cuestión. Deben pensar en ella, orar, y tratar de comprender los valores y las necesidades de ambos sexos y de todas las edades. Es una tarea difícil, pero los líderes cristianos tienen la ventaja de saber que todos tienen un lugar en el gran círculo del amor de Dios.

7. *Personalidad.* Cada situación de grupo se compone de personas únicas, singulares. Una de las tareas principales del liderato consiste en ofrecer comprensión y cooperación de manera que las metas del grupo sean aceptadas y alcanzadas. Para lograrlo el líder debe comunicarse con las personas. No debe cometer el error de creer que su mensaje será recibido de la misma manera por todas las personas del grupo. Debe comprender que el resultado final del proceso de comunicación no es el que trató de enviar el comunicador, sino el que percibió cada receptor.

7 Basado en lo que ha aprendido en esta lección, escriba en sus propias palabras una definición de la *comunicación*.

.....

8 Basado en lo que ha aprendido en esta lección, escriba en sus propias palabras una definición de la frase *obstáculos para la comunicación*.

.....

9 Piense en una situación en la que haya experimentado malentendidos debido a algún obstáculo en la comunicación.

El significado de la percepción

Objetivo 3. *Explicar el significado de la percepción en el proceso de la comunicación.*

Hemos dicho que la percepción del receptor determina el significado de un mensaje. Es decir, el mensaje significa en realidad lo que el receptor cree que significa. Por tanto, debemos saber algo de cómo lo percibe a fin de comunicarnos con él.

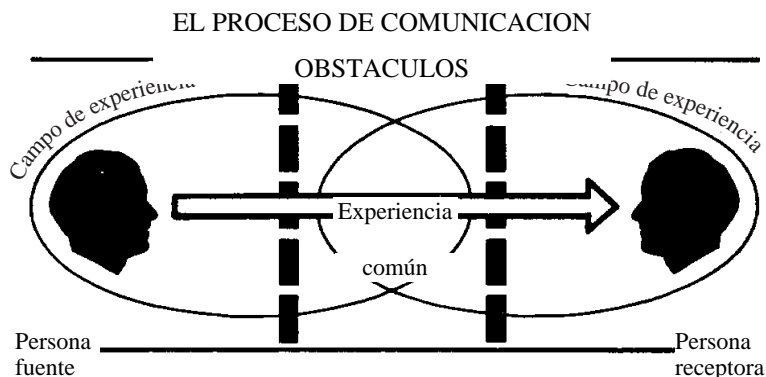
La forma en que una persona percibe se debe parcialmente a los factores que hemos mencionado, como edad, sexo, y costumbres. Otros dos factores significativos son los rasgos de la personalidad y el campo de experiencia. Los expertos en el estudio de las comunicaciones usan las clasificaciones del tipo de personalidad de Carl Jung para explicar que diversas interpretaciones (o percepciones) resultan de un mismo mensaje. De acuerdo con esta clasificación existen cuatro tipos de personalidad, a saber:

1. Personas racionales, quienes desean que el líder explique todo con atención cuidadosa a los hechos y la lógica.
2. Personas sentimentales, que necesitan inspiración y desafío emocional.
3. Personas sensibles, que necesitan demostraciones y ejemplos.
4. Personas intuitivas, que rápidamente llegan a conclusiones y buscan significados ocultos.

Los líderes conscientes de que estos cuatro tipos de personalidad pueden estar representados en su grupo podrán presentar mensajes bien equilibrados. Comprenderán por qué algunos del grupo reaccionan más en cierto tiempo que en otro. Podrán acercarse a personas en la forma más apropiada y entregar asignaciones adecuadas a las necesidades e intereses de los obreros. Podrán ofrecer instrucción y dirección en la forma más eficaz. Debido a su comprensión de que estos tipos de comportamiento son típicos o normales, no se sentirán ofendidos personalmente ni enojados cuando alguien no puede comprender un mensaje.

Otra forma de clasificar tipos de personalidad consiste en medir el grado de dependencia o independencia expresado. La persona dependiente (en ocasiones llamada de *tipo dispuesto*) necesita recibir instrucciones detalladas del líder. La persona independiente (en ocasiones llamada de *tipo enérgico*) necesita oportunidades para expresar sus ideas. Desea que el líder le dé más sugerencias generales y libertad para ser creativa. Obviamente, el líder que sabe cómo interpretan el mensaje estos tipos de personalidad tiene una gran ventaja.

Toda percepción depende del *campo de experiencia*, y toda comunicación depende del campo de experiencia común. Es decir, los mensajes pueden enviarse y recibirse sólo si el comunicador y el receptor tienen en común campos de experiencia básicos, como el lenguaje. Además de las experiencias básicas comunes de un grupo, cada persona tiene experiencias particulares que lo hacen pensar y sentir de cierta manera. Por ejemplo, experiencias dramáticas, como el combate en una guerra o pasar por una fuerte tormenta. Las situaciones personales de la vida, como el empleo y el matrimonio. Los significados adscritos a ciertos artículos, lugares, personas, e ideas, pueden cambiar radicalmente debido a una experiencia. Por tanto, cuando exista una cantidad mayor de experiencias comunes, existe a la vez una base mejor para la comunicación. Toda comunicación debe comenzar en el área de la experiencia común, y todos los mensajes de una persona fuente deben pasar por el campo de experiencia del receptor. Este proceso se puede ilustrar de la siguiente manera:



10 El director de educación cristiana está dirigiendo una reunión del personal administrativo. Dice: “Necesitamos un aula especial para bebés y niños pequeñitos. Hay un aula que podríamos usar si contáramos con el equipo necesario.”

“Sí”, dice la señorita X, que es enfermera, “necesitamos cunas protegidas y muchas sábanas para mantenerlo siempre limpio”

“Sí”, dice la señora Y, madre de cinco hijos, “pero primero necesitamos unas sillas mecedoras para las madres y algunos juguetes”.

¿Cuál de las siguientes declaraciones se ilustra con esta conversación?

- a) El líder no está enviando un mensaje claro.
- b) La enfermera posee el tipo enérgico de personalidad.
- c) El campo de experiencia influye sobre la percepción.
- d) La madre es una persona racional.

11 Repase la ilustración con la que iniciamos esta lección. Si tuviera que clasificar al Sr. Gutiérrez de acuerdo con los tipos de personalidad de Jung, usted lo llamaría

.....

Si tuviera que clasificarlo como de tipo dependiente o independiente, usted lo llamaría

.....

LOS LÍDERES SE SOBREPONEN A LOS OBSTÁCULOS

Objetivo 4. *Explicar cómo los líderes pueden lograr comunicación satisfactoria entre ellos mismos y el pueblo al que dirigen.*

Hasta aquí hemos aprendido lo suficiente como para evitar el error más grande que cometen los líderes al tratar de comunicarse. Ese error consiste en creer que todo lo que dicen lo comprenden perfectamente los oyentes. Ahora estamos conscientes de que la buena comunicación es un proceso muy complejo. Nuestro siguiente paso consiste en aprender lo que podemos hacer para estar seguros de que el receptor percibe nuestros mensajes como originalmente los enviamos. Aprendemos a sobreponernos a los obstáculos para la comunicación cuando los convertimos en puertas. A continuación ofrecemos algunas sugerencias prácticas:

1. *Familiarícese con lo que desea comunicar.* Descubra qué tan bien se comunica con usted mismo. Escriba o exprese en voz alta, en meditación, exactamente lo que tiene en mente antes de hacer una presentación formal o un anuncio importante. Trácese un objetivo claro, preciso, en lugar de poseer sólo una idea vaga del tema de su comunicación. Adopte el hábito de escribir notas y bosquejos.

2. *Conozca todo lo que sea posible acerca de la gente con quien desea comunicarse.* En la discusión anterior observamos que el líder jamás podrá enviar mensajes que sus receptores comprenderán exactamente de la misma manera. Sin embargo, los líderes que comprenden los principios de percepción, tipos de personalidad y campo de experiencia obtendrán buenos resultados. Mientras más conozca acerca de la gente, más podrá compartir con ellos su campo de experiencia, y mayores probabilidades tendrá de comunicarse con ellos satisfactoriamente.

3. *Demuestre respeto genuino por todos* (sus dones, talentos e intereses). Ofrézcales razones para creer que lo dicho por usted es tan importante para ellos como lo es para usted.

4. *Seleccione lenguaje correcto y preciso.* Hable de manera honesta, abierta, y no en forma vaga como si tratara de quedarse con cierta información importante que no desea comunicarles. Use palabras exactas hasta donde sea posible. Es decir, no use

términos como los siguientes: *mucho; sólo un poco; tiempo muy breve; lo justo y correcto*. Si existe algún problema, trátelo claramente con las partes involucradas. Nunca deje la impresión vaga de que alguna persona no mencionada es culpable de algo. De seguro alguien entenderá mal y se sentirá herido o enojado.

5. *Anímelos a reaccionar*. Una de las maneras de saber si sus mensajes son comprendidos o no consiste en preguntar y pedir comentarios. Si está usted a cargo de un grupo particular, establezca canales normales de comunicación. Responsabilice a ciertas personas de los informes y los anuncios. Por sus palabras y formas de conducirse indíqueles que desea recibir sus contribuciones.

12 ¿Recuerda a Alejo? ¿Cuáles de estas reglas de buena comunicación quebrantó?

- a) Familiarícese con lo que desea comunicar.
- b) Seleccione lenguaje correcto y preciso.
- c) Conozca todo lo que sea posible acerca de la gente con quien desea comunicarse.

El escuchar forma parte de la comunicación

Los líderes de éxito saben tanto escuchar como enviar mensajes. En el proceso de escuchar existen cuatro etapas. Primera, el *oír*. Esta es la recepción física de ondas sonoras. La siguiente etapa es la *atención*. Escuchamos muchos sonidos a los cuales no les ponemos atención, por lo que la mayoría no tienen significado alguno para nosotros. Cuando seleccionamos un sonido de entre los muchos que oímos, le ponemos atención. Y cuando ponemos atención a un sonido podemos comenzar a *comprenderlo* como un mensaje. La última etapa del proceso de escuchar es el *recuerdo*. Después de comprender un mensaje y almacenarlo en la mente, podemos decir que hemos completado un acto de escuchar.

El escuchar con efectividad comienza cuando se pone atención a lo que dice otra persona. Se requiere esfuerzo. Por ejemplo, los adultos pueden oír lo que los niños hablan sin escucharlos en realidad. Lo que ellos dicen no lo consideran lo suficientemente importante como para realizar ese esfuerzo especial de escuchar. Si usted se siente superior a otra persona quizá no escuche en realidad lo que le está diciendo. Si está usted de prisa o está pensando en otro asunto, quizá oiga palabras y hasta conteste sin escuchar en realidad.

Usted puede desarrollar habilidades para escuchar si está motivado para ello. Puede decirse a usted mismo: “Deseo comprender la idea de esta persona (o problema) exactamente como trata de hacérmela saber.” Debe usted creer que la persona es importante y que su mensaje tiene algún significado. Recuerde y practique las siguientes reglas para escuchar con efectividad.

1. Concentre sus energías físicas y mentales en escuchar.
2. Demuestre interés y un estado alerta con su cuerpo y ojos.
3. No interrumpa a la otra persona que conversa.
4. No demuestre fuertemente su oposición sino hasta que la persona ha completado un mensaje. Busque oportunidades para indicar acuerdo con el movimiento del cuerpo, como inclinarse un poco hacia adelante o con el movimiento de su cabeza.
5. Busque significados y evite hacer hincapié en palabras específicas.
6. Sea paciente. No actúe como si estuviera siempre deprimida.
7. Haga preguntas cuando no comprenda, pero hágalas callada y objetivamente.
8. No reaccione emocionalmente, sino que responda de manera objetiva después que se ha completado el mensaje.
9. Trate de separar hechos de opiniones en lo que oye, de modo que tenga una base para evaluar el mensaje y dar una respuesta.
10. Trate de discernir qué tipo de reacción espera la persona: información, ayuda, o simple reafirmación y cuidado.

13 Un miembro del grupo dijo: “El diablo ha interferido en nuestros planes, y seis obreros están ausentes. ¿Qué hacemos?” El líder contestó: “No culpen al diablo de todo.” ¿Cuál regla para escuchar con efectividad quebrantó el líder?

.....

La respuesta forma parte de la comunicación

Los líderes de éxito saben contestar así como enviar mensajes y escuchar. Un ciclo de comunicación incluye la trasmisión de un mensaje del comunicador al receptor y luego un mensaje de retorno, al cual se le llama *respuesta* o reacción. El mensaje de

retorno puede ser verbal o no audible. Ya lo hemos mencionado en nuestro estudio del escuchar, ya que éste constituye un tipo de respuesta o reacción.

Cuando la gente trata de comunicarse con un líder y no reciben respuesta adecuada se sienten rechazados o tienen la tendencia de rechazar al líder. ¿Le ha hablado alguna vez a una grabadora o ha hablado en un cuarto vacío? No es lo mismo que hablarle a un ser humano, ¿verdad? La diferencia radica en que no hay respuesta. Lo que se siente es similar a lo que experimenta la gente cuando un líder no le da buena respuesta.

Un efecto importante de la respuesta en el proceso de comunicación consiste en ayudar tanto al comunicador como al receptor a comprender correctamente. En ocasiones puede usted detectar por expresiones faciales (respuesta no audible) si la gente comprende o no su mensaje.

Otro efecto de la respuesta es el desarrollo del concepto propio. En una situación de liderazgo el líder usa la respuesta para alentar a la gente y ayudarles a creer que son capaces de realizar las tareas y alcanzar las metas. La excesiva respuesta negativa (hincapié en faltas y errores, reprimendas) puede hacer que la gente se desaliente y se sienta incapaz de lograr algo.

La respuesta influye definitivamente sobre el desempeño. En estudios realizados se ha comprobado que los obreros cuyos líderes no les ofrecen respuesta pierden interés en sus tareas. El buen desempeño es el resultado parcial de un buen concepto propio. Además se encuentra satisfacción al saber que el líder está interesado y consciente de lo que cada obrero está haciendo. Gran parte de la respuesta surge espontáneamente, pero los buenos líderes pueden aprender a proveer respuesta de formas conscientes y efectivas. Al dirigir usted a la gente en el servicio cristiano, la respuesta que les dé a menudo será en la forma de ayuda para sus tareas y la evaluación de lo realizado. Por ejemplo, quizá esté dirigiendo a un grupo de maestros, y quiere ayudarles a mejorar su desempeño. En discusiones de grupo, o individualmente, encontrará oportunidades de hacerles saber cuáles son los resultados deseados y cómo se siente respecto a su labor. He aquí algunas sugerencias para dirigirle en la provisión de este tipo de respuesta.

1. Subraye el desempeño, no la personalidad. Deberá decirle a un obrero: “Este trabajo necesita mejorarse”, sin dar la impresión de que usted cree que es descuidado o que no se ha dedicado al Señor.
2. Use palabras descriptivas en lugar de evaluadoras. Sería mejor decir que un maestro necesita estudiar más, que decir que es perezoso.
3. El tiempo de la respuesta también es de importancia. Cuando un obrero pide ayuda o consejo debería recibirlo inmediatamente si es posible. No se debe corregir a las personas cuando están desalentadas o cuando el tiempo está demasiado limitado para la discusión.
4. La cantidad de respuesta también es importante. Generalmente es mejor dar una cantidad pequeña de respuesta a la vez. Por otro lado, el líder no debe dejar el sentimiento de incertidumbre en una persona.

14 Escriba una breve descripción del proceso de comunicación.

.....
.....

15 ¿Cuáles son las responsabilidades principales del líder en el proceso de comunicación?

.....
.....

autoexamen

1 Josué demostró valiosos principios de liderazgo en su papel de líder de Israel. ¿Cuál de los siguientes NO es uno de estos principios?

- a) Explicó cada acción a todos los que participaban de la responsabilidad de esa acción: instrucción
- b) Emitió órdenes específicas que demandaban obediencia implícita: mandamientos.
- c) Recalcó la obediencia y apeló al recuerdo de la generación que fracasó: amenaza.
- d) Fortaleció la fe y la devoción del pueblo con palabras de consuelo y desafío: aliento.

2 Israel necesitaba conocer los estatutos y las ordenanzas de Dios, *necesitaban información*. Y para que no lo olvidaran, Josué les recordó convincentemente sus deberes espirituales (persuasión). La información disponible a largo plazo demanda

- a) una fuerte tradición oral y buena comunicación.
- b) un sacerdocio organizado que interprete la tradición y administre sus sacramentos.
- c) una cultura sensible a los valores del pasado.
- d) archivos o registros que comuniquen las responsabilidades y privilegios de la vida espiritual.

3 Gaspar entró en una iglesia llena de gente. La adoración reverente, la dignidad de los himnos de alabanza, el ministerio de la Palabra, e incluso las bancas macizas y el gran púlpito le produjeron un sentido de confianza y fortaleza. Sus impresiones fueron el resultado de

- a) comunicación simbólica.
- b) su fuerte superstición religiosa.
- c) su extrema sensibilidad a la experiencia religiosa.
- d) su acondicionamiento cultural a los fenómenos religiosos.

4 El propósito del proceso de comunicación consiste en que el receptor

- a) oiga claramente el mensaje enviado por la persona fuente.
- b) comprenda el significado del mensaje exactamente como lo quería expresar la persona fuente.
- c) perciba el mensaje de la persona fuente como cree que debería ser comprendido.
- d) y la persona fuente operen desde idénticos marcos de referencia.

5 La comunicación no es satisfactoria a menos que la persona fuente y el receptor

- a) perciban la realidad de la misma manera.
- b) compartan las mismas actitudes y perspectivas de la vida, así como los mismos prejuicios.
- c) comprendan palabras de la misma manera.
- d) tengan la misma comprensión del lenguaje figurado.

6 En el país de Federico los amigos se saludan con tres besos en la mejilla. Cuando él regresa a su país, ignora esta costumbre, lo cual hace que la gente reaccione fuertemente a sus costumbres extranjeras. Puesto que no practican las costumbres y ha habido malentendido, podemos decir que

- a) el pueblo de Federico está prejuiciado al extremo.
- b) Federico ha pecado gravemente.
- c) tanto Federico como sus amigos necesitan reconsiderar la cuestión de las costumbres.
- d) se ha interrumpido la comunicación.

7 El resultado final del proceso de comunicación es el significado

- a) que trataba de dar el comunicador.
- b) que cualquier testigo imparcial le daría al mensaje.
- c) percibido por el receptor.
- d) obviamente indicado por el significado claro de las palabras.

8 El error más grande que los líderes cometen al tratar de comunicar consiste en creer que

- a) es posible ser comprendido por la gente.
- b) todo lo que digan lo comprenderán sus oyentes.
- c) la brecha entre los líderes y los seguidores puede salvarse por cualquier medio de comunicación.
- d) recibirán la simpatía de la mayoría de sus oyentes.

9 El escuchar constituye una parte importante de la comunicación. Hemos completado un acto de escuchar cuando hemos

- a) oído un mensaje físicamente.
- b) oído un mensaje y le hemos prestado toda nuestra atención.
- c) oído, puesto atención, y comprendido un mensaje.
- d) comprendido un mensaje y lo hemos guardado en el archivo de nuestra mente.

10 La respuesta, reacción, o mensaje de retorno del receptor a la persona fuente, completa el ciclo de comunicación. La respuesta es de vital importancia por todas las siguientes razones excepto una. ¿Cuál NO lo es?

- a) La respuesta ayuda tanto al comunicador como al receptor a comprender correctamente.
- b) La respuesta constituye un medio importante de desarrollo del concepto propio de la gente.
- c) La respuesta capacita al líder para juzgar la reacción de la gente a las reglas establecidas.
- d) La respuesta tiene un efecto significativo en el desempeño de los obreros.

11 Empareje cada obstáculo específico para la comunicación (derecha con su descripción correcta (izquierda)).

- | | | |
|---------------|--|--------------------|
| a | La cualidad singular de una persona que la distingue de las demás | 1) Lenguaje |
| b | Características que 1) diferencian a una generación de otra y 2) que declaran el comportamiento apropiado para hombres y mujeres | 2) Símbolos |
| c | Compuesto de palabras que comunican significado | 3) Costumbres |
| d | La actitud que se niega a aceptar a otros como iguales ante Dios | 4) Prejuicio |
| e | Norma de comportamiento aceptada para cualquier grupo de personas | 5) Posición social |
| f | La actitud que le dificulta a uno comunicarse con quienes están en un nivel social inferior o superior que el propio | 6) Edad y sexo |
| g | Medios de comunicación no verbal (por ejemplo, gestos, expresiones faciales, tono de voz, movimientos) | 7) Personalidad |

12 Empareje cada sugerencia práctica de comunicación (izquierda) con su título descriptivo apropiado (derecha).

- | | |
|---|--|
| a Propóngase conocer por adelantado las percepciones, tipos de personalidad, y campos de experiencia de la gente. | 1) Conozca su material
2) Conozca a su audiencia |
| b Evite el uso de términos vagos al hablar abierta y honestamente. | 3) Respete a su audiencia
4) Use lenguaje preciso |
| c Pídale que hagan preguntas y comentarios. Anímelos a contribuir. | 5) Aliente la reacción |
| d Demuestre aprecio tanto por la gente como por sus talentos. | |
| e Ensaye su presentación para tener grabada en la mente su mensaje; use notas. | |

CORRECTA-INCORRECTA. Escriba una **C** frente a las declaraciones **CORRECTAS**, y una **I** frente a las **INCORRECTAS**.

- **13** La comprensión de los diversos tipos de personalidad le ayuda al líder a presentar mensajes equilibrados y a relacionarse mejor con la gente.
- **14** La persona dependiente demanda atención considerable e instrucción detallada de su supervisor.
- **15** La persona independiente por lo general reacciona fuertemente a la extrema supervisión y a la presentación de instrucciones detalladas.
- **16** Cuando la persona fuente y la receptora tienen en común campos de experiencia básicos, cuentan con los ingredientes básicos necesarios para comunicarse.
- **17** Las personas de una sociedad dada comparten las mismas experiencias comunes que las hacen pensar y sentir en las mismas formas predecibles.

compruebe sus respuestas

- 8** Su respuesta. He sugerido lo siguiente: Un obstáculo para la comunicación lo constituye cualquier cosa que le estorbe a la persona fuente para transmitir el significado que deseaba comunicar al receptor.
- 1** c) se imaginaron por qué había sido edificado.
- 9** Su respuesta.
- 2** b) pensaban que las otras tribus habían pecado.
- 10** c) El campo de experiencia influye sobre la percepción.
- 3** c) los acusaron de rebelión contra Dios.
- 11** intuitivo; es decir, llega a conclusiones rápidamente y busca significados ocultos; independiente.
- 4** Les podrían haber preguntado a las otras tribus por qué habían edificado el altar antes de acusarlos y prepararse para la guerra.
- 12** c) Conozca todo lo que sea posible acerca de la gente con quien desea comunicarse.
- 5** Podrían haber enviado un mensaje a los israelitas para explicarles lo que estaba haciendo.
- 13** La regla 5: Busque significados y evite hacer hincapié en palabras específicas.
- 6** a 5) Persuasión.
b 6) Registros.
c 1) Instrucción.
d 7) Símbolos.
e 2) Aliento.
f 4) Información.
g 3) Mandamientos.
- 14** Su respuesta debería ser similar a la mía. He observado que “una persona fuente envía un mensaje que es recibido y comprendido por el receptor. Entonces el receptor retorna un mensaje, al cual se le llama respuesta o reacción”.
- 7** Su respuesta. He sugerido la siguiente respuesta como posible definición: La comunicación consiste en transmitir significado de una persona a otra.

- 15** El líder debe proponerse 1) hacer que el mensaje sea claro, 2) estar seguro de que el mensaje es comprendido, y 3) dar respuesta adecuada. La responsabilidad esencial de un líder consiste en asegurarse de que sus mensajes son comprendidos y proveer la oportunidad de responder o reaccionar.

Para sus notas

Lección 6

Los líderes resuelven problemas y toman decisiones

“No nos fue muy bien en la escuela dominical pasada”, dijo María. “Necesitamos orar por nuestra escuela dominical”.

“Es cierto”, contestó Beatriz, quien dirigía la sesión mensual del comité de escuela dominical. Después de unos momentos de oración ella continuó la discusión del tema.

“Usted dijo que no nos fue muy bien en la escuela dominical pasada. ¿Cuál es el problema?”

“Las clases de adultos están muy cerca de esos niños ruidosos”, dijo Pedro. “¿Habría alguna manera de que las separemos un poco?”

“La separación de las clases no es la respuesta”, declaró Marta. “Es asunto de disciplina. Debemos hacer que esos niños ruidosos se calmen y estén calladitos.”

“El problema radica en los padres”, propuso Pedro, “Quizá debiéramos escribirles una nota pidiéndoles que cooperen.”

“No quisiera mencionarlo”, dijo María lentamente, “pero creo que el problema radica en el maestro. Sencillamente no puede captar su atención, y por eso hacen tanto ruido. ¿Podríamos nombrar a otra persona para sustituirlo?”

“O podríamos asignarle un ayudante”, sugirió Marta. “Si los dos trabajan juntos quizá resulte más efectivo.”

Beatriz habló muy poco, pero estaba desempeñando una de las tareas de liderato más importantes. Estaba dirigiendo a sus ayudantes en el análisis de problemas y la búsqueda de soluciones para los mismos. En esta lección examinaremos los métodos de Nehemías, el gran líder. Aprenderemos de él y de eruditos modernos cómo resolver problemas y tomar decisiones.



“...¿Cuál es el problema?”

bosquejo de la lección

Nehemías, líder sabio y decisivo
El liderato comprende solución de problemas
El liderato involucra toma de decisiones
Dinámica de grupo

objetivos de la lección

Al completar esta lección usted podrá:

- Describir principios de liderato en el relato de Nehemías y reconocer ejemplos y aplicaciones de estos principios.
- Describir un procedimiento formal de solución de problemas.
- Hacer una lista de estilos para la toma de decisiones y evaluarlos.
- Dar una breve explicación de la frase *dinámica de grupo* y discutir las dos dimensiones del trabajo en grupo.

actividades para el aprendizaje

1. Le sería benéfico, y hasta interesante, que repasara todo el libro de Nehemías. Los capítulos 1-5; 6:15-7:3; 8, son de importancia particular para esta lección.
2. Trabaje en el desarrollo de la lección y complete los ejercicios de estudio como lo ha acostumbrado hasta hoy. Después de terminar, tome el autoexamen y compruebe sus respuestas.
3. Repase cuidadosamente la unidad 2 (lecciones 44), luego complete el informe del alumno de la unidad 2 y envíelo a su maestro.

palabras clave

armonizar	dimensión	ridiculizar
autoritario	facción	rutina
confidente	inminente	síntoma
consecuencias	posición	

desarrollo de la lección

NEHEMIAS, LIDER SABIO Y DECISIVO

Objetivo 1. *Distinguir características y funciones de liderato en los relatos de Nehemías.*

Durante el período subsecuente al decreto de Ciro sobre el retorno de los judíos a Jerusalén, Nehemías era copero en la corte persa. Su posición y popularidad le habían producido buena fortuna personal. Tenía riquezas y privilegios. Sin embargo, su corazón estaba con su pueblo y se preocupaba por su tierra. Cuando oyó que los muros de Jerusalén estaban en ruinas, lloró y oró. Sintió que Dios lo estaba llamando a una gran tarea (véase Nehemías capítulos 1 y 2).

—¿Por qué está triste tu rostro?—le preguntó el rey.

—¿Cómo no estará triste mi rostro, cuando la ciudad, casa de los sepulcros de mis padres, está desierta, y sus puertas consumidas por el fuego?

—¿Qué cosa pides?—le preguntó el rey.

En este punto comienza una de las ilustraciones de liderato más completas que jamás se hayan escrito. Nehemías fue motivado por el amor que tenía por Jerusalén, la ciudad de su Dios y de su pueblo. El valor que le daba a Jerusalén era mayor que cualquier ganancia personal o comodidad que disfrutara como confidente preferido del rey. Nehemías tenía visión. Pudo comprender la situación total y reconocer la necesidad de acción. Podía ver una meta clara y los medios posibles para alcanzarla. No vaciló en decirle al rey exactamente lo que pensaba. Con mucho respeto, pero con arrojo, le dijo: “Envíame a Judá, a la ciudad de los sepulcros de mis padres, y la reedificaré.”

Observamos que el Señor dirigió a Nehemías para que utilizara los canales apropiados y presentara los planes en forma razonable. “¿Cuánto durará tu viaje, y cuándo volverás?” le preguntó el rey, y Nehemías nos dice: “Yo le señalé tiempo.” No vaciló ni usó terminología vaga. “Que se me den cartas para los gobernadores al otro lado del río... y carta para Asaf guarda del bosque del rey, para que me dé madera.”

De inmediato Nehemías se dio a la tarea de estudiar la situación cuidadosamente y en detalle. Al cabalgar alrededor de los muros, inspeccionó el daño y sin duda planificó mentalmente cómo procedería la obra. Cuando creyó que contaba con toda la información básica, y que Dios lo estaba dirigiendo, llamó a todos los sacerdotes, nobles, oficiales y otros obreros para presentarles el plan (capítulo 2).

Les comunicó, clara y honestamente, el plan que tenía y la meta que debían alcanzar. Los confrontó con la realidad, dándoles una descripción exacta de la situación. Los motivó diciéndoles que la meta propuesta también era la de ellos: “Venid, y edifiquemos el muro de Jerusalén, y no estemos más en oprobio.” Les dio asignaciones en las que incluía la reparación de los muros *cerca de sus casas*. Conservó un registro para informar lo realizado por cada grupo de obreros (capítulo 3).

Nehemías, como la mayoría de los líderes, experimentaba problemas tanto entre su propio pueblo como entre extraños. Los enemigos trataron de detener el proyecto molestando y desalentando a los obreros, ridiculizándolos e insultándolos.

Nehemías organizó a su pueblo para trabajar y para defenderse. Pero más importante aún, trabajó entre ellos personalmente y les ofreció palabras de aliento: “No temáis delante de ellos; acordaos del Señor, grande y temible” (4:14).

Mientras que trabajaban día y noche con todas sus fuerzas y vivían bajo la amenaza de un ataque inminente, era una tristeza para Nehemías observar que algunos de su pueblo estaban aprovechándose de los demás. Algunos se las habían ingeniado para quedarse con muchas propiedades durante los días de la cautividad, mientras que otros no tenían ni siquiera lo suficiente para comer. Nehemías observó que engañaban a los pobres. No se puso del lado de los ricos ni de los poderosos para mantener su alta posición. Sencillamente les dijo: “No es bueno lo que hacéis... Os ruego que les devolváis hoy sus tierras, sus viñas, sus olivares y sus casas, y la centésima parte del dinero.” Como líder piadoso, sabía que ninguna meta tiene significado a menos que quienes trabajan para alcanzarla lo hagan dentro de la voluntad de Dios y vivan en paz unos con Otros. La gente es importante, como lo es la tarea y la meta.

La posición oficial de Nehemías era la de gobernador de Judá. Pero se negó a recibir los privilegios especiales de ese puesto. En lugar de que le prepararan comidas especiales para él, ordenó que cocinaran para todos los necesitados. Tenía suficiente dinero para suplir sus necesidades personales, por lo que no demandó salario alguno de su pueblo. Se dedicó totalmente a la obra y no adquirió ni tierras ni dinero para sí mismo (5:14-18).

No quedaba duda alguna del éxito del liderato de Nehemías, ya que alcanzaron el objetivo principal, reedificar el muro de Jerusalén, en 52 días.

1 Cada una de las siguientes oraciones ilustra una característica o función de liderato. Escriba un número en la frase correspondiente para indicar cuál es el más apropiado.

Características de liderato	Funciones de liderato
1) Empatía	4) Planificación
2) Competencia	5) Organización
3) Un sentido de llamamiento	6) Motivación de otros
. . . . a Nehemías dijo: “Venid, y edifiquemos el muro de Jerusalén, y no estemos más en oprobio.”	
. . . . b Examinó el muro cuidadosamente y proveyó los materiales correctos.	
. . . . c Les dijo que la mano de Dios estaba sobre él.	
. . . . d Aunque era rico, apoyaba la posición de los pobres.	
. . . . e Pensó en lo que le diría al rey.	
. . . . f Le asignó a cada grupo una parte definida de la tarea.	

EL LIDERATO COMPRENDE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Objetivo 2. *Identificar y explicar elementos del proceso de solución de problemas.*

Nuestro breve repaso de las experiencias de Nehemías nos ha demostrado que él poseía las características y desempeñaba las funciones de liderato. Un examen más cuidadoso de este material nos revelará lo que constituía quizá la mayor fuerza del liderato de Nehemías: con confianza en Dios, aceptó la responsabilidad de *resolver problemas y tomar decisiones*.

Los investigadores de las funciones de liderato han elaborado varios modelos del proceso de solución de problemas. Generalmente sugieren tres etapas principales. Cada etapa tiene varios pasos.

ETAPAS DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Primera etapa: Definición o formulación del problema y la decisión de actuar

1. Analizar y describir la situación (o condición general).
2. Declarar el problema en términos específicos.
3. Decidir si se necesita la acción.

Segunda etapa: Escoger una solución y llevarla a la práctica

1. Considerar soluciones alternas (así como las ventajas y desventajas de cada una).
2. Decidir un curso de acción y bosquejar procedimientos específicos.
3. Llevarla a la práctica y vigilar cada procedimiento.

Tercera etapa: Evaluación del resultado de la acción. Si es satisfactorio, el problema se ha resuelto. Si no, es necesario hacer estas preguntas:

1. ¿Se definió el problema correctamente?
2. ¿Se escogió la solución correcta?
3. ¿Se llevó a cabo la acción apropiadamente?

Estas tres etapas del proceso de solución de problemas se hicieron evidentes en las experiencias de Nehemías. Lo que llamamos “problema” es algo que identificamos en una situación que nos hace sentir inquietos o molestos de alguna manera. Sentimos que “algo anda mal”. Nos sentimos frustrados o tensos. Nehemías dijo que estaba “triste” por la condición de la cual estaba consciente. La condición de los sobrevivientes de Judá era de gran dificultad y desgracia. Observe en seguida que Nehemías interrogó a los mensajeros. Hizo un análisis de la situación antes de decidir pedirle la ayuda al rey. Después examinó los muros personalmente, para estar en condiciones de describir la situación detalladamente. Todo ello ilustra el primer paso de la solución del problema. Saber exactamente cuál es la situación. Pregunta: ¿De qué clase de dificultad o inquietud se trata?

De la condición general de inquietud, debemos identificar un problema definido, el cual hemos de atacar. En este caso, el estado general consistía en la dificultad y desgracia del pueblo. El problema específico radicaba en que los muros de Jerusalén estaban caídos e incendiados. Nehemías comprendió la relación entre la condición y el problema. La dificultad y la desgracia eran el resultado de los muros caídos. Declaró esa situación claramente. Este es el segundo paso. Debe uno saber cuál es el problema específico y tener la capacidad de declararlo claramente.

Nehemías decidió que debía hacer algo. Entonces continuó a la segunda etapa de la solución del problema, elaborando los pasos de la acción y supervisando que se hiciera con efectividad. No sólo en el caso del primer problema principal, sino varias veces, al surgir otros problemas, Nehemías usó la estrategia que hemos descrito.

2-3 En los siguientes ejemplos, se presenta una condición o situación general. Usted debe seleccionar el problema específico y la solución apropiada de entre las que se incluyen. Encierre en un círculo la letra correspondiente a la que usted ha seleccionado en cada caso.

2 En Nehemías 4, la condición general consistía en que los judíos eran insultados y atacados.

El problema específico radicaba en que

- a) los samaritanos y los amonitas estaban confabulando.
- b) se estaba obstaculizando el trabajo en el muro.
- c) los judíos se estaban quejando demasiado.

La solución de Nehemías consistió en

- d) atacar a los ejércitos enemigos.
- e) equipar a los edificadores con armas de defensa.
- f) predicar a los judíos quejumbrosos.

3 En Nehemías 5, la condición general consistía en que el pueblo se quejaba y acusaba a sus hermanos judíos.

El problema específico radicaba en que

- a) los pobres tenían que pedir dinero prestado.
- b) los hijos y las hijas eran vendidos como esclavos.
- c) había acusaciones de usura ilegal.

La solución de Nehemías consistió en

- d) demandar que se observara la ley de Dios.
- e) pedirle al pueblo que se amaran más mutuamente.
- f) iniciar un sistema de beneficencia para ayudar a los pobres.

En estos ejemplos observamos que es necesario separar el problema específico de la condición general con el fin de buscar soluciones. Regresemos a nuestra ilustración de la sesión de maestros y veamos cómo podría funcionar en una iglesia de nuestros tiempos. En esta situación el problema debe ser resuelto, no por una persona, sino por el grupo. En la mayoría de nuestras situaciones de liderazgo presentes ocurre de manera similar. Veamos cómo trabaja el grupo a través de las etapas de solución de problemas.

La primera etapa

¿Cuál es la condición general, según María, en nuestra breve historia? “No nos fue muy bien en la escuela dominical pasada.” Muchos problemas que confrontará usted como líder cristiano se le presentarán más o menos así. Alguien no se siente satisfecho. Se experimenta tensión, inquietud. Su primera responsabilidad en la solución de problemas consiste en ser sensible y estar consciente de estas primeras indicaciones de dificultad. Entonces debe permitir que la situación progrese para que surja el verdadero problema de manera que conduzca a su solución. Es muy fácil cometer errores en este punto.

Supongamos que Beatriz hubiera dicho: “En efecto, no nos fue muy bien. Nadie hizo bien su trabajo. Todo mundo se ha descuidado últimamente. Tenemos que estar dispuestos a trabajar para el Señor con más fuerza.”

Esta respuesta hubiera eliminado toda consideración del verdadero problema. Se hubieran herido los sentimientos de algunos. Otros hubieran dejado de expresar sus preocupaciones por temor de dar la impresión de que no estaban dispuestos a hacer la obra de Dios sólo por un problemita.

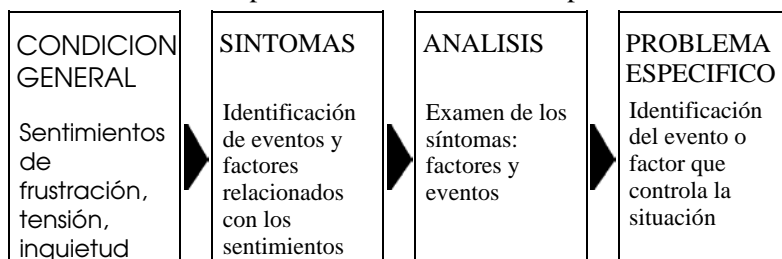
Por otro lado, supongamos que Beatriz hubiera dicho: “Oh, no todo estuvo tan mal. Tenemos que pensar positivamente. Los creyentes no debemos desalentarnos.”

Probablemente esa respuesta también hubiera impedido que surgiera el verdadero problema. Se hubieran sentido avergonzados de quejarse.

Pero Beatriz hizo en este caso lo que todo buen líder debe hacer. No aprobó ni desaprobó la declaración. Permitió que los miembros del grupo expresaran sus sentimientos e ideas. Observemos cómo procedieron.

De un vago sentido de tensión y descontento, alguien identificó un factor específico: ruido. El ruido estaba causando esos sentimientos. La gente tiene la tendencia de hacer lo mismo que hizo Pedro, tratar de definir el problema sin analizarlo: “Las clases de adultos están muy cerca de esos niños ruidosos.” Pero ese no era el problema, ¿no cree? ¿Cuál era entonces? ¿El ruido? No, el ruido era sólo un *síntoma* del problema, no el problema en sí. A menudo la gente confunde los síntomas con los problemas, y el líder debe dirigirlos para analizar todos los eventos y factores con mayor cuidado. En este caso, el grupo comenzó a buscar la causa del ruido. ¿Faltaba disciplina? ¿Se trataba de padres indiferentes? ¿La enseñanza no era adecuada? El grupo estaba tratando de *definir* el problema.

Secuencia típica de la definición de un problema



4 En la ilustración de la sesión de maestros:

a La condición general consistía en que

b El síntoma, o factor relacionado con el sentimiento, era

c El análisis de la situación presentó posibles causas del ruido, como

Después que los miembros del grupo terminaron su análisis, debieron haberse puesto de acuerdo sobre una declaración del problema. ¿Cómo declararía o definiría usted el problema si estuviera en el lugar de Beatriz? Sería más o menos algo así: *Las actividades desarrolladas en el aula no están captando la atención de los niños.*

Ahora resulta obvio que no se puede encontrar ninguna solución sino hasta que se ha definido el problema. Esta es siempre la primera etapa en la solución de problemas.

La segunda etapa

Los miembros del grupo han definido un problema y han decidido que se necesita tomar algún tipo de acción. En nuestra ilustración lo hicieron informalmente. Al comprender estos procesos más a fondo podrá dirigir a un grupo a través de los pasos con o sin estructura formal.

Los miembros comenzaron a proponer soluciones, como el envío de notas a los padres, cambio de maestros, y un ayudante para el maestro. ¿Cuáles otras ideas podría usted sugerir? Quizá sillas más cómodas, mejor material de enseñanza, o una clase de capacitación para todos los maestros.

Estas proposiciones son llamadas soluciones alternas. Cuando se selecciona una de ellas, el grupo debe discutir los pasos que deben tomarse y la posible secuencia de la acción. ¿Quién participará? ¿Habrá gastos? ¿Cuál resultado exacto se espera? ¿Cómo y cuándo se evaluará el resultado? Este paso demanda liderato cuidadoso. No se debe permitir que los miembros del grupo salgan creyendo que el problema se ha solucionado. Deben estar conscientes de los pasos de acción específica y de la forma en que se tomarán. Entonces el líder debe llevar la acción a la práctica, y vigilarla continuamente, como lo hizo Nehemías, trabajando entre su pueblo a lo largo del muro.

La tercera etapa

Después de un período de tiempo específico se les debe dar a los miembros la oportunidad de expresar sus sentimientos respecto al resultado de la solución. En algunos casos puede necesitarse un informe de adelanto formal. En el caso del aula ruidosa bastó una discusión informal. ¿Está funcionando el plan? ¿Es más agradable la condición general? ¿Se necesita tomar otro tipo de acción? Si el resultado es principalmente positivo el líder debería expresar su aprecio. Si tiene la tendencia de ser negativo el líder debería ofrecer comprensión y alentar esfuerzos subsecuentes.

5 Escriba de memoria las tres etapas de la solución de problemas y los pasos que se incluyen en cada etapa.

EL LIDERATO INVOLUCRA TOMA DE DECISIONES

Objetivo 3. *Seleccionar declaraciones verdaderas respecto a la toma de decisiones.*

La toma de decisiones está estrechamente relacionada con la solución de problemas. El proceso mental y los pasos de procedimiento son muy similares. La diferencia principal radica en que esas decisiones se demandan en muchas situaciones de rutina, sólo para que la obra siga adelante. En cada caso existe una condición de necesidad, algo necesita hacerse o debe seleccionarse un curso de acción particular, de entre varias alternativas posibles.

En ocasiones el líder debe decidir personalmente qué acción tomará (o dejará de tomar). En otras ocasiones participa en la toma de decisiones con sus superiores. A menudo dirige a un grupo en las actividades de toma de decisiones. Usted necesita aprender cómo tener eficacia en estas situaciones.

Nehemías tomó decisiones

Piense de nuevo en el libro de Nehemías. ¿Cuántas decisiones tuvo que tomar? Por ejemplo, cuando oyó de la condición de Jerusalén, tuvo que tomar la decisión de comprometerse o hacer algo. Decidió pedir permiso a la corte para ausentarse temporalmente. Tal paso bien le hubiera podido acarrear dificultades, e incluso la muerte misma, porque la voluntad de los reyes era absoluta en aquellos días. No sólo decidió pedirle permiso al rey, sino también los materiales y los salvoconductos. Entonces examinó el muro e hizo la decisión de presentarle el asunto a un comité. Tomó el riesgo de compartir su carga con otros. También les pidió a ellos que tomaran una decisión. Después adoptó decisiones respecto a cómo enfrentarse a los enemigos. ¿Pelearía contra ellos o sólo defendería la obra en el muro? Tomó la decisión de arriesgar su posición al amonestar a los judíos ricos por la usura y el engaño que imponían sobre los pobres. Les demandó que tomaran la decisión de regresarles lo que les habían quitado y que dejaran de practicar la usura. En cada caso Nehemías obtuvo la información necesaria, por lo que la cuestión o el problema le era bien claro. Entonces tuvo el valor y la sabiduría para tomar una decisión definida. De esta manera dio ejemplo a todos de buen liderato cristiano: obtenga información adecuada. Entienda bien los riesgos y dispóngase a aceptar las

consecuencias. Acláreles la situación a quienes trabajan con usted. Tome decisiones definidas, y dé otras oportunidades para adoptar decisiones definidas.

Pasos en la toma de decisiones

1. *Confíe en el Señor.* La fe tiene su lugar en la toma de decisiones. En todo el libro de Nehemías estamos bien conscientes de que él no confiaba en sí mismo, sino en Dios. Pero no le pidió al Señor que edificara los muros con su intervención milagrosa. Dios lo pudo haber hecho con tanta facilidad como lo hizo al derribar los muros de Jericó; sin embargo, decidió obrar a través de la mente y la voluntad de Nehemías y de aquellos a quienes el dirigiría. En la mayoría de los casos Dios obra a través de medios que el hombre llama “naturales.” Algunas personas como Nehemías deben decidir poner todos los medios naturales a disposición del plan de Dios.

2. *Reúna información* Identifique y describa la situación. Las buenas decisiones se basan sobre hechos y conocimiento. Compruebe que es correcto aquello que le han dicho otras personas. Examine los detalles usted mismo o encargue el trabajo a un ayudante competente para que éste le informe a usted. Nunca trate de llegar a conclusiones o dejarse impulsar por personas emocionales a tomar decisiones con demasiada prisa.

3. *Haga una lista de cursos de acción alternativos.* En algunos casos quizá decida no tomar ninguna acción, o esperaría para ver si cambia la situación. Generalmente existe más de una solución posible. La mayoría de los buenos líderes nunca dicen: “No tengo otra alternativa.”

4. *Piense en las ventajas y las desventajas.* Haga una lista de riesgos probables, consecuencias y obstáculos. Considere el gasto y el esfuerzo que demandan varias alternativas. Esté dispuesto a hacer algunos ajustes. Por ejemplo, si un obrero posee muchas habilidades para cierta tarea pero siempre llega tarde, quizá le pase por alto su mal hábito de llegar tarde con tal de aprovechar sus habilidades.

5. *Piense en las personas sobre quienes influirán sus decisiones.* ¿En qué forma afectarán sus decisiones a los demás? ¿A quién más se le debe avisar antes de tomar alguna acción? ¿Las opiniones e ideas de quién debería usted considerar?

6. *Busque la ayuda y las sugerencias de personas calificadas.* Nunca tema admitir que necesita ayuda. Se demuestra fortaleza, no debilidad, al compartir la toma de decisiones con otras personas.

7. *Pruebe sus decisiones. Reconsidere todo lo acontecido,* no para lamentarse ni para sentirse indeciso, sino como evaluación honesta de su acción. Aprenda de sus errores.

Obstáculos en la toma de decisiones

1. *No establecer objetivos claros.* Si no estamos seguros de lo que estamos haciendo o para quién lo hacemos, se nos dificultará decidir respecto a qué acción tomar. Por ejemplo, alguien le dice al líder que un evangelista bien conocido está de visita en el área. Se sugiere que se le invite a predicar, a cantar, y a tocar su guitarra en la sesión de maestros. El líder había hecho planes de presentar una discusión sobre doctrina bíblica. ¿Cómo decidirá lo que debe hacer? Si se fija el objetivo para la sesión de que los maestros se sientan felices e inspirados, decidirá invitar al evangelista. Pero si se fija el objetivo de que sus maestros obtengan una mejor comprensión de un tema doctrinal, decidirá presentar la discusión. Con ello no queremos decir que una decisión es “mejor” que la otra. Más bien que la decisión está basada en el resultado deseado, o el objetivo que el líder tiene en mente. Cuando se encuentre usted en la posición de no saber cómo decidir sobre alguna cuestión, pregúntese honestamente: “¿Cuál es el objetivo?”

2. *Sentimientos de inseguridad.* Quizá el líder tenga miedo de actuar. Se puede deber a los rasgos de su personalidad, o a que no comprende claramente su posición ni su relación con Otros líderes. Como lo hemos visto, la mayoría de los líderes en la obra cristiana son líderes intermedios. Un líder juvenil y un superintendente de escuela dominical, por ejemplo, deben estar seguros de que comprenden sus responsabilidades y su relación con el pastor. Deben estar seguros de que sus decisiones serán apoyadas. Si se sienten inseguros quizá se nieguen a tomar decisiones, y se sientan demasiado abochornados como para pedirle al pastor la ayuda que necesitan.

3. *Temor al cambio.* Siempre se siente uno mejor haciendo las cosas como está acostumbrado. Casi todos se resisten al cambio en algún grado. El líder quizá vacile en tomar una decisión porque teme la respuesta de la gente al cambio. Un buen líder

acepta la necesidad de cambio y trata de movilizarse de manera que prepare a sus seguidores para aceptar los cambios necesarios.

4. *Dejar de enfrentarse a los hechos honestamente.* En la obra cristiana se tiene la tendencia de temerle a las evaluaciones porque éstas se pueden interpretar como falta de fe. Los líderes toman decisiones con información deficiente porque temen hacer preguntas y descubrir cómo se siente la gente en realidad. Si no está dispuesto a evaluar la situación y a comprender las verdaderas necesidades de la gente no puede adoptar buenas decisiones.

Estilos para la toma de decisiones

En la mayoría de las situaciones los líderes cristianos dirigen a un grupo en la toma de decisiones. El grado en el cual se involucra al grupo cambia de acuerdo con las circunstancias. Por ejemplo, si los miembros del grupo tienen poca experiencia, el líder quizá tenga mayor responsabilidad de las decisiones. Si los miembros son creyentes competentes, experimentados, se les debe alentar a asumir más responsabilidad. Los estilos para la toma de decisiones varían del extremo autoritario, en el cual el líder toma todas las decisiones, hasta el extremo democrático, en el que los miembros del grupo actúan con independencia relativa. Estos estilos pueden describirse como sigue:

1. El líder toma la decisión y la anuncia al grupo.
2. El líder toma la decisión y trata de convencer al grupo de que la adopten. Es decir, los presiona para que la acepten, con lo cual no les deja otra alternativa verdaderamente.
3. El líder presenta una decisión e invita al grupo a hacer preguntas. Se abre la puerta para la discusión, pero en realidad el grupo no cambia la decisión hecha.
4. El líder presenta una decisión tentativa e invita al grupo a discutiría. Entonces quizá acepte cambios basados en las sugerencias del grupo.
5. El líder presenta un problema que ha definido y le pide al grupo que sugiera soluciones alternas. Entonces toma la decisión.
6. El líder describe una situación y fija algunos límites o pautas, y luego le pide al grupo que tome la decisión.

7. El líder le permite al grupo que analice una situación, defina un problema, y tome la decisión, de acuerdo con el proceso que hemos discutido. En este estilo el líder dirige al grupo a actuar dentro de los límites fijados por autoridades superiores, como reglas eclesiásticas, y provee información. Este es verdaderamente una toma de decisiones en grupo. Lo discutiremos en seguida en la sección de dinámica de grupo.
- 6 Del ejemplo de Nehemías aprendemos que
 - a) los buenos creyentes no tienen que experimentar el proceso de la toma de decisiones.
 - b) se requiere fe en el Señor cuando fracasan los medios naturales.
 - c) las decisiones deben hacerse sólo por medios naturales.
 - d) el Señor guía a la gente en la toma de decisiones.
- 7 El estilo más efectivo para la toma de decisiones
 - a) depende de la situación específica.
 - b) no es ni autoritario ni extremadamente democrático.
 - c) generalmente es autoritario si el líder es fuerte.
 - d) es el democrático porque involucra a mayor cantidad de personas.
- 8 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.
 - a Los líderes más competentes toman sus decisiones muy rápido.
 - b Sólo existe una manera verdaderamente efectiva de resolver la mayoría de los problemas.
 - c La consideración de los riesgos y los gastos antes de tomar una decisión no representa falta de fe.

Preguntas para meditación y análisis: Repase los *Estilos para la toma de decisiones*. ¿Acaso existe un solo estilo el cual cree que es mejor para usted en todo tiempo? ¿Por qué?

DINAMICA DE GRUPO

Explicación de la dinámica de grupo

Objetivo 4. *Identificar ejemplos de dos dimensiones en el trabajo de grupo.*

Puesto que la mayoría de las decisiones se relacionan con grupos de una u otra manera, es necesario que el líder comprenda

los conceptos de *grupo* y de *dinámica de grupo*. La primera verdad básica consiste en que los seres humanos son esencialmente sociales, es decir, se necesitan mutuamente y trabajan mejor juntos. La segunda verdad básica consiste en que un *grupo* verdadero no es simplemente una colección de personas. Es una colección de personas que actúan juntas y ejercen influencia unas sobre otras. Una decisión de grupo no es sólo la de una persona que es aceptada por todos. Es una decisión a la que los miembros del grupo le han dedicado su pensamiento e interés personal.

Una de las verdades maravillosas acerca de los grupos consiste en que, independientemente de cuán diferente sea la gente, pueden formar algún tipo de terreno común para trabajar hacia el mismo fin, el cual creen que vale la pena. Esta verdad se aplica particularmente a grupos cristianos, puesto que el terreno común de la fe y las creencias forma la base del compañerismo cristiano. La frase *dinámica de grupo* se usa para describir la clase especial de poder y acción que se deriva del trabajo unido de la gente. Esta circunstancia se ilustra en la familia o clan en donde los miembros sienten que forman parte de los demás. Actúan como unidad. La fuerza y satisfacción que sienten al contribuir a las decisiones y actividades del grupo son diferentes de cualquier otro tipo derivado del trabajo individual.

La ventaja de trabajar en grupos no radica sólo en la satisfacción experimentada por los miembros, sino también en la calidad de trabajo que puede lograrse. Obviamente, algunos miembros de un grupo tendrán más conocimiento y destreza que otros. Pero un buen líder les ofrece a todos la oportunidad de contribuir. No se le debe dar a nadie una posición especial, sino que se deben reconocer los diversos tipos de contribuciones. Por ejemplo, una persona con pocas habilidades quizá posea un don de fe o un espíritu alegre que alienta a los otros miembros cuando surgen problemas. Un refrán antiguo dice que cien peones bien pueden construir un puente. Quizá sea rudimentario, pero sirve para su propósito. En contraste, un arquitecto bien versado en su materia, aun con todo su conocimiento, no podría construir un puente él solo. Probablemente ese puente sería más rudimentario y los peones, al trabajar juntos, pueden construir un puente de primera calidad.

Dimensiones del grupo

Cuando hablamos de dinámica de grupo nos referimos a dos ideas: Personas y tarea. En ocasiones a éstas se les llama *dimensiones* del grupo. Tenemos la *dimensión social* cómo se relacionan mutuamente los miembros del grupo, cómo se sienten en relación con los demás, y cómo se sienten en relación con su lugar y su contribución al grupo. La otra es la *dimensión de tarea*, cómo contribuyen los miembros de diversas maneras al cumplimiento de la obra. El líder tiene la responsabilidad de dirigir en el desarrollo de las dos dimensiones. A continuación incluimos algunas sugerencias para el liderato de grupo.

La dimensión social

1. *Aliente a los miembros.* Ayúdeles a ser amables y a responder a los demás. Reconozca a todos los miembros.

2. *Expresa sentimientos de grupo.* Subraye el espíritu de equipo. Ayude a las personas a sobreponerse a sentimientos y prejuicios personales. No use técnicas de competición. Evite estrictamente el favoritismo. Participe activamente usted como miembro del equipo.

3. *Armonice las diferencias.* Ayude a los miembros a aceptar varias opiniones sin entrar en conflictos. Sugiera compromisos. Destaque las similitudes y los acuerdos entre los miembros, así como sus ideas.

4. *Mantenga abiertos los canales de comunicación.* Trate de hacer que todos se sientan libres de expresar ideas y opiniones.

5. *Fije normas.* Elabore algunas reglas si es necesario. Por ejemplo, fije límites de tiempo para que algunos no usen todo el tiempo disponible. No permita el ridículo ni la crítica de personas. Discuta las ideas, no las personalidades. No desperdicie el tiempo en cuestiones sin importancia. Mantenga una atmósfera verdaderamente cristiana.

La dimensión de tarea

1. *Inicie o proponga objetivos y tareas.* Dirija al grupo en la definición de problemas. Sugiera ideas y procedimientos. Asigne tareas específicas. Fije límites de tiempo para las tareas que se deben llevar a cabo o informes de adelanto.

2. *Provea información y ayuda.* Dirija al grupo en la búsqueda de información que usted no tenga.

3. *Interprete, aclare, y ofrezca explicaciones.* Aclare las confusiones, dé ejemplos, haga aplicaciones de ideas.

4. *Resuma ideas relacionadas.* Recalque ideas para ayudar a los miembros del grupo a comprender cómo se relacionan. Ayúdeles a reconocer sus puntos de acuerdo y a tomar decisiones definidas.

5. *Provea recompensas y reconocimiento.* Cuando se ha logrado progreso o se ha completado una tarea, no lo pase por alto jamás. Recalque la calidad del trabajo en lugar de las cualidades personales de los obreros.

6. *Provea una estructura para la evaluación.* Ayude a los miembros del grupo a evaluar sus logros de manera realista sin desalentarse ni confiarse demasiado. Diríjalos a darle al Señor la gloria por su éxito, pero esté al tanto de sus contribuciones personales. Ayúdeles a desarrollar habilidades nuevas y mejores como resultado de su experiencia, ya sea positiva o negativa.

9 Escriba un 1 en los ejemplos de dimensión social, y un 2 en los de dimensión de tarea.

- | | | |
|--------|--|-----------------------|
| a | Antes de la reunión, el líder arregló las sillas en un círculo pequeño. | 1) Dimensión social |
| b | Dos miembros fueron comisionados para la búsqueda de materiales para la clase de cuna. | 2) Dimensión de tarea |
| c | El líder explicó los deberes de los obreros de altar durante la campaña de evangelismo. | |
| d | El líder le pidió a un miembro nuevo que dirigiera una alabanza para comenzar la sesión. | |
| e | El líder sugirió que cada persona tomara dos minutos para expresar su opinión sobre cierta cuestión. | |
| f | El líder propuso que el grupo trabajara en una serie de objetivos semanales para el siguiente año. | |

Cómo se toman las decisiones en grupos

Objetivo 5. *Reconocer y evaluar estilos para la toma de decisiones.*

Decisión por voto o por mayoría de votos

En muchas sociedades el procedimiento más común para tomar decisiones en grupo consiste en el voto formal. Puede hacerse en una reunión estructurada cuidadosamente, usando la forma llamada *ley parlamentaria* o *procedimiento parlamentario*. En caso de que usted no esté familiarizado con este proceso, o que no haya participado en el mismo recientemente, lo explicaremos en breve. Para su información subsecuente y referencia futura, se ha incluido un breve bosquejo de procedimiento parlamentario en el apéndice, al final del curso.

Cuando se lleva a cabo una reunión de acuerdo con el procedimiento parlamentario, el líder recibe el nombre de oficial que preside, o presidente. Su deber consiste en organizar la reunión dándoles permiso a los miembros para hablar, uno a la vez y poniendo a votación la acción que se ha de tomar. Este sistema asegura que se considere un asunto a la vez, que todo el que lo desea exprese su opinión, y que la acción tomada represente los deseos de la mayoría.

Se sobreentiende que el presidente no debe dar su opinión ni tratar de influir en el voto. Puede presentar un tema para discusión. Por ejemplo, el grupo quizá esté planificando un retiro juvenil. El líder puede sugerirle al grupo que tome algunas decisiones respecto a los detalles. Uno de los miembros puede indicar que desea hablar levantando su mano o poniéndose de pie. El líder entonces se lo permite.

“Propongo que se invite al Reverendo X como orador principal”, dice el miembro. A esta proposición se le llama *moción*. Es decir, uno de los miembros propone que el tema de la invitación al Reverendo X se discuta y se someta a votación.

En el procedimiento parlamentario formal es necesario que dos personas estén de acuerdo sobre una moción antes de que pueda someterse a discusión por todo el grupo. A este acuerdo se le llama *secundar*. Otro miembro del grupo dice: “Secundo la moción.”

Entonces el líder dice: “Se ha propuesto y secundado que el Reverendo X sea invitado como orador principal. ¿Hay alguna discusión?”

Uno por uno los miembros pueden ponerse de pie y expresar su opinión. Algunos quizá sugieran a oradores diferentes. Otros quizá prefieran que un grupo de jóvenes funjan como moderadores en lugar de invitar a un solo orador, o bien quizá otros prefieran un programa musical. Cuando se crea que todos los que desean hablar ya han tenido esa oportunidad, el líder pregunta: “¿Están listos para votar?”

Si no hay objeción, continúa: “Todos los que estén en favor de invitar al Reverendo X como orador principal, por favor levanten su mano.” (La votación puede llevarse a cabo poniéndose de pie, a viva voz, o escribiendo en pedazos de papel.) Todos los que están de acuerdo lo indican de la misma manera. En la mayoría de los casos la moción se *aprueba* si la mayoría de los miembros votan a favor.

El proceso de tomar decisiones por el voto de la mayoría le parece justo y lógico a mucha gente. Sin embargo, se deben tomar en cuenta ciertos problemas. Algunos miembros quizá se opongan fuertemente a una decisión que haya tomado la mayoría del grupo. Toman el voto como cierto tipo de competición en la que ellos resultaron perdedores. En lugar de cooperar verdaderamente con la mayoría, quizá formen una facción de minoría dentro del grupo. Quizá busquen oportunidades de competir y tratar de ganar en otro punto. De este modo se puede dividir el grupo en lugar de trabajar juntos en armonía.

10 En la discusión previa sobre el voto y la decisión por mayoría de votos, observamos todas las siguientes frases como valores positivos excepto una. ¿Cuál NO constituye un valor positivo?

- a) Impulsa la discusión de las cuestiones y la participación plena.
- b) Provee una estructura para la discusión ordenada, puesto que se emplean reglas de procedimiento y sólo se considera un asunto a la vez.
- c) Le provee al líder la autoridad de actuar atrevidamente, ya que lo decidido por la mayoría sin duda está correcto.
- d) Produce una decisión que representa el sentir de la mayoría, quienes creen que han hecho la mejor decisión.

Decisión por consenso

La debilidad del voto por mayoría consiste en que al terminar la sesión, alguien se siente perdedor. Esa situación puede

evitarse si el líder dirige a los miembros a tomar decisiones por consenso. Este no significa que todos estén totalmente de acuerdo, sino que los sentimientos y la actitud de la gente será diferente cuando la sesión pueda terminar en un espíritu de consenso, o aprobación general, en lugar de competición.

Consenso significa que cada miembro expresa su disposición de aceptar la decisión, aun cuando no esté plenamente convencido de que es la mejor. Para lograrlo el líder debe ser paciente y comprensivo con todos los miembros. Debe estar seguro de que todos han tenido verdaderas oportunidades de explicar cómo se sienten y por qué. Si salen de la sesión con el sentir de que se comprendió su punto de vista, habrá más probabilidades de que cooperen y se unan para llevar la decisión del grupo a la práctica. En ocasiones las personas hasta experimentan cierta satisfacción al ceder, si no se sienten oprimidos o menospreciados. Sienten que han expresado su opinión y que con ello han contribuido al proceso del grupo.

11 Supongamos que participa usted en una sesión en la que se busca un consenso. Se ha discutido ampliamente y se han explorado todas las alternativas posibles. Por fin se logra un consenso o acuerdo general. ¿En qué difiere ese resultado de aquel en el que la mayoría gana por medio de un voto? Escriba su respuesta en su cuaderno.

Decisión por acuerdo unánime

En la obra cristiana es posible lograr algo que no se puede lograr en otros tipos de organización. Es posible porque las metas de los creyentes al fin y al cabo son las mismas, y porque podemos depender de la dirección del Espíritu para obtener acuerdo y perfecta unidad. De acuerdo con la Biblia y la experiencia práctica, la unidad no siempre existe. En realidad, la unidad perfecta no se necesita en todos los casos, por lo que no debemos culparnos a nosotros mismos si no logramos esa situación feliz en todo nuestro trabajo de grupo. Pero podemos estar dispuestos a percibir el movimiento del Espíritu Santo. Podemos estar conscientes constantemente de su deseo de que estemos

Solicitos en guardar la unidad del Espíritu en el vínculo de la paz... a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo, hasta

que todos lleguemos a la unidad de la fe y del conocimiento del hijo de Dios, a un varón perfecto, a la medida de la estatura de la plenitud de Cristo (Efesios 4:3, 12-13).

12 Empareje el tipo de toma de decisiones (derecha) con su ejemplo apropiado (izquierda) basado en las palabras de un líder.

.... **a** “Parece que nos hemos puesto de acuerdo sobre un curso de acción. Aunque no es exactamente perfecto, dados los hechos parece el mejor. Aprecio la disposición de todos ustedes para apoyarlo, aun cuando no todos crean que es el mejor.”

	1) Voto de mayoría
	2) Consenso
	3) Acuerdo unánime

.... **b** “Después de llegar a este punto en el que todos estamos de acuerdo en que es correcto el curso propuesto, procederemos.”

.... **c** “El voto ha decidido la cuestión: 16 a favor y 8 en contra. Seguiremos adelante sobre la base de esta decisión.”

13 Busque el apéndice C, “Guías generales de procedimientos parlamentarios”, y conteste las siguientes preguntas.

a Escriba los cinco “Principios esenciales de ley parlamentaria”.....

.....

b ¿Cuántas “Reglas esenciales de discusión” se incluyen”.....

c ¿Cuántos métodos de votación se incluyen?.....

¿Cuántos tipos de votación se mencionan?.....

A la cantidad máxima de votos contados independientemente de la mayoría se le llama.....

d Cuando se dirige una sesión, el presidente nunca dice: “Está usted fuera de orden.” Más bien debe decir:

.....

e El oficial que preside (o presidente) prepara un para cada sesión.

- f** El valor de un procedimiento fijo para dirigir los negocios radica en que.....
.....
- g** Las reglas para “Procesar una moción principal” aseguran que
.....

<p>Esta es la lección final de la unidad 2. Después de tomar el autoexamen, repase las lecciones 44 y conteste las preguntas en el informe del alumno de la Unidad 2. Siga las instrucciones que se le dan en el folleto del informe del alumno.</p>
--

autoexamen

CORRECTA-INCORRECTA Escriba una **C** en el espacio correspondiente a cada declaración CORRECTA y una **I** en el correspondiente a las INCORRECTAS.

- 1 El amor de Nehemías por Jerusalén, junto con su visión de la restauración de la misma, así como su arrojo para iniciar la acción al poner Dios su mano sobre él, dieron evidencia de su llamamiento divino.
- 2 Observamos la competencia de Nehemías después de su llegada a Jerusalén, puesto que envió una delegación para que evaluara los muros caídos y recomendara procedimientos de reparación.
- 3 Aunque era rico, el hecho de que Nehemías se conmovió por la condición de los pobres da evidencia de su sentimiento de empatía.
- 4 El aspecto de liderato que observamos en Nehemías al pensar por adelantado sobre su curso de acción antes de ver al rey, se llama *planificación*.
- 5 Después de evaluar las necesidades, desarrollar un curso de acción, y compartir su visión, Nehemías permitió que la mano de obra disponible encontrara un lugar de trabajo apropiado.
- 6 Nehemías hizo un análisis preciso de la situación: cuál era y lo que se necesitaba. Entonces encendió el espíritu del pueblo, motivándolos con palabras que les demostraron sus metas comunes.
- 7 La primera etapa del proceso de solución de problemas consiste en definir el problema, el cual incluye el análisis de la condición general, declarar el problema específico, y decidir si se necesita alguna acción.
- 8 Después de definir el problema, pasa uno a la segunda etapa: seleccionar una solución la cual incluye la consideración de alternativas, escoger un curso de acción, y llevar ésta a la práctica.

- **9** La tercera etapa del proceso de solución de problemas se relaciona con la evaluación del resultado de la acción. Si se han seguido estas tres etapas del proceso de solución de problemas, el resultado será satisfactorio.
- **10** Una vez que se ha seleccionado una solución alterna, se han discutido los pasos de acción y las posibles consecuencias, así como los asuntos relacionados, los miembros pueden salir convencidos de que el problema ha sido resuelto.
- **11** En un momento específico, los miembros deben tener la oportunidad de expresar sus sentimientos respecto al resultado de la solución. Si el resultado es generalmente bueno, se debe expresar aprecio por el mismo; si tiene la tendencia de ser negativo, el líder debe ofrecer comprensión y alentar esfuerzos subsiguientes.
- **12** En general podemos decir que la solución de problemas se relaciona con necesidades principales y la toma de decisiones se relaciona con la solución de problemas menores.
- **13** Nehemías tomó decisiones basadas en información adecuada, una clara comprensión de los riesgos envueltos, clara comunicación con sus colaboradores respecto a los asuntos, tomó una decisión definida, y les dio a otros la oportunidad de adoptar decisiones definidas.
- **14** Los líderes cristianos confrontan ciertos obstáculos para la toma de decisiones, entre los cuales figuran la falta de formular objetivos claros, sentimientos de inseguridad, temor al cambio, y el temor de que si hacen evaluaciones se interpreten como falta de fe.
- **15** Por lo general, un líder cristiano dirige a su grupo en la toma de decisiones, pero rara vez lo involucra en el proceso de tomar la decisión.
- **16** Aunque los estilos para la toma de decisiones varían del extremo autoritario al democrático, la mayoría de los líderes decisivos emplean el estilo autoritario.

- **17** Aun cuando los miembros pueden ser creyentes competentes, experimentados, no deberían asumir más responsabilidad en la toma de decisiones, porque con ello indican su carnalidad y orgullo.
- **18** La *dinámica de grupo* descansa en la suposición de que las personas son sociales y se necesitan mutuamente, de que trabajan mejor cuando lo hacen juntos, y de que al actuar juntos ejercen influencia unos sobre otros.
- **19** Aunque a las personas, por ser sociales, les gusta trabajar mejor juntas que solas, normalmente no producen la misma calidad de trabajo que si lo hicieran al trabajar por ellas mismas.
- **20.** La forma en que los miembros del grupo se relacionan mutuamente, la forma en que se sienten respecto a los demás, así como respecto a su lugar y contribuciones en el grupo se relaciona con la *dimensión de tarea* de la dinámica de grupo.
- **21** La provisión de recompensa y reconocimiento, así como de estructura para evaluación, forma parte de la *dimensión de tarea* de la dinámica de grupo.
- **22** Las decisiones que se alcanzan basadas en el voto de la mayoría por lo general son arbitrarias y dejan a la minoría con un sentido de derrota y resentimiento.
- **23** El consenso da la impresión de que todas las personas están de acuerdo y de que no existe oposición.
- **24** El proceso para llegar a una decisión por mayoría de votos tiene algunos aspectos negativos, pero generalmente tiene mucho a su favor.
- **25** La decisión por acuerdo unánime constituye una medida de la verdadera iglesia espiritual. Da evidencia de la madurez espiritual y de la unidad perfecta.

compruebe sus respuestas

- 7 a) depende de la situación específica.
- 1 a) 6) Motivación de otros.
b) 2) Competencia.
c) 3) Un sentido de llamamiento.
d) 1) Empatía
e) 4) Planificación
f) 5) Organización
- 8 a) Incorrecta.
b) Incorrecta.
c) Correcta.
- 2 b) se estaba obstaculizando el trabajo en el muro.
c) equipar a los edificadores con armas de defensa.
- 9 a) 1) Dimensión social.
b) 2) Dimensión de tarea.
c) 2) Dimensión de tarea.
d) 1) Dimensión social.
e) 1) Dimensión social.
f) 2) Dimensión de tarea.
- 3 c) había acusaciones de usura ilegal.
d) demandar que se observara la ley de Dios.
- 10 c) Le provee al líder la autoridad de actuar atrevidamente, ya que lo decidido por la mayoría sin duda está correcto.
- 4 a) no les había ido muy bien. Los maestros no estaban satisfechos.
b) el ruido.
c) falta de disciplina, padres indiferentes, enseñanza deficiente.
- 11 Su respuesta. La diferencia puede ser muy leve. En ambos casos la cuestión se debatiría plenamente. Parece que la diferencia radica en que el consenso es menos dramático y no produce *perdedores*, mientras que el voto divide al grupo en dos partes: ganadores y perdedores. Si se maneja apropiadamente, la toma de decisiones por el voto de la mayoría puede constituir un método efectivo; sin sensibilidad ni caridad cristiana puede ser causa de división.

5 Consulte las tres etapas y los pasos incluidos en esta sección.

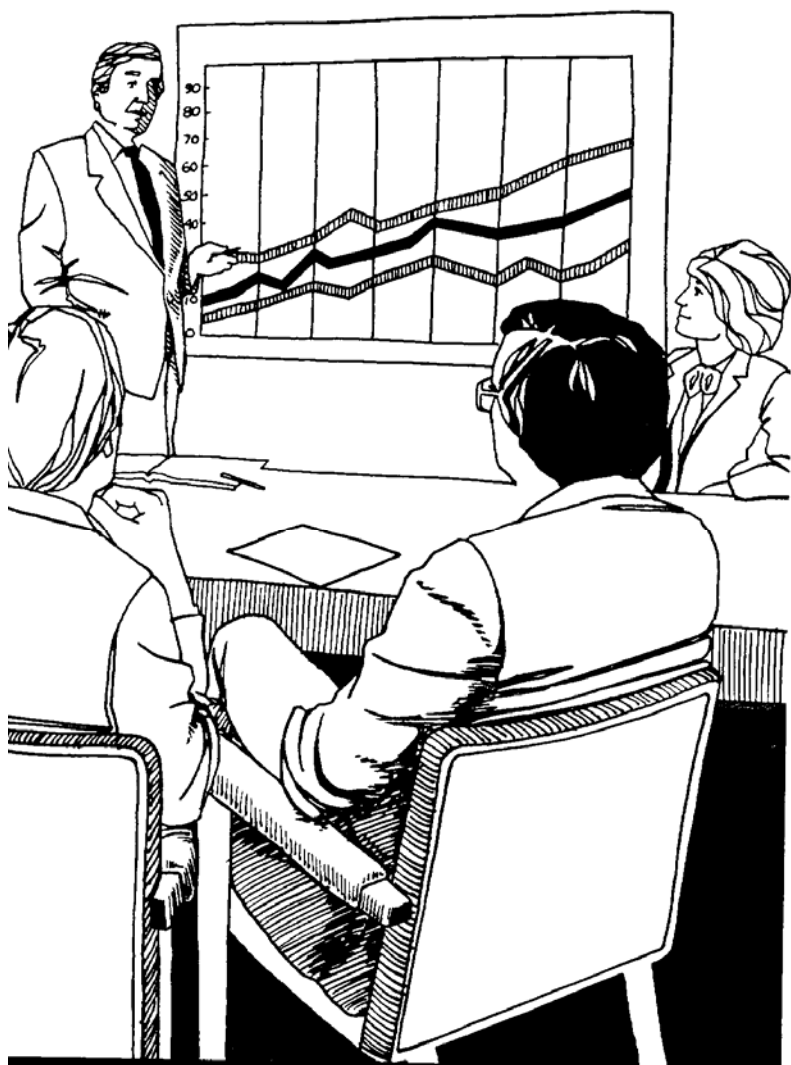
- 12 a** 2) Consenso.
b 3) Acuerdo unánime.
c 1) Voto de mayoría.
- 6 d)** el Señor guía a la gente en la toma de decisiones.
- 13 a** 1) Cortesía y justicia para todos; 2) consideración de un asunto a la vez; 3) la minoría debe expresarse también; 4) la mayoría debe prevalecer, y 5) el propósito de las reglas consiste en agilizar la acción, no en obstaculizarla.
- b** cinco.
c ocho; cuatro; pluralidad.
d “La moción está fuera de orden.”
e orden del día.
f ayuda en la agilización de los negocios, asegura la continuidad con el pasado, vincula las decisiones presentes con sesiones futuras, y asegura que las decisiones se tomen en forma apropiada y no arbitraria.
g se le presenta sólo un asunto a la vez al grupo, el cual se maneja plena y justamente antes que se introduzca otro.

Para sus notas

Unidad 3

METAS

**COMO LOS LIDERES
ESTABLECEN OBJETIVOS Y
TRABAJAN ENTRE LA GENTE
PARA ALCANZAR LAS METAS
DE LA IGLESIA**



Lección 7

Los líderes aceptan responsabilidad

“¡Nos estamos enfrentando a un gran desafío! En todo el mundo se experimenta un tremendo cambio social y movimiento popular. La gente del campo se está mudando a las ciudades. Otras personas abandonan su país en busca de mejores condiciones de vida. Muchos de los que han llegado a este país han traído diversos idiomas y costumbres diferentes de las nuestras. Las personas de grupos no creyentes están aceptando a Cristo y buscando un lugar entre nosotros. Un grupo grande de inmigrantes que vive en esta ciudad no ha recibido aún ningún testimonio cristiano. Los pocos recién convertidos de entre ellos no tienen dónde reunirse. No pueden asistir a nuestra iglesia porque se les dificulta la transportación, pero creo que tenemos la responsabilidad de ayudarles. Me gustaría que apartáramos una parte de los ingresos de nuestra iglesia para ayudarles a construir un templo allí. Me gustaría también que algunos de ustedes fungieran como líderes de esa iglesia para ayudarles en su etapa inicial.”

Estas palabras fueron pronunciadas por un pastor. Había convocado a una reunión de creyentes con el fin de pedirles su apoyo para un proceso que el Señor había puesto en su corazón. Algunos feligreses comenzaron a oponérsele.

“Pero apenas podemos cubrir nuestros propios gastos.”



"Yo ayudaré en el nuevo proyecto"

"¿Cómo podríamos menospreciar las bendiciones y el compañerismo de nuestra iglesia para mezclarnos con esa gente? Además, no contamos en nuestra iglesia con suficientes obreros. ¿No es peligroso ese barrio?"

Entonces un joven se puso de pie y habló claramente: "Hermanos y hermanas", dijo, "creo que debemos examinar nuestra actitud respecto al propósito de la iglesia. No podemos sentirnos satisfechos sólo con ser una comunidad del pueblo de Dios feliz, cómoda. Hemos de fijarnos una meta más importante. Aunque satisfacemos nuestras necesidades en la iglesia, deberíamos estar trabajando en la meta de alcanzar a otros y compartirles nuestro amor. Yo ayudaré en el nuevo proyecto."

Esta situación real de nuestros tiempos ilustra algunas de las cuestiones más serias relacionadas con el liderazgo cristiano: comprensión de la importancia y la naturaleza de los objetivos y las metas, y la disposición de aceptar la responsabilidad de alcanzarlas. La historia bíblica de Ester nos dirigirá en el examen de estos principios en la presente lección.

bosquejo de la lección

Ester, una líder diligente

Los líderes comprenden la naturaleza de las metas

Los líderes aceptan responsabilidad

objetivos de la lección

Al completar esta lección usted podrá:

- Describir principios de liderato en los relatos de Ester y reconocer y aplicar estos principios.
- Reconocer los tipos de metas y objetivos, y explicar su importancia y efectos.
- Demostrar comprensión de los conceptos *responsabilidad* y *realidad*.

actividades para el aprendizaje

1. Lea el libro de Ester. Aun cuando ya esté familiarizado con él, léalo de nuevo con el propósito específico de buscar principios de liderato. Quizá desee tomar algunas notas mientras lo va leyendo.
2. Lea las palabras clave. Si desconoce su significado, consúltelo en el glosario, al final del libro.
3. Trabaje en el desarrollo de la lección y complete los ejercicios de estudio como lo ha acostumbrado hasta hoy. Al terminar, tome el autoexamen y compruebe sus respuestas.

palabras clave

abolir	desafiar	meta institucional
apremiante	encantado	meta operacional
cetro	exiliados	privación
competencias	exótico	racional mente

desarrollo de la lección

Desde el principio de este curso hemos subrayado tres ideas principales en el concepto del liderato, a saber: Las personas que dirigen y siguen, las tareas que realizan, y sus metas. En la Unidad 1 hicimos hincapié en las *personas*. Fijamos nuestra atención principalmente en las características de los líderes y sus relaciones con la gente. En la Unidad 2 subrayamos las *tareas*. Consideramos las funciones de los líderes y las técnicas de liderato. En la Unidad 3 enfocaremos nuestra atención sobre las

metas. En esta lección estudiaremos la naturaleza y la importancia de las metas y los objetivos. La lección 8 nos enseñará cómo usar los objetivos en la planificación y el trabajo. En la lección 9 consideraremos cómo motivar a las personas y cómo ayudarles a alcanzar objetivos y metas.

Por supuesto, en las situaciones de la vida no se pueden separar las ideas de las personas, las tareas y las metas. Estudiaremos en la historia de Ester, por ejemplo, la forma en que las tres se relacionan y combinan.

ESTER, UNA LÍDER DILIGENTE

Objetivo 1. *Reconocer ejemplos de características, tareas y metas liderato.*

En ocasiones las personas asumen posiciones de liderato de diversas maneras. Con frecuencia parece que surge un líder como consecuencia de las necesidades de un grupo. Se sigue al líder porque parece que a través de él se suplirán las necesidades del grupo. Para que haya necesidad de un líder, debe existir una *meta* (quizá la resolución de un problema). El tipo de meta o problema determinará o influirá poderosamente sobre la clase de líder que se necesita. Por esta razón no se pueden delinear las características de liderato. Aparentemente la mayoría de los líderes tienen características en común, pero otros pueden ser muy diferentes, como lo hemos estudiado en los ejemplos bíblicos.

La historia de Ester constituye un ejemplo preciso de liderato que surge para suplir una necesidad. El libro comienza con una descripción de la situación del problema. ¿Puede usted imaginarse los eventos descritos en este capítulo tan singular de la historia?

Cuando el rey Asuero (o Jerjes) organizó una fiesta para confirmar su reinado demostrando su riqueza y poder, su esposa, la reina Vasti, se negó a obedecer su orden de comparecer en la fiesta. Para demostrar su poder y autoridad publicó un decreto en el que anunciaba su divorcio de ella y que sería expulsada del palacio.

En esa tierra, en aquel entonces, un decreto oficial del rey constituía una ley permanente que ni el mismo rey podía quebrantar. El rey comenzó a extrañar a su esposa, pero por causa de su decreto no podía volverla al palacio. Se le aconsejó que la sustituyera con una virgen seleccionada de entre las

jóvenes más hermosas del reino. La selección se haría en una ceremonia parecida a los concursos de belleza modernos.

Entre los súbditos del rey se encontraban los judíos exiliados. Muchos de ellos se habían adaptado a su cautividad, y, por su carácter y capacidad, habían obtenido posiciones de liderato. Mardoqueo era uno de ellos. Su prima, Ester, era como su hija, puesto que los padres de ella habían muerto. Era amable y afable. Al buscar vírgenes candidatas hermosas para presentarlas delante del rey, Ester fue seleccionada como una de ellas. Mardoqueo le dijo que no mencionara su origen judío. El rey no le preguntó tampoco respecto a su origen racial. A él le interesaba su belleza y maneras refinadas. Le gustó más que cualquier otra y la seleccionó para que fuera su reina. Le dieron a ella el palacio de la reina, el vestido real, una corona, y sirvientas para que la atendieran, todos los privilegios y lujos de su posición.

Entre los altos oficiales del rey se encontraba Amán, hombre ambicioso, orgulloso y egoísta que odiaba a los judíos. En cierta ocasión se enojó mucho porque Mardoqueo no se inclinó ante él. “Y vio Amán que Mardoqueo ni se arrodillaba ni se humillaba delante de él; y se llenó de ira... y procuró Amán destruir a todos los judíos que había en el reino de Asuero, al pueblo de Mardoqueo.”

Amán le hizo creer al rey que los judíos constituían un peligro y que creaban muchos problemas. Dio a entender que no respetaban la corona real y que procuraban abolirla. Persuadió al rey para que firmara un decreto, con el que se iniciaron los planes para matar a todos los judíos en cierto día.

Cuando Mardoqueo se enteró de las noticias comprendió que existía una posibilidad de que los judíos se salvaran. Quizá si el rey se enteraba de que en la orden de muerte estaba incluida su reina haría algo para salvarla junto con su pueblo. Sólo ella podía suplir la necesidad de ese momento. Por ello Mardoqueo le pidió a Ester que compareciera ante el rey y le pidiera misericordia para todos los judíos.

¿Cómo podría hacerlo? De seguro Mardoqueo sabía que ella no podía presentarse delante del rey sin ser invitada. De acuerdo con una ley estricta, toda persona que se presentara sin ser invitada sería tomada por los guardias, quienes la matarían inmediatamente. La ley no se podía cambiar. Tampoco el decreto de muerte para los judíos. ¿Qué podía hacer ella? Por supuesto, si

el rey lo deseaba, podía salvar a la persona extendiendo su cetro de oro a quien se le acercara, pero ese era un riesgo temible.

“Entonces Ester dijo... Todos los siervos del rey, y el pueblo de las provincias del rey, saben que cualquier hombre o mujer que entra en el patio interior para ver al rey, sin ser llamado, una sola ley hay respecto a él: ha de morir; salvo aquel a quien el rey extendiere el cetro de oro, el cual vivirá; y yo no he sido llamada para ver al rey estos treinta días.”

Entonces Mardoqueo le recordó a Ester que era judía. “No pienses que escaparás en la casa del rey más que cualquier otro judío”, le dijo. “Porque si callas absolutamente en este tiempo, respiro y liberación vendrá de alguna otra parte para los judíos; mas tú y la casa de tu padre pereceréis. ¿Y quién sabe si para esta hora has llegado al reino?”

Es interesante observar que el nombre Ester significa *estrella*. Ocupaba una alta posición porque Dios le había dado las cualidades y las oportunidades de ser cierta clase de estrella. Mas para Ester, así como para muchos llamados por Dios, la posición no le representaba poder ni gozo personal. No podía ser una estrella aislada.

Había sido puesta en esta posición para beneficiar a su pueblo. En ese punto Ester decidió convertirse en una líder verdadera. “Entraré a ver al rey, aunque no sea conforme a la ley”; dijo, “y si perezco, que perezca

Ester no sólo poseía algunas características de liderato, sino que también comenzó inmediatamente a comportarse como líder. Ya comenzaba a formular un plan, en el cual comprendió que debían participar todas las personas. Necesitaba todo su apoyo. Les pidió que ayunaran por tres días, con la promesa de que ella y su casa también lo harían. Definió estos detalles claramente.

Durante esos tres días Ester hizo mucho más que ayunar. Se ocupó en planificar y hacer preparativos. Estableció un procedimiento. Le pediría al rey y a Amán que comieran con ella, de modo que pudiera seleccionar el tiempo apropiado y la manera de presentar su petición. Demostraría todo el respeto posible por la ley y le daría al rey la oportunidad de pensar en una solución. Puso a trabajar a sus ayudantes, quienes prepararían el banquete.

Entonces, al tercer día, se vistió su vestido real y se presentó ante el rey. Actuó valerosamente, pero con dignidad. Se arriesgó a perder la vida por desafiar las reglas del rey. Estuvo dispuesta a hacerlo por la importancia de su meta. Pero se cuidó de no ofender a nadie innecesariamente. Se vistió con la ropa adecuada para la ocasión y habló de manera aceptable. El rey quedó complacido. Entonces la alcanzó con su cetro de oro, y ella se humilló en medio de su victoria.

Ester siguió su plan racionalmente. No expresó su preocupación por su pueblo inmediatamente, sino que le pidió al rey que aceptara comer con ella para abordar el asunto de la mejor manera posible. Poco a poco lo condujo a comprender la situación y a persuadirlo a ayudar a los judíos.

1 Cada una de las siguientes frases expresa características, tareas o metas de liderato relacionadas con la persona y la obra de Ester. Escriba el número de cada designación apropiada en el espacio de la frase correspondiente.

- | | |
|---|-------------------------------|
| a Quería salvar a su pueblo. | 1) Característica de liderato |
| b Fue temeraria y valerosa. | 2) Tarea |
| c Era necesario persuadir al rey. | 3) Meta |
| d Se planificó la reunión por adelantado. | |
| e Dio instrucciones claramente. | |
| f Fue cortés y afable. | |
| g Aceptó la responsabilidad. | |
| h Fue racional y sistemática. | |

LOS LIDERES COMPRENDEN LA NATURALEZA DE LAS METAS

Objetivo 2. *Distinguir entre metas institucionales y metas operacionales u objetivos.*

Repase el ejercicio 1 que acaba de resolver. Observe que los incisos **a** (Quería salvar a su pueblo) y **c** (Era necesario persuadir al rey) representan *metas*. ¿En qué se parecen? ¿Qué tienen en común para que se los designe como metas? Observe que ambas

expresan resultados deseados, o algún fin hacia el cual podemos trabajar. ¿En qué difieren las dos metas? Al recordar la historia de Ester podemos comprender la diferencia. *Quería salvar a su pueblo*, esa era la meta final de Ester. Para alcanzarla, tenía que persuadir al rey de que los eximiera del decreto de muerte segura. La meta final se alcanza por medio del establecimiento y el logro de otras metas. En la obra cristiana nuestra meta final es espiritual y muy amplia. La llamamos *meta institucional*. La mayor de ellas consiste en ganar al mundo para Cristo. Cada cuerpo cristiano local o proyecto tiene metas institucionales. Mas para lograrla es necesario establecer *metas operacionales*, a las cuales también podemos llamarles *objetivos*.

Observe de nuevo cómo Ester pasó de un objetivo a otro. Primero tuvo que lograr la aprobación del rey. Se aseguró que el rey comprendiera perfectamente la situación, a fin de que pudiera actuar en forma apropiada. Puesto que él no podía retractarse de su decreto previo, debía encontrarse la manera de salvar a los judíos y de obedecer la ley a la vez. Cuando se decidió que los judíos podrían defenderse, a la vez se salvaguardó el honor del rey. Gracias a que Ester tenía una meta final clara e importante, pudo fijar una serie de objetivos definidos para ella y sus ayudantes. Al ir alcanzando cada objetivo, se iba acercando a la meta final o institucional.

2 Recuerde el ejemplo moderno mencionado al principio de la lección. ¿Cuál es la situación que aparentemente demanda liderato?

.....

3 ¿En qué se parece el pastor a Mardoqueo?

.....

4 Supongamos que la gente comienza a trabajar en el proyecto sugerido por el pastor. Escriba una meta institucional para ellos.

.....

5 Supongamos que usted es el joven que acepta una posición de liderato para iniciar este proyecto. Escriba dos objetivos que usted tendría que alcanzar al trabajar para el logro de la meta.

.....

.....

Por qué son importantes los objetivos

Objetivo 3. *Identificar algunos efectos de las metas y los objetivos.*

Puesto que resultan obvias las metas finales o institucionales de la obra cristiana, muchos líderes no están conscientes de la importancia de declarar los objetivos con claridad. Tienen la tendencia de creer que “hacer la voluntad de Dios” y “ganar almas” son lo suficientemente claros. Otros quizá se resistan a declarar objetivos específicos porque están dispuestos a seguir la dirección del Espíritu. Sin embargo, como lo hemos aprendido en la lección sobre planificación, debemos buscar dirección espiritual en las etapas de planificación para desempeñarnos mejor como líderes. Las personas trabajan mejor y son más felices en su trabajo cuando tienen objetivos claros. Gran parte de la inquietud y el desperdicio en la obra de la iglesia se debe al fracaso del liderato en este sentido, y la declaración de objetivos puede producir efectos poderosos en sus esfuerzos como líder.

1. *Los objetivos pueden ayudarnos a ahorrar tiempo, energía, y recursos.* Al declarar objetivos claros, podemos dirigir el uso de nuestros recursos hacia fines específicos sin desperdicio ni confusión. Sin objetivos, algunas tareas pueden olvidarse mientras que otras se duplican. El dinero puede gastarse en algo que no es esencial, mientras que se deja de suplir una necesidad verdadera. Una persona bien puede estar haciendo demasiado mientras que otras casi nada.

2. *Los objetivos inspiran a la cooperación.* Las personas comprenden la necesidad de trabajar juntos cuando tienen razones claras para su cooperación. En ocasiones no le responden a un líder que dice: “Ahora vamos a trabajar todos juntos en esto”. El “trabajar juntos” no tiene sentido si no ha quedado claro el resultado deseado de su esfuerzo.

3. *Los objetivos proveen una base para la evaluación.* Se puede asegurar el mejor desempeño de cualquier actividad sólo cuando existe alguna manera de medirlo. Si los resultados no son evaluados la gente puede quedar satisfecha con una norma de desempeño muy baja. Están demasiado ocupados, pero no saben lo que están haciendo. Si declaramos los objetivos por adelantado podemos medir los resultados. De esta manera podemos ayudar a los obreros a comprender la necesidad de mejoría, o, por otro lado, podemos darles la satisfacción de saber exactamente cuán bien

han actuado. Podemos descubrir los puntos débiles en la organización y dirigir nuestros esfuerzos inteligentemente.

4. *Los objetivos nos ayudan a descubrir dones y talentos.* Cuando se declara un resultado deseado la gente comprende con mayor claridad cuáles dones y talentos se necesitan para cumplir el propósito. Comenzamos a ver en nosotros mismos y en otros las competencias específicas relacionadas con la tarea propuesta. Probablemente Ester nunca pensó que era capaz de lograr lo que logró sino hasta que comprendió lo urgente de la necesidad. Cuando pensamos en objetivos específicos, podemos asignar obreros con las cualidades necesarias para lograrlos. Existe mayor probabilidad de obtener obreros voluntarios, y como resultado surgen nuevos líderes.

6 Esteban es carpintero. Se entera de que el pastor necesita voluntarios para trabajar todo un día en el templo. ¿A cuál de los siguientes anuncios cree usted que reaccionaría mejor? Encierre en un círculo la letra correspondiente a la declaración que usted seleccione.

- a) Queremos que vengan tantos como sea posible para ayudarnos a reparar el templo.
- b) Uno de nuestros objetivos consiste en reparar seis marcos de ventanas.

7 Encierre en un círculo la letra que indique cuáles resultados se pueden esperar de las siguientes declaraciones de objetivos: Nuestro objetivo para el trabajo de visitación de esta semana consiste en organizar tres equipos de dos personas para que hagan cinco visitas cada uno.

- a) Inspira a la cooperación.
- b) Economiza dinero.
- c) Provee una base para la evaluación.

8 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración que exprese con mayor claridad la idea principal de nuestra discusión del resultado de los objetivos.

- a) El efecto principal de la declaración de objetivos consiste en lograr que se realice más trabajo en el menor tiempo posible.
- b) El verdadero propósito del establecimiento de metas consiste en hacer que el trabajo del líder sea más fácil.
- c) Los buenos objetivos ayudan a realizar el trabajo y también influyen sobre las actitudes de la gente.

LOS LIDERES ACEPTAN RESPONSABILIDAD

Objetivo 4. *Seleccionar ilustraciones que explican la forma en que trae libertad el apego a una meta.*

La respuesta b) al ejercicio anterior no es correcta. El establecimiento de metas y objetivos claros para usted y sus obreros constituye una de las tareas más difíciles del liderato. Es difícil porque demanda absoluta honestidad y la disposición de aceptar responsabilidad a cualquier costo.

Recuerde nuestro ejemplo de la iglesia de la ciudad. El pastor dijo que se sentía *responsable*. Estaba dispuesto a sacrificar parte de los fondos de la iglesia y la labor de algunos obreros para iniciar una nueva iglesia. Estaba dispuesto a arriesgarse a la crítica de su pueblo pidiéndoles que también ellos se sacrificaran. Ester experimentó una situación similar. Al desafiarla Mardoqueo, Ester comenzó a sentirse responsable por su pueblo. Cuando la gente piensa en términos de los verdaderos propósitos de la iglesia, y se les presentan claramente los objetivos, se disponen a comprometerse y a asumir responsabilidad.

El joven que se ofreció como voluntario lo hizo porque había comenzado a comprender el verdadero propósito de la iglesia. Estaba dispuesto a enfrentarse a la realidad y a tomar la responsabilidad.

El siquiatra William Glasser nos ayuda a comprender cómo enfrentarnos a la realidad y aceptar responsabilidad. Al trabajar entre personas descontentas que no se podían ajustar a las demandas de su sociedad, descubrió que su fracaso se debía a que se negaban a enfrentarse a la realidad. Continuamente aducían excusas personales. Culpaban de sus problemas a otras personas y a las circunstancias. Si Ester hubiera asumido esa actitud hubiera dicho:

“Si yo no fuera mujer, si el rey no fuera tan terco...” Pero estuvo dispuesta a reconocer los hechos y a trabajar con lo que tenía.

Según Glasser, esta es la única manera de disfrutar de una vida de éxito y productiva. Ciertamente, es la única manera de llegar a tener éxito como líder. Glasser sugiere que la satisfacción en la vida se deriva de la disposición de sufrir privación, si es necesario, con el fin de alcanzar metas. Dice que el comprometerse, el apego a una meta, produce libertad. Si

consideramos las consecuencias honestamente y luego decidimos tomar la acción apropiada obtenemos confianza en nosotros mismos y nos convertimos en líderes de la iglesia con mayor efectividad. Los líderes cristianos tienen la ventaja adicional de saber que la confianza en sí mismo se produce únicamente como reflejo de la confianza en el Señor.

9 Escriba las palabras de Ester con las cuales se demuestra que ella comprendió las consecuencias de su compromiso y que se dispuso a aceptar la responsabilidad.

.....

¿En qué sentido trae libertad este compromiso? ¿No cree usted que ya se había liberado de casi todo su temor? Se había liberado de excusas. Se había probado a sí misma que era capaz de hacer una decisión difícil. Estaba libre para seguir adelante en la fe.

10 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada ilustración que explique correctamente, de acuerdo con la discusión anterior, la forma en que el comprometimiento o apego a una meta produce libertad.

- a) Juan ha evaluado las consecuencias de su decisión de ingresar a la escuela bíblica como resultado de su respuesta al llamamiento de Dios al ministerio, se ha propuesto seguir adelante, y ahora prosigue a poner su plan en práctica. Con toda calma y confianza, ha dejado de preocuparse sobre si podrá o no. Después de escoger un curso de acción, ya no lo molesta la indecisión. Ahora puede enfocar toda su atención en su meta propuesta.
- b) Rebeca, actuando sólo por impulso, toma la decisión de dejar su empleo ante la posibilidad de viajar a un país lejano para ayudar en la obra del Señor, queda encantada por la idea de trabajar en una tierra exótica, por lo cual justifica su acción para su propia satisfacción, y se propone que nada la desvíe de su curso. Espera que todo resulte como ella espera. Cree que ha expresado verdadera libertad de acción en lo que ha hecho.
- c) Desde hace algún tiempo Dios ha estado llamando a Tomás a que se dedique al servicio cristiano de tiempo completo. Por fin, después de mucha introspección y oración, se compromete a comenzar una iglesia en un área nueva donde se experimenta una gran necesidad. Da el paso inicial que siempre ha temido: dejar su trabajo, hogar y amigos. Por lo demás, inicia un plan

de acción y comienza a celebrar cultos en la nueva ciudad, con el sentir, a pesar de mucha incertidumbre acerca del futuro, de que Dios está aprobando sus acciones. En forma extraña, ni siquiera le preocupan las necesidades futuras, fondos económicos para sus alimentos y otras necesidades. Tiene la confianza de que Dios le ayudará a seguir adelante.

- d) Pedro piensa en su llamamiento al ministerio y sobre qué debería contestarle al Señor. Para aplacar su conciencia y liberarse de esa compulsión que siente, razona: “No estoy capacitado, la gente me asusta; no tengo la educación necesaria y la obra es muy difícil, incluso para una persona con la educación necesaria. No, jamás podré tener éxito en la obra del Señor. Hasta hoy siempre he tenido éxito en todo. No vale la pena arriesgarme en lo que no tendré éxito.” Después de pensar de esa manera, trata de olvidarlo todo.

11 Quizá le sería útil ver cuál es su actitud respecto a las siguientes cualidades de liderato que se demandan de los líderes de éxito. Escriba una X en la columna apropiada para indicar su respuesta. Al terminar su evaluación, otórguese dos puntos por cada respuesta en la columna A, dos puntos por las de la columna B, y un punto por las de la columna C.	1 GENERALMENTE	2 EN OCASIONES	3 CASI NUNCA
¿Está usted dispuesto a aceptar responsabilidad a cualquier costo?			
¿Está dispuesto a ser totalmente honesto en sus relaciones con aquellos a quienes dirige?			
¿Está dispuesto a sacrificarse para el bien de las personas a quienes dirige?			
¿Está dispuesto a arriesgarse a la crítica pidiéndoles a sus seguidores que se sacrifiquen para alcanzar las metas?			
¿Está dispuesto a desafiar a la gente a aceptar el verdadero propósito de la iglesia, aun cuando represente un alejamiento de las metas institucionales previas de la iglesia?			
¿Está dispuesto a enfrentarse a la realidad, a admitir los hechos, y a trabajar con lo que tiene a disposición?			

¿Está dispuesto a fijar metas y normas realistas, a dar instrucciones específicas a sus seguidores, y a asegurarse de que comprenden cómo proceder?			
¿Está dispuesto a enfrentarse a la privación, si es necesario, para alcanzar sus metas?			
¿Comprende que cuando considera las consecuencias honestamente antes de tomar alguna acción, obtiene confianza en usted mismo y se convierte en líder más efectivo?			
¿Está dispuesto a probar la realidad de una meta al comprobarla e informar los resultados a sus seguidores?			
¿Se niega acaso a aceptar excusas al fijar normas de desempeño y a ayudar a los seguidores a vivir a la altura de las normas que se demandan?			
¿Está dispuesto a darles todo el crédito a sus seguidores por el éxito que alcancen y a reconocer sus buenas cualidades y progreso?			

Los líderes ayudan a los obreros a enfrentarse a la realidad

Objetivo 5. *Seleccionar declaraciones verdaderas respecto a evaluar la realidad*

Los objetivos deben ser realistas. Quizá exista la tentación de adjudicarle a “la fe” grandes resultados. Sí, la fe y la confianza en Dios deberían expresarse. Pero si las personas se envuelven emocionalmente y abrigan expectativas irreales se desilusionarán fácilmente y serán menos las posibilidades de que cooperen en el futuro. El líder tiene la responsabilidad de estar absolutamente seguro de su posición de fe antes de presentar desafíos y envolver las emociones de los demás. Puede usted probar la realidad de una meta preguntándose a usted mismo si está dispuesto a evaluarla y a informar los resultados a aquellos con quienes usted trabaja. ¿Cree usted que se puede hacer con esfuerzo razonable?

Los obstáculos deben ser explicados. El líder, al dirigir a su pueblo hacia metas reales, no trata de hacer que la tarea parezca fácil ni brillante de ninguna manera. La mayoría de los obreros estiman a un líder que admite dificultades y demanda sus oraciones y sugerencias. Cuando un obrero expresa dudas y dificultades, el líder no debería tratar de suavizarle la dura realidad. Debería admitir que el obrero experimenta problemas y

demuestra preocupación. Para la mayoría de los obreros es más útil que el líder diga: “Yo sé que es una tarea difícil.” El líder que dice: “Vamos, no es tan difícil”, quizá sea rechazado.

Las excusas no deben aceptarse. Desde el principio en el huerto del Edén, la gente ha tenido la tendencia de ofrecer excusas, de culpar a otros, al diablo y a las circunstancias por todos sus problemas y fracasos. Cada vez que una persona presenta una excusa, evade la responsabilidad, con lo cual debilita su posición, particularmente ante uno mismo. Por tanto, cuando aceptamos excusas no demostramos bondad. Estamos escapándonos de la responsabilidad. Un líder responsable acepta lo que Glasser llama la mayor tarea de la humanidad: enseñarles a otros a ser responsables por su propio comportamiento.

Todas las personas necesitan sentir que son capaces de alcanzar una meta. Las excusas le permiten evadir la realidad. Para ayudarle a tener éxito, y con ello contribuir al éxito de la iglesia, el líder debe fijar normas de desempeño. Si la persona ofrece una excusa, el líder no debe decir: “Está bien.” Debe demostrarle amor y respeto a la persona, y ayudarle a vivir a la altura de las normas requeridas. Se necesita paciencia y amor, y cierto riesgo de parte del líder.

Otorgue a la persona todo el crédito por el éxito que ha logrado. Háglele saber que posee buenas cualidades y que ha mejorado. Entonces explíquele exactamente lo que se espera de ella. Fije metas y normas. Dé instrucciones específicas y asegúrese de que comprenda cómo debe proceder. Ore con ella y háglele saber que usted espera que alcance los objetivos.

12 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada respuesta correcta. ¿Qué significa un *objetivo realista*?

- a) El que comprueba la fe del líder
- b) El que puede obtenerse con esfuerzo razonable
- c) El que es aprobado por todos los miembros del grupo

13 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada respuesta correcta. ¿Cómo puede un líder ayudar a sus obreros a alcanzar una meta?

- a) Diciéndoles que el trabajo es fácil
- b) Expresando dudas y dificultades
- c) Por la comprensión de sus dificultades

14 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.

- a** El *pensar en la realidad* no toma en cuenta el elemento de la fe; por tanto, al fijar metas puede usted realísticamente decir cuáles expectativas razonables se permitirían sin fe.
- b** El *pensar en la realidad* reconoce obstáculos y dificultades, se propone explicarlos, y demanda oración y sugerencias sobre las formas de sobreponerse a ellos.
- c** El *pensar en la realidad* rechaza excusas, reconociendo que la aceptación de las mismas equivale a alentar a otros a ser irresponsables de su propio desempeño.
- d** El *pensar en la realidad* demanda que uno establezca normas de desempeño para sus seguidores y recomienda que se comprueben; sin embargo, uno debe aceptar las excusas de ellos y reafirmarlos cuando fracasen y no se desempeñen apropiadamente.
- e** El *pensar en la realidad* toma en consideración el reconocimiento de los esfuerzos de la gente, sus buenas cualidades, y sus mejoras en forma positiva y sincera.

Los líderes se enfrentan a su propia realidad

Objetivo 6. *Explicar en forma práctica el significado de cinco hechos de la realidad sobre el liderato.*

El liderato tiene su precio. Todos nuestros ejemplos bíblicos lo han demostrado. Sólo un hecho puede hacer que el precio parezca razonable y fácil. Este consiste en la meta hacia la cual dirigimos nuestros esfuerzos. Los líderes cristianos saben que tienen un lugar especial en el plan universal de Dios. El propósito de ellos es el de Dios. Su meta es la de Dios. Con todo, en ocasiones experimentan frustración y desaliento. La mayoría de ellos se pueden sobreponer, en oración, al pensar en la realidad en su vida. Experimentarán problemas y conflictos. Pero no podrán enfrentarse a ellos con éxito si no están dispuestos a admitir la verdad absoluta de la situación, como lo hizo Ester. He aquí algunos hechos que se deberán confrontar.

1. *Los líderes son siervos, no amos.* Aun en el mundo de los negocios, al líder no se le considera “patrón” ni “gran jefe”. Se le considera instructor, guía y ayudador para trazar planes y organizar a los obreros. Hace muchos años Jesucristo nos instruyó en este estilo de liderato. En toda la historia cristiana los

líderes más grandiosos han seguido su ejemplo, incluso al grado de ofrendar sus vidas.

2. Los líderes trabajan más arduamente que aquellos a quienes dirigen. Se realizó un estudio para determinar los factores comunes a los líderes de más éxito. Se descubrió que los líderes cuentan con una gran variedad de cualidades y personalidades. Algunos son autoritarios, mientras que otros más democráticos. Sólo un hecho se aplicó a todo líder de éxito en el estudio: todos trabajaron arduamente. Emplearon más horas, estudiaron más, y dedicaron más esfuerzo en el mejoramiento propio que aquellos que trabajaban para ellos.

3. *A los líderes se les critica y se les culpa.* Es de esperarse que no todos comprendan nuestros motivos ni estén de acuerdo con nuestros métodos. Además, también cometemos errores. Ofendemos a las personas sin proponérselo. Si aceptamos esta verdad y no la resistimos ni tratamos demasiado de justificarnos ni de defendernos, la crítica puede convertirse en una bendición. Podemos juzgarnos realistamente y buscar al Señor para que nos ayude a realizar las mejoras necesarias.

4. *Los líderes experimentan la soledad.* Cuando los vemos en público, los líderes aparentemente disfrutan de popularidad y privilegios. Pero los buenos líderes se sienten más solitarios que cualquier otra persona. A la mayoría nos gusta charlar con otros y compartir con ellos nuestras cargas y problemas. Podemos hacerlo hasta cierta medida en nuestro trabajo entre la gente. Pero cuando se deben hacer grandes decisiones y se debe asumir verdadera responsabilidad, entonces nos quedamos a solas con Dios. Debemos respetar la confianza y los sentimientos de los demás. No debemos envolver a nuestra familia ni amigos en los asuntos de la iglesia. Tenemos que emplear tiempo y energía en formas que otros no pueden compartir ni comprender.

5. *Los líderes sufren tensión.* Sentimos la presión del tiempo. Hay mucho qué hacer. Sentimos la presión de lo que otros esperan de nosotros. La mayoría de las personas que tienen posiciones de liderato en la iglesia, como ya lo hemos estudiado, son líderes intermedios. Son supervisados por pastores u otros oficiales de la iglesia, y tienen la responsabilidad de proveer liderato para otros grupos. Esta situación produce doble presión, ya que por un lado son seguidores, mientras que por otro son líderes. Estamos sujetos

a sentimientos de ineptitud y al temor de tomar decisiones equivocadas. Queremos que la gente nos acepte, pero a la vez debemos ser firmes en nuestra posición de liderato.

15 Explique en sus propias palabras el significado práctico de los siguientes hechos acerca de las realidades del liderato. Escriba un comentario de cada inciso en su cuaderno.

- a** Los líderes son siervos, no amos.
- b** Los líderes trabajan más arduamente que aquellos a quienes dirigen.
- c** A los líderes se les crítica y se les culpa.
- d** Los líderes experimentan la soledad.
- e** Los líderes sufren tensión.

Lo que llamamos *pensar en la realidad* demanda que consideremos la importancia de las metas cristianas en relación con la situación real, con todos sus problemas y obstáculos. La conclusión de esta experiencia consiste en que podemos aceptar posiciones de liderato con la plena comprensión de lo que se espera de nosotros. De esta manera nunca aceptaremos con incertidumbre ni por impulso una posición para la cual no estamos calificados ni preparados para hacer la clase de compromiso que hizo Ester: *Entraré a ver al rey... y si perezco, que perezca.*

16 Algunos de los cinco hechos sobre el liderato que acabamos de considerar también pueden llamarse *riesgos del liderato*: se demanda trabajo arduo y disciplina; son de esperarse la crítica, la culpa y el malentendido; se experimentan la soledad y la tensión. Ester, como hemos estudiado, hizo el sacrificio máximo, al escoger las posibles consecuencias apremiantes de su decisión. En su cuaderno, exprese por qué está usted dispuesto a enfrentarse a los riesgos del liderato.

autoexamen

1 En la historia de Ester contamos con un ejemplo excelente del liderato que surge

- a) como resultado de una extrema atracción personal.
- b) para solucionar una crisis personal.
- c) para suplir una necesidad.
- d) en base al atractivo popular.

2 ¿Cuál principio de liderato de éxito demostró Ester cuando en una hora de crisis dijo: “Entraré a ver al rey... y si perezco, que perezca”?

- a) Los líderes deben estar dispuestos a identificarse con grandes causas.
- b) Los líderes deben estar dispuestos a aceptar responsabilidad a cualquier costo.
- c) Los líderes deben estar dispuestos a trabajar arduamente para alcanzar sus metas.
- d) Los líderes deben estar dispuestos a sufrir la soledad ante las crisis.

3 Todas las siguientes frases, con excepción de una, constituyen principios de liderato sólidos demostrados por Ester. ¿Cuál NO constituye tal principio?

- a) La posición de líder existe para el beneficio de su pueblo.
- b) El líder envuelve a su gente, toma en cuenta su apoyo, y los mantiene informados.
- c) El líder designa procedimientos apropiados para la situación que confronta.
- d) El líder, para actuar valiente y decisivamente, siempre debe actuar con rapidez.

4 El deseo de Ester de salvar a su pueblo constituía la meta final de todo lo que estaba haciendo. Nos referimos a tal meta como

- a) institucional.
- b) operacional.
- c) objetivo operacional.
- d) inspiradora.

5 Para alcanzar su meta final, Ester inició otras metas u objetivos que son llamadas

- a) metas terminales.
- b) metas institucionales.
- c) metas de organización.
- d) metas operacionales.

6 Los objetivos, de acuerdo con el contenido de nuestra lección, son importantes por todas las siguientes razones excepto una. ¿Cuál razón NO es una de las declaradas?

- a) Los objetivos nos ayudan a conservar tiempo, energía, y recursos.
- b) Los objetivos inspiran a la cooperación y proveen una base para la evaluación.
- c) El fijar objetivos y metas es una tarea fácil.
- d) La declaración de objetivos nos ayuda a descubrir dones y talentos.

7 Hemos estudiado que los efectos primarios de los buenos objetivos son los siguientes:

- a) Ayudan a realizar el trabajo e influyen sobre la actitud de la gente.
- b) Facilitan el trabajo del líder y demandan poco trabajo subsiguiente.
- c) Hacen posible la realización de mayor trabajo y reducen a la mitad el tiempo de trabajo.
- d) Capacitan al líder para ser impersonal y eliminan problemas entre la gente.

8 El término que describe el sentimiento de compromiso de un líder el cual demuestra cuándo percibe el verdadero propósito de la iglesia y comprende sus objetivos plenamente, es

- a) el realismo.
- b) la responsabilidad.
- c) el reconocimiento.
- d) la reacción.

9 El término que describe el proceso por el que pasan los líderes cuando consideran la importancia de las metas cristianas en relación con una situación con todos sus problemas y abstracciones es

- a) el pensar en lo posible.
- c) el pensar en la realidad.
- b) el idealismo cristiano.
- d) la conciencia de la evaluación.

10 Cuando un líder acepta las excusas de un seguidor por su fracaso en el desempeño de su tarea de acuerdo con las normas requeridas,

- a) demuestra flexibilidad y caridad cristiana.
- b) evade la responsabilidad y le permite al seguidor que también la evada.
- c) demuestra que la bondad es más importante que la responsabilidad.
- d) demuestra que el amor lo capacita para evadir confrontaciones.

11 Escriba el número de los siguientes hechos de realidad frente a la declaración que explica cómo debe responder el líder a cada hecho.

- | | | | |
|---------------|---|----|---|
| a | El líder estará más consciente cada vez de su necesidad de confiar en el Señor y de seguir su consejo. | 1) | Los líderes son siervos, no amos. |
| b | El líder aborda las tareas como instructor, guía, y ayudador. | 2) | Los líderes trabajan más arduamente que aquellos a quienes dirigen. |
| c | El líder reconoce el hecho de que sus motivos y métodos se mal interpretarán en ocasiones; por tanto, se hace el propósito de no ser sensible a las reacciones de sus seguidores. | 3) | A los líderes se les crítica y se les culpa. |
| d | El líder reconoce que su posición lo sujetara a presiones; también reconoce que es la obra del Señor y que El lo capacitará. | 4) | Los líderes experimentan la soledad. |
| e | El líder comprende que su compromiso debe ser total, que debe poner el ejemplo a sus seguidores en todo lo posible. | 5) | Los líderes sufren tensión. |

compruebe sus respuestas

9 “Si perezco, que perezca” (Ester 4:16).

- 1 a 3) Meta.
- b 1) Característica de liderato.
- c 3) Meta.
- d 2) Tarea.
- e 2) Tarea.
- f 1) Característica de liderato.
- g 1) Característica de liderato.
- h 1) Característica de liderato.

10 Las respuestas a) y c) están correctas. La respuesta b) es un contraste. Rebeca no puede experimentar la verdadera libertad porque no se ha comprometido a una meta. Su *impulso no le provee la base para el compromiso*, y su *esperanza* no le dará ningún sentido de libertad. La respuesta d) ofrece un ejemplo clásico de la presentación de excusas para evadir la responsabilidad. Deberíamos recordar lo siguiente: Dios no llama al calificado; califica al llamado.

2 Muchas personas no han recibido testimonio evangélico.

11 Si su total de puntos en estas doce preguntas oscila entre 24 y 36, tiene usted la tendencia de hacer las cosas que se demandan de los líderes de éxito. Si es menos de 24, vuelva a leer la lista y haga un compromiso de tiempo definido por la gracia de Dios para comenzar a hacer las cosas que no está haciendo.

3 En que comprende la necesidad y busca a un líder para realizar una tarea.

12 b) El que puede obtenerse con esfuerzo razonable.

4 Su respuesta. He sugerido lo siguiente: ganar a la gente de esa área para el Señor y proveerles un lugar de adoración.

13 c) Por la comprensión de sus dificultades.

- 5** Su respuesta bien pudo haber incluido: 1) Organizar equipos de visitación para el área, y 2) organizar a un comité para trabajar en los planos del edificio.
- 14 a** Incorrecta.
b Correcta.
c Correcta.
d Incorrecta. (Demanda desempeño de acuerdo con la norma. Además, los aconseja y les ayuda a vivir a la altura de la norma requerida.)
e Correcta.
- 6 b)** Uno de nuestros objetivos consiste en reparar seis marcos de ventanas.
- 15** Sus comentarios pueden ser diferentes de los míos. He sugerido:
a Debo considerarme como participante, no como espectador.
b Debo darles ejemplo a los demás por mi compromiso de trabajar, puntualidad, norma de desempeño, y mejoramiento propio.
c Debo esperar que me mal entiendan en ocasiones, y ser el blanco de críticas y culpa. Cuando yo tengo la culpa, debo reconocer mi necesidad de mejoramiento, y buscar la ayuda del Señor para que me capacite y mejore.
d Debo esperar la experiencia de la soledad; sin embargo, puedo llenar este vacío cultivando una relación más profunda con el Señor.
e Debo comprender que mi posición me sujetará a muchas clases de tensiones. Mi relación con el Señor debe aumentar para capacitarme con el fin de confrontar situaciones de tensión, las cuales deberán conducirme a El en lugar de alejarme.
- 7** Las respuestas a) y c) están correctas.
- 16** Su respuesta. La mayoría de los líderes probablemente estén de acuerdo en que han escogido tomar el manto de liderazgo porque han captado una visión de la obra del Señor: de alcanzar a otros y compartir su amor. Después de responder al llamado del Señor: “¿A quién enviaré, y quién irá por nosotros?” (Isaías 6:8), se comprometen totalmente a

cualquier costo a alcanzar las metas a las cuales Dios los ha llamado. Después de hacer ese compromiso, experimentan satisfacción a pesar de las dificultades, y disfrutan de un verdadero sentido de libertad. Mejor aún, conocen la verdadera confianza en sí mismos, la cual se deriva de su confianza en el Señor.

- 8** c) Los buenos objetivos ayudan a realizar el trabajo.

Lección 8

Los líderes trabajan para lograr objetivos

Miguel estaba visitando a su tía en un pueblecito lejano a su hogar. Cierta día la acompañó al mercado, donde encontraron al pastor de la iglesia local.

“He oído que usted es muy buen orador”, dijo el pastor. “¿Le gustaría predicar en nuestra iglesia el miércoles por la noche?”

Miguel se sintió complacido, pero contestó con gracia y humildad: “No soy buen orador, pero me gustaría servir de alguna manera posible para la gloria de Dios. Predicaré, si usted lo desea.”

En la casa de su tía, Miguel tomó su Biblia, un cuaderno y algunos libros que encontró. Ya antes había preparado un sermón sobre el tema de la adoración y la alabanza. Había sido bien recibido. Por ello decidió volverlo a predicar. Por supuesto, tuvo que estudiar y orar. Hizo un nuevo bosquejo. Buscó ilustraciones nuevas. Practicó la lectura de los pasajes bíblicos. “Estos son puntos fuertes”, dijo, “con la ayuda de Dios predicaré un buen sermón”.

Este incidente es muy familiar, ¿no es cierto? Ocurre con tanta frecuencia que no encontramos nada extraño o sobresaliente en el mismo. Pero quizá se detecte un serio error en el comportamiento de Miguel y el pastor. Quizá sea el error que cometen con mayor frecuencia líderes cristianos sinceros y competentes. ¿Puede explicar en qué consiste el error?

En esta lección discutiremos ésta y otras preguntas sobre la forma en que los líderes establecen objetivos y trabajan para lograrlos. El apóstol Pedro constituirá nuestro ejemplo bíblico. Podemos aprender mucho de él sobre el liderato cristiano!



"¿Le gustaría predicar. . .?"

bosquejo de la lección

Pedro, líder con un propósito
La obra cristiana como sistema
Administración por medio de objetivos

objetivos de la lección

Al completar esta lección usted podrá:

- Describir principios de liderato en los relatos sobre el apóstol Pedro, y reconocer y aplicar estos principios.
- Explicar lo que significa el *enfoque de sistemas* en la obra cristiana.
- Bosquejar un plan para determinar objetivos y planificar para su logro.

actividades para el aprendizaje

1. Lea Lucas 22:24-32; Juan 21:15-22; y 1 Pedro 5:1-4.
2. Trabaje en el desarrollo de la lección y complete los ejercicios de estudio como lo ha acostumbrado hasta hoy.
3. Tome el autoexamen al final de la lección y compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se le dan al final de esta guía de estudio.

palabras clave

perpetuar
remordimiento

desarrollo de la lección

PEDRO, LIDER CON UN PROPOSITO

Pedro es instruido por Jesús

Objetivo 1. *Reconocer explicaciones apropiadas de las instrucciones que Jesús le dio a Pedro.*

La verdad central de este curso ha consistido en que el liderato cristiano es el proceso de ayudar a las personas a cumplir los propósitos de Dios. En ninguna otra parte se aclara mejor esta verdad que en las relaciones de Jesucristo con sus discípulos. Casi cada palabra que les dirigió tenía dos significados. Uno se relacionaba con ellos como personas, y el otro les fue dado con el fin de ayudarles a enseñarles a otros para perpetuar así el evangelio. Un ejemplo sobresaliente de ello se encuentra en Lucas 22.

A la sombra de la cruz, en el momento de su dolor de corazón más agudo por El mismo y por sus discípulos, los pensamientos del Señor se enfocaban sobre el futuro de su reino. Aunque trató a Pedro con ternura y amor, no podía permitirle que olvidara su llamamiento al liderato. Nos sentimos tristes cuando leemos que en esos momentos solemnes, tan cerca de la Santa Cena, los discípulos comenzaron a discutir quién de ellos sería el mayor en tal llamamiento. Por otro lado, nos alegramos por la revelación tan clara de las cualidades humanas que Dios pudo usar a su manera. Apreciamos la forma hermosa en que Jesús usó a Pedro como ejemplo de liderato cristiano.

Evidentemente Pedro se sintió muy confiado en su posición. Declaró su lealtad a Cristo y hasta quizá dio la impresión de que amaba más al Señor que los otros discípulos. Con ternura, pero con firmeza, Jesús le hizo saber que las declaraciones de confianza no constituyen fortaleza verdadera. Le dijo que experimentaría fracaso y que cedería a la tentación del diablo. “Pero yo he rogado por ti”, le dijo Jesús, “que tu fe no falte; y tú. una vez *vuelto, confirma a tus hermanos*” (Lucas 22:32). En estos cuantos

versículos encontramos dos grandes lecciones sobre liderato. La primera es una advertencia contra la confianza extrema en sí mismo. La segunda consiste en que las experiencias personales deben usarse para ayudar a otros. Incluso el fracaso es una bendición, si nos abre el entendimiento y nos conduce a la simpatía y la sabiduría en nuestras relaciones con los demás.

Pedro cayó en la trampa de Satanás, tal como Jesús predijo que lo haría. Pero a pesar de esa debilidad humana, seguía siendo fiel a Jesús. Aprendió la lección en medio de su vergüenza y remordimiento. De seguro su corazón anhelaba oportunidades de expresar la fe y el amor que poseía. Jesús aprovechó esta situación para enseñarle más acerca de la naturaleza de su llamamiento. Recuerde o repase Juan 21:15-17.

“¿Me amas más que éstos?” le preguntó Jesús.

“Sí, Señor”, contestó Pedro, “tú sabes que te amo”.

“Apacienta mis corderos”, dijo Jesús.

Jesús repitió la pregunta tres veces. Y la respuesta de Pedro fue la misma en cada vez. El Señor le dio una tarea cada vez que el apóstol le reafirmó su amor. “Apacienta mis corderos... Apacienta mis ovejas.”

“Debemos observar lo que el amor le dio a Pedro”, dice el comentarista bíblico Barclay. “Le dio una tarea.”

Hemos descubierto en cada ejemplo bíblico de un llamamiento al liderato que una situación o necesidad particular demandaba atención para que se pudiera lograr el propósito de Dios. Esta verdad se observa particularmente cuando Jesús le dijo al apóstol que apacentara sus ovejas. El Señor ya había completado su parte terrenal en el plan de salvación. Como lo hemos observado en lecciones anteriores, el plan de Dios consistía en establecer la iglesia para continuar la obra de Jesús por medio de instrumentos humanos. Jesús le expresó su amor a Pedro dándole una tarea en este gran plan. Pedro expresó su amor aceptando la asignación.

Jesús habló en lo que llamamos lenguaje figurado. Es decir, usó las palabras *corderos* y *ovejas* en representación de personas, y la palabra *apacienta* para representar la obra de enseñanza y de ayudar a la gente. Con el uso de este lenguaje figurado pudo comunicar en pocas palabras la urgencia y la importancia de su mensaje. Pensemos un poco más en el significado de estas palabras.

1-4 Encierre en un círculo la letra correspondiente a la respuesta más apropiada de las siguientes preguntas.

1 ¿Qué quiso decir Jesús con las palabras: “Apacienta mis ovejas”?

- a) Alimenta a quienes sufren hambre.
- b) Enseña y dirige a quienes sufren necesidades espirituales.
- c) Encárgate de todas las actividades de la iglesia.

2 ¿Por qué le pidió Jesús a Pedro que apacentara las ovejas?

- a) La gente sufría necesidades, como ovejas hambrientas.
- b) Pedro conocía más de la Palabra que los demás.
- c) Pedro amaba más a Jesús que los otros discípulos.

3 ¿Por qué Pedro estaba dispuesto a apacentar las ovejas?

- a) Quería mostrar su habilidad.
- b) Quería enmendar su error o fracaso.
- c) Amaba a Jesús.

4 ¿Cuál meta tenía en mente Jesús cuando le pidió a Pedro que aceptara la tarea de apacentar los corderos y las ovejas?

- a) Que los discípulos se sintieran felices y satisfechos
- b) Darle a Pedro una posición de liderato en la iglesia
- c) Llevar adelante el plan de Dios para la iglesia

Pedro instruye a los ancianos

Objetivo 2. *Explicar la forma en que Pedro basó las instrucciones que les dio a los ancianos en lo que había aprendido de Jesús.*

Aunque sin duda usted leyó los pasajes bíblicos recomendados como parte de sus actividades previas a la lección, por favor repase 1 Pedro 5:14.

En todos los escritos de Pedro se observa un tono de gentileza y profunda preocupación por las necesidades de los demás. Los eruditos bíblicos comparan su forma “cálida” de expresión con la de un pastor ideal. Sabemos que comprendió muy bien las lecciones aprendidas de Jesús, ya que las integró a su propio ministerio de muchas maneras extraordinarias. Las instrucciones que les dio a los ancianos nos ilustran brevemente lo anterior. Estos cuantos renglones contienen evidencia de su obediencia a las palabras de Jesús y su comprensión del liderato cristiano.

1. *Humildad personal.* Pedro era apóstol y por lo general se le llama el jefe de los apóstoles. Al darles instrucciones no vaciló en

identificarse con los “ancianos”, no por sobre ellos, sino como uno de ellos. Este concepto se entrelaza también en las instrucciones que les dio a los ancianos para que fueran ejemplos del rebaño. El propósito de ser ejemplo consiste en ayudar a otros a ser como el líder. El líder debe ser lo que espera que otros sean. Así el líder se relaciona estrechamente con aquellos que le siguen.

2. *Comprensión de las necesidades de los demás.* Las funciones de los ancianos, tanto en la sociedad hebrea como en la griega, se relacionaban con las necesidades de las personas. Los ancianos eran los supervisores de los asuntos de la comunidad y las cuestiones de justicia y finanzas. Eran administradores y maestros. Este tipo de oficio se incorporó a la iglesia desde una fecha muy temprana. Al identificarse Pedro como anciano, se ubicó entre aquellos cuyo oficio consistía en suplir las necesidades de los demás. Sabemos que el apóstol vivió en un tiempo cuando la iglesia experimentaba gran persecución y escaseaban los maestros. Se necesitaban líderes con actitud de pastor; diligentes, pero amables. “Apacentad la grey de Dios que está entre vosotros”, les instruyó a los ancianos.

3. *Comprensión de que el rebaño le pertenece a Dios.* Pedro fue llamado para recalcar el hecho de que la gente constituye el rebaño de Dios, colocado por El bajo el cuidado de los ancianos. Era cómo si les estuviera diciendo a los ancianos: “Ustedes sienten una ternura especial y responsabilidad por la gente cuando piensan que son aquellos por los cuales Cristo dio su vida.” Deberíamos también observar las palabras *los que están a vuestro cuidado*. Es decir, Pedro dio a entender que Dios le encargó su pueblo a los ancianos para que lo cuidaran. Deseaba que los ancianos, y nosotros, como líderes, también cuidemos del rebaño *como Dios quiere*. Barclay dice: “Dios nos ha encargado una tarea, la cual debemos realizar como Dios mismo la haría. Este es el ideal supremo de servicio en la iglesia cristiana.”

4. *Motivación, o la razón del servicio cristiano.* Entonces Pedro les dijo a los ancianos que deberían servir con buena disposición. Les dio tres reglas de motivación: Primera, no deberían evadir el servicio por demandante que fuera. Segunda, no deberían servir como si se les hubiera impuesto un deber molesto. Tercera, no deberían aspirar a ninguna posición por la ganancia que pudiera resultar de la misma.

Las palabras de Pedro indican que un líder no debe dejarse dominar por la ambición de ganancias financieras, ni por poder, popularidad o privilegio especial. En ocasiones la ambición desmedida de éxito personal representa mayor peligro para el líder que su ambición de ganancia financiera. Cuando el líder se preocupa demasiado por ganar la aprobación de la gente o por ser popular, se olvida de que su objetivo consiste en suplir las necesidades de las personas. El liderato no representa ganancia personal. No es algo que merecemos como honra ni que hemos ganado por derecho. Dios nos lo confiere. Es la expresión práctica del amor.

5. *Conciencia de su meta.* En todos los escritos de Pedro se observa una continua conciencia de la meta suprema, estar listos para cuando Cristo regrese por los suyos. “Cuando aparezca el Príncipe de los pastores” pedirá cuentas de su rebaño de aquellos a quienes lo encargó para que lo cuidaran fielmente. Entonces “recibiréis la corona incorruptible de gloria”

5 Empareje los principios de liderato enseñanzas de Jesús (izquierda) con ciertas enseñanzas tuyas (derecha)

- | | |
|---|-----------------------------|
| a Jesús le dijo a Pedro que | 1) Humildad personal |
| apacentara las ovejas. | |
| b Jesús le preguntó a Pedro: “¿Me | 2) Comprensión de las |
| amas?” | necesidades |
| c Jesús dijo: “Estad preparados... el | 3) El rebaño le pertenece a |
| Hijo del Hombre vendrá” (Mateo | Dios |
| 24:44). | |
| d Jesús usó las palabras: “Mis | 4) Motivación apropiada |
| ovejas.” | |
| e Jesús le advirtió a Pedro que | 5) Conciencia de la meta |
| fracasaría. | |

6 Jesús le enseñó a Pedro el verdadero propósito del liderato por el uso de lenguaje figurado. No le dijo: “Sé un gran líder”, sino

a

b Pedro usó el mismo lenguaje figurado cuando les dijo a los ancianos:

.....

LA OBRA CRISTIANA COMO SISTEMA

Objetivo 3. *Seleccionar declaraciones verdaderas respecto al enfoque de sistemas.*

Usted se ha familiarizado con los términos *objetivos, metas, y necesidades* en estas lecciones. Ahora que los comprende en su relación con los estudios sobre liderato, los consideraremos detenidamente. Veremos la forma en que se relacionan en la actividad total o *sistema* de la obra cristiana. En la lección 7 discutimos la naturaleza y la importancia de los objetivos. En esta lección veremos cómo los líderes establecen objetivos y los usan en la planificación y en el trabajo entre la gente.

El enfoque de sistemas

Quizá pensemos que el enfoque de sistemas es una forma sistemática, ordenada, de considerar lo que ocurre en una organización o situación de liderato. La idea surgió del deseo de los líderes de comprender los procesos totales de sus actividades. La mayoría de los líderes se embarcaron en programas de planificación y trataron de hacer que la gente trabajara en varias tareas. Algunos de ellos comenzaron a preguntar: “¿Qué estamos logrando en realidad?” “¿Cómo podemos saber si estamos obteniendo el mayor beneficio del esfuerzo que estamos invirtiendo.”

Estos líderes comprendieron que las organizaciones están ocupadas en dos trabajos diferentes. Mantienen su nivel de institución, y producen algún tipo de producto o resultado. Los líderes de la iglesia se confundían a menudo porque se les dificultaba decir cuál parte de su trabajo debía ocuparse de la organización y cuál en hacer algo en favor de otras personas. En ocasiones iniciaban proyectos nuevos u ordenaban nueva literatura de escuela dominical, los cuales eran de muy poca ayuda para la iglesia. ¿Por qué? Concluyeron que cometían el error de considerar cada actividad por separado sin preguntar la forma en que encajaban con las demás o cuál propósito verdadero se podría esperar que logaran.

Algunos de estos líderes comenzaron a convencerse de que si consideraban las actividades de la iglesia como un sistema completo, compuesto de varias partes, podrían comprender la forma de realizar su trabajo con mayor éxito. Descubrieron que los estudios llamados *análisis de sistemas*, habían sido elaborados para negocios, el gobierno o el campo de la educación. El propósito de tales estudios consistía en analizar las partes de una organización y comprender la forma en que se relacionan entre sí y con la totalidad.

Recientemente se han realizado estudios semejantes para analizar organizaciones cristianas. Los resultados han sido muy similares en cada caso. Se ha llegado a la conclusión principal de que cada actividad demanda que algo se inicie, o se ponga en acción. En ocasiones a ese algo se le ha llamado *aportación*, es decir, lo que se pone o invierte. Esta pasa por cierta clase de operación o manejo, a lo cual se le llama *proceso*. Entonces se produce algo. Del proceso resulta o se realiza algo. A éste se le llama *resultado*. Bajo este enfoque, o punto de vista, toda organización es un sistema, compuesto básicamente de aportación, proceso y resultado.



Cuando consideramos el sistema en esta forma tan sencilla resulta obvia la primera conclusión: Para obtener un buen resultado, es necesario hacer la aportación correcta y el proceso adecuado. La siguiente conclusión consistiría en que un líder debe estar seguro del resultado que desea, porque de otro modo no sabrá cómo administrar la aportación y el proceso.

Ilustrémoslo con una actividad de la vida diaria: cocinar. Los ingredientes se reúnen, se lleva a cabo el proceso de mezclarlos y calentarlos, y el platillo preparado es el resultado. Es obvio que

la cocinera debe saber cuál platillo desea antes de seleccionar los ingredientes y el proceso. El pan sería el resultado sólo si se usaran ciertos ingredientes y se observara cierto proceso. Una sopa necesitaría ingredientes y proceso totalmente diferentes.

La mayoría de las cocineras saben cuál es el resultado deseado. Saben cuál es su objetivo, ya se trate de pan o de sopa. Por tanto, usan los ingredientes y los procesos correctos. Pero tristemente en ocasiones los líderes no comprenden sus objetivos tan bien como para seleccionar la aportación y el proceso correctos. Invierten ideas y planifican actividades sin declarar con claridad y por adelantado cuál es el resultado que esperan.

Recuerde a Miguel, cuyo ejemplo incluimos al principio de esta lección. Su aportación consistió en buen material y estudio. Planificó un proceso: la predicación. Pero no pensó en un resultado específico. Puso su atención en el sermón, pero no consideró seriamente a las personas a quienes les predicaría. Este error se puede evitar si se considera la actividad cristiana como un sistema. Podemos aprender a establecer objetivos claros para luego seleccionarlos o proveer lo adecuado para alcanzarlos.

Profundicémonos un poco más en nuestro examen de la obra cristiana. Existe una forma mejor y más completa de describirla como sistema. Sus partes son las siguientes:

1. *Una meta suprema.* La meta consiste en cumplir el propósito supremo de Dios, a través de su iglesia.

2. *Relaciones.* El liderato cristiano implica relaciones entre las personas. Por nuestra relación con Cristo somos motivados a establecer relaciones con otros líderes, creyentes, y las personas a las cuales hemos sido llamados a ganar para Cristo. El líder debe establecer y mantener relaciones de trabajo con su pueblo y entre ellos.

3. *Necesidades.* La diferencia entre la condición presente y el objetivo para cuyo logro estamos trabajando se define como la necesidad. Los líderes son llamados porque existen necesidades.

Cuando un líder planifica una actividad, debería tener la capacidad de declarar específicamente cómo se relaciona con las necesidades de la gente. ¿Cuáles son las necesidades? ¿En qué forma esta actividad las suplirá?

4. *Objetivos.* Los resultados que deseamos lograr son definidos como objetivos. Estos se definen en términos de lo que deseamos como resultado de nuestro trabajo, y no tanto de lo que intentamos hacer. Por ejemplo, el objetivo no consiste en celebrar una reunión, sino en lo que esperamos como resultado de la misma, como una decisión sobre cierta cuestión.



1. Recordar la meta suprema
2. Establecer y mantener relaciones
3. Determinar necesidades
4. Establecer objetivos
5. Asignar tareas
6. Evaluar resultados

5. *Tareas.* Las tareas se representan en lo que hacemos para alcanzar los objetivos. Estas constituyen los procesos, en los que se incluyen la planificación. Hay tareas que desempeña el líder y otras que asigna a los demás.

6. *Evaluación.* Todo sistema completo incluye evaluación planificada. Esta consiste en medir los resultados. ¿Se alcanzaron los objetivos? ¿Se suplieron las necesidades? ¿Se mantuvieron buenas relaciones? ¿Se asignaron las tareas a las personas

correctas? ¿Hubieran hecho una labor mejor de alguna otra manera? El líder busca respuesta a preguntas como éstas y aprende a hacer mejoras. Probablemente la evaluación lo conduzca al mejoramiento de las relaciones, a declarar nuevas necesidades que han surgido o se han descubierto, a establecer nuevos objetivos, y a hacer ajustes en las asignaciones de tareas.

En la conversación de Jesús con Pedro se ofrece un ejemplo o una indicación de la mayoría de estas partes de un sistema de obra cristiana: La *meta suprema* consiste en cumplir la voluntad de Dios. La *relación* entre Jesús y Pedro era la de un amante maestro y un alumno que correspondía a ese amor. La *necesidad* consistía en que la gente experimentaba hambre espiritual. El *objetivo* era la nutrición espiritual del pueblo. La *tarea* consistía en alimentar a la gente, suplir el alimento y la acción.

7 Para resumir lo que hemos aprendido sobre el enfoque de sistemas, encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.

- a** El enfoque de sistemas es una forma sistemática de considerar las organizaciones y las situaciones de liderato.
- b** La característica principal de un sistema consiste en que se compone de partes con relación específica entre ellas.
- c** El enfoque de sistemas significa que una organización trabaja como una máquina.
- d** El enfoque de sistemas puede ayudar a los líderes a comprender su lugar en la organización total y sus relaciones con otros líderes y obreros.
- e** El enfoque de sistemas puede ayudar a los líderes a establecer objetivos apropiados.
- f** La razón principal del uso del enfoque de sistemas radica en que podemos descubrir las formas de mejorar nuestro trabajo.

8 Piense en su propia organización o proyecto o en otro con el que esté familiarizado. ¿Cómo podría analizarlo usando los métodos discutidos en esta lección? ¿Cómo se relacionan las personas mutuamente? ¿Acaso resultan problemas de malentendidos entre los obreros y los líderes? ¿Cuáles son algunas de las necesidades específicas de la gente? Recuerde que las necesidades se relacionan con la edad, el antecedente espiritual, los problemas sociales y económicos, y otras condiciones de la vida. ¿Puede usted declarar algunos objetivos?

¿Qué tipo de tareas se necesitarían para alcanzar los objetivos?
¿Cómo evaluaría, o mediría usted los resultados? Escriba en su cuaderno algunas ideas y guárdelas para referencia futura.

Comprensión de las necesidades de la gente

Objetivo 4. *Seleccionar declaraciones verdaderas respecto a la evaluación de las necesidades.*

Recuerde que el comportamiento de Miguel y el pastor ilustra un serio error que cometen muchos líderes cristianos sinceros y competentes. Busque la primera página de esta lección y repase la historia para ver si puede detectar el error.

9 Escriba una breve declaración acerca del error que, según usted, se demuestra en el comportamiento de Miguel y el pastor. Escriba la respuesta en su cuaderno.

¿Comprende cómo su respuesta se relaciona con nuestra lección sobre comunicaciones? Para alcanzar a la gente con un mensaje, debe saber algo acerca de ellos. Ni el pastor ni Miguel mencionaron las características ni las necesidades de las personas que recibirían el mensaje o sermón.

En la obra cristiana tenemos cierta ventaja sobre quienes tratan de comunicarse en el mundo de los negocios. Contamos con la dirección del Espíritu Santo. El conoce a la gente, y puede dirigirnos mientras estudiamos y oramos. Muchos líderes cristianos sinceros y competentes dependen enteramente de esta verdad. Sin embargo, resulta inconsistente creer que debemos emplear tiempo y esfuerzo en la elaboración de un bosquejo para hacer una buena presentación y luego decir que no es necesario pensar en los objetivos del sermón o las necesidades de aquellos que lo oirán.

Probablemente la parte más descuidada de nuestro sistema de obra cristiana sea la parte que llamamos necesidades. Este es un serio error porque, como lo hemos estudiado, las partes del sistema están interrelacionadas. Si no comprendemos las necesidades de la gente, no podemos establecer objetivos apropiados.

Jesús demostró la característica de hablar más en términos de la gente que del mensaje. Ya hemos estudiado que no le dijo a Pedro sólo que aprendiera de sus fracasos, sino que transmitiera a otros lo aprendido. No le dijo que fuera buen líder, sino que apacentara las ovejas. En su propio ministerio, Jesús consideró

las necesidades de la gente de diversas edades y condiciones. Por supuesto, sabía que todos necesitaban la salvación. Pero no descansó en un “mensaje de salvación” básico. Ofreció agua al sediento, salud al enfermo, y alimento al hambriento. Pedro, siguiendo ese modelo, escribió con conciencia del sufrimiento y la persecución que experimentaba su audiencia particular.

Quizá pasemos por alto la importancia de la definición de las necesidades porque damos por sentada la divinidad de Cristo. El no tuvo que hacer encuestas para definir necesidades. Pero nuestra posición difiere sólo en que se nos demanda el uso de medios a nuestra disposición, así como el Señor usó los que tenía a su disposición.

Métodos de evaluación de necesidades

Además de las maneras informales de descubrir las necesidades de la gente, existen métodos formales de evaluación de necesidades que han sido diseñados por eruditos en los campos de liderato y administración. Algunos han sido usados con mucho éxito en la obra cristiana. Usted debería estar consciente de ellos y comprender los principios básicos. Entonces podría adaptarlos en formas apropiadas a su propia situación. A continuación describiremos brevemente cuatro tipos de evaluación de necesidades.

Actividad inicial. En una situación desconocida, como la de asumir una posición o puesto en un área nueva, iniciar una iglesia, una clase, o planificar una serie de reuniones, usted sabe muy poco o casi nada de las necesidades de la gente. Sin hacer suposiciones por adelantado, el líder le pide a la gente que declaren cómo perciben sus propias necesidades, cuáles ellos creen que son sus necesidades. Esto puede lograrse por medio de encuestas y cuestionarios o por entrevistas personales. El líder quizá sienta que la gente no comprende sus propias necesidades, lo cual puede ser cierto. Pero en el caso de la evaluación inicial de necesidades más bien se trata de descubrir cómo percibe la gente sus propias necesidades. Este constituye un tipo de la forma de escuchar y puede ser muy útil para ayudarle a un líder nuevo a trabajar con eficiencia y a ser aceptado por el grupo.

2. *Necesidades percibidas.* Este método comienza con las necesidades que perciben quienes están a cargo. El líder ha observado o recibido información de parte de otros de que

existen necesidades. Se escribe una lista de tales necesidades percibidas, y se le pide a la gente que indique si existen o no las necesidades, o hasta qué grado las está supliendo la organización en ese momento presente. De esta manera el líder puede comprender cómo se siente la gente acerca del éxito de una actividad o procedimiento. Si no están supliendo las necesidades, pueden efectuarse cambios.

3. *Necesidades conocidas.* Quizá no se hayan alcanzado los objetivos. Entonces el líder debe enfrentarse a la realidad y ayudar a su grupo a hacer lo mismo. El líder debe asegurarse de que se definan las necesidades tal cual son para que el grupo entero las comprenda de la misma manera que el líder. En la obra cristiana algunas necesidades les son comunes a todos y no pueden cuestionarse. El líder debe dirigir al grupo en la declaración de los objetivos con claridad y en la búsqueda de maneras de alcanzarlos.

4. *Comparación de necesidades.* La comparación de la importancia de las necesidades y el establecimiento de prioridades para la acción es esencial para la mayoría de las organizaciones. El líder debe decidir cómo distribuir el personal, el tiempo y el dinero para suplir las necesidades. Lo hace pidiéndole a las personas que cataloguen las necesidades de acuerdo con su importancia.

10 Para resumir lo que hemos aprendido acerca de la evaluación de necesidades, encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.

- a** Se descuidan las necesidades de la gente porque a los líderes no les interesan.
- b** Debemos comprender las necesidades con el fin de fijar objetivos apropiados.
- c** La idea de la evaluación de necesidades es apoyada por las Escrituras.
- d** El líder puede ser más eficiente en su trabajo si le pide a la gente que declare sus necesidades.
- e** El líder debe comprender las necesidades para fijar prioridades apropiadas sobre el uso del tiempo y el dinero.

ADMINISTRACION POR MEDIO DE OBJETIVOS

Objetivo 5. *Definir el término objetivo como se usa en el enfoque de sistemas y explicar cómo administrar por medio del uso de objetivos.*

Hemos estudiado que las necesidades y los objetivos son partes interrelacionadas de un sistema de obra cristiana. Debemos conocer las necesidades de la gente para ministrarles de manera efectiva y apropiada. Después de determinar las necesidades de la gente y declararlas con claridad, estamos listos para establecer nuestros objetivos. Definimos los objetivos como el resultado deseado de nuestro trabajo. En la lección 7 aprendimos algo acerca de la importancia de los objetivos. Ahora podemos comprender tal importancia con mayor claridad porque consideramos los objetivos como parte del sistema total.

Los líderes tienen la responsabilidad de vigilar la obra o hacerla ellos mismos. Esto es lo que queremos decir con la palabra *administración*. Cuando nos referimos a la *administración por medio de objetivos* queremos decir que debe usted identificar sus objetivos y manejar la obra de manera que conduzca al logro de los objetivos. Probablemente esta sea la manera más eficiente de manejar cualquier tipo de trabajo. La mayoría de los problemas en la obra cristiana resultan del hecho de que los líderes no han establecido objetivos, o no comprenden la diferencia entre un objetivo y una actividad. Le han dado atención a la celebración de reuniones y elaboración de proyectos. Tienen una idea de que estas actividades son para la gloria de Dios, pero no saben cómo juzgar si han obtenido o no el éxito que deben tener.

Usted aprende a *administrar por medio de objetivos* considerando su obra, o su organización, como un todo, con propósitos definidos que usted comprende. Entonces usted y quienes trabajan con usted establecen objetivos que pueden alcanzarse y evaluarse.

Piense de nuevo en Ester. Su meta consistía en la salvación de su pueblo. Todo lo que hizo tenía el propósito de librarlos de la muerte. Para lograr su propósito, alcanzar su meta final, tuvo que alcanzar otros objetivos, como captar la atención y la aprobación del rey.

Piense en la preparación y predicación de un sermón. Digamos que la meta final consiste en lograr decisiones en favor de Cristo. Para lograrla nos fijamos el objetivo: un sermón efectivo. Para alcanzar el objetivo, el sermón debe contar con buen contenido y ser presentado muy bien. Cada uno de éstos, entonces, se convierte en objetivo. Para lograr buen contenido, debemos saber cómo estudiar la Biblia. Quizá signifique aprender a usar herramientas tales como la concordancia y el comentario. Esto significa, por supuesto, que debemos saber leer. Para presentar correctamente el sermón, debemos tomar un curso sobre cómo predicar. También necesitamos cierto conocimiento de la gramática y el vocabulario. Observamos que para alcanzar una meta final debemos alcanzar antes cierto número de objetivos. El líder debe comprender esta realidad y tener la capacidad de explicársela a sus obreros. Esta es la administración por medio de objetivos.

Como administrar según objetivos

1. *Considere las situaciones pasadas y presentes.* Estudie verdaderamente su organización y observe lo que se ha logrado en el pasado. Trate de evaluar honestamente el estado actual. ¿Cuánto éxito ha tenido usted? ¿Cuáles partes de la obra han tenido éxito y cuáles necesitan mejorarse? ¿Qué le gustaría lograr?

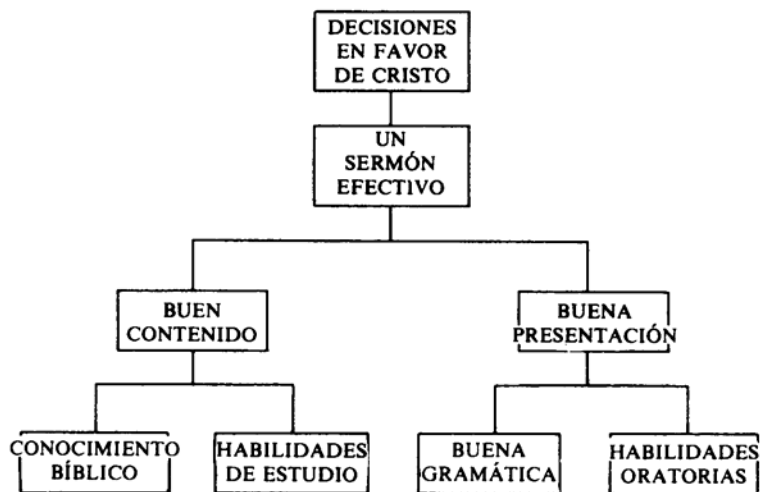
2. *Fije objetivos realistas.* ¿Qué cree usted que se podría lograr para suplir las necesidades de la gente a quien desea servir? Dependa de la dirección del Espíritu, decida cuáles resultados espera dentro de un período de tiempo específico. Fije sus objetivos altos, pero no tema ser realista. Su personal necesita sentirse desafiado y saber que usted tiene fe en el Señor, pero si los objetivos les parecen fuera de la realidad, se desalentarán.

3. *Esté seguro de que sus objetivos pueden medirse.* Debe seleccionarse por adelantado un límite de tiempo y una forma de medir el éxito logrado. De lo contrario, no se podrá saber si se ha alcanzado o no un objetivo. Declare con claridad lo que deberá lograrse para cierta fecha.

4. *Esté seguro de que quienes trabajan con usted comprenden los objetivos.* El líder debe compartir su visión y sentido de misión con la gente. Estudiaremos en la siguiente lección que la gente es desafiada o motivada a esforzarse en el logro de las metas de la organización cuando está segura de lo que son tales metas.

5. *Trace un plan para alcanzar los objetivos.* Muestre a los obreros cómo tratará de alcanzar lo que ya se ha propuesto. Asigne tareas definidas y responsabilidades a las personas. Hágale saber a su personal cuán importantes son y cómo se relacionan unos con otros en la obra. Comparta sus ideas, entusiasmo y fe.

6. *Inicie la actividad en la dirección correcta.* Todos esperan que el líder produzca resultados. No le basta con predicar y explicar. Debe asegurarse de que haya acción y de que ésta sea apropiada para la situación. Si entre la elaboración de un plan y su ejecución ocurre una larga demora, la gente tendrá la tendencia de perder interés en el mismo. Tan pronto como se trace un plan, se ha de llevar a la práctica.



Cómo se establecen objetivos para alcanzar objetivos más altos

7. *Encamine toda actividad hacia el logro del objetivo.* La gente tiene la tendencia de seguir haciendo lo acostumbrado, por lo que pierden de vista su razón para hacerlo. El líder no puede anunciar una lista de objetivos para luego olvidarse de ellos. Tiene que estar seguro de que constantemente se les recuerden a las personas y de que éstas se esfuercen por alcanzarlos. Deben ofrecerse consistentemente la inspiración y el entusiasmo.

8. *Asegúrese de que los resultados de cada esfuerzo sean evaluados y archivados.* Cuando se evalúan los resultados el líder tiene la oportunidad de decidir si el procedimiento ha sido

apropiado, si se le ha asignado una tarea a las personas apropiadas, y si el objetivo debe cambiarse de cierta manera. El fracaso en el logro de un objetivo no constituye necesariamente una indicación de falta de dedicación o de trabajo incompetente. El líder debe tomar el riesgo de hacer evaluaciones honestas. Esta es la mejor certeza con la que usted cuenta, que la obra puede mejorarse y de que se pueden alcanzar las metas supremas.

9. *Reconozca y recompense a quienes ayudan a alcanzar los objetivos.* El reconocimiento deberá ofrecerse sobre la base del logro de objetivos y no de factores personales. De esta manera a la gente se la hace comprender la importancia de la meta y la satisfacción de trabajar para alcanzar las metas, en lugar de hacer menos significativas las contribuciones de sus recursos.

10. *Demuestre que quienes trabajan alcanzan los objetivos personales para lograr los objetivos y las metas de la institución.* En la administración de negocios se dedica mucho pensamiento y esfuerzo para hacerles sentir a los obreros que pueden obtener ventajas personales y alcanzar objetivos personales ayudando a la compañía o institución a alcanzar sus objetivos. En la obra cristiana el problema no es tan grande. Todos los creyentes verdaderos tienen los mismos objetivos básicos. Todos desean agradar a Dios y la mayoría se muestran muy dispuestos a servirle en alguna forma definitiva. El líder tiene el deber, entonces, no de probar que al trabajar para alcanzar las metas institucionales uno obtiene ventaja personal, sino de mostrarles cómo puede aplicarse a las actividades de la iglesia. Es necesario suplir a los creyentes con estructura, o planes, para dirigirlos en la realización de la obra del Señor. Este es el aspecto maravilloso de la administración por medio de objetivos. Le ayuda al líder a dirigir a los obreros por las sendas que profundamente desean seguir. Les ayuda a comprender el orden, la razón, y el propósito del servicio cristiano. Su mayor recompensa como líder es ver que se suplen las necesidades de la gente, de que alcanzan sus metas espirituales, al trabajar para lograr la meta suprema, de acuerdo con el plan de Dios.

11 Podemos definir el término *objetivo*, de acuerdo con su uso en el enfoque de sistemas, con mayor exactitud como

- a) lo que intentamos hacer.
- b) el resultado deseado de nuestra obra.
- c) la evaluación planificada de la obra del sistema completo.

12 En su cuaderno escriba dos objetivos adecuados para alguna situación con la cual esté usted familiarizado.

13 Escriba en su cuaderno dos objetivos personales que podría lograr al trabajar para alcanzar las metas de la iglesia.

14 Explique brevemente lo que significa administrar por medio de objetivos.

.....
.....

autoexamen

1 El principio de liderato que reconocemos en las palabras del apóstol Pedro: “Señor, dispuesto estoy a ir contigo no sólo a la cárcel, sino también a la muerte” es el siguiente:

- a) Debe uno ser precavido ante un gran compromiso espiritual.
- b) Nunca debe uno expresar abiertamente sus sentimientos de lealtad.
- c) Las acciones son las importantes; las palabras no tienen significado alguno.
- d) Debe uno cuidarse de la excesiva confianza en sí mismo.

2 Aprendemos un segundo principio importante de liderato de las palabras de Jesús: “Satanás os ha pedido para zarandearos... y tú, una vez vuelto, confirma a tus hermanos”, el cual consiste en que las experiencias personales

- a) nunca deben usarse para ilustrar verdades bíblicas.
- b) deben usarse para ayudar a otros.
- c) siempre debilitan a uno en su espíritu, alma, y cuerpo.
- d) que no producen victorias espirituales importantes se desperdician.

3 El saludo de Pedro a los ancianos: “A los ancianos que están entre vosotros, yo anciano también con ellos”, demuestra su conocimiento de una cualidad de liderato muy importante:

- a) comprensión de las necesidades de los demás.
- b) humildad personal.
- c) conciencia de una meta.
- d) motivación para el servicio cristiano.

4 Un principio de liderato muy importante se entrelaza en la exhortación de Pedro a los ancianos en la cual describe al rebaño como “los que están a vuestro cuidado”. Con ello Pedro quiso decir que

- a) las personas que están bajo el cuidado de un líder son el pueblo de Dios.
- b) las personas se parecen a las ovejas y no pueden asumir ninguna responsabilidad.
- c) las personas son como niños (irresponsables); por tanto, a los líderes se les ha encargado que hagan lo que se necesita hacer.
- d) después que un líder asume una responsabilidad como encargo sagrado, ya no la puede hacer a un lado.

5 La referencia de Pedro a la aparición del Príncipe de los pastores revela otro principio de liderato cristiano: Para mantenerse motivado y seguir siendo de efectividad, el líder debe

- a) preocuparse por agradar a las “ovejas.”
- b) temer que sus mejores esfuerzos sean rechazados.
- c) establecer más metas de corto alcance, puesto que el tiempo es corto.
- d) estar continuamente consciente de la meta máxima.

6 ¿Cuál de las siguientes declaraciones explica mejor el significado del *enfoque de sistemas* de acuerdo con su lección? Un *enfoque de sistemas*

- a) considera el proceso de administración como algo mecánico.
- b) es una forma ordenada de observar lo que ocurre en una organización.
- c) elimina mucho trabajo porque descansa en computadoras en lugar de hacerlo en personas.
- d) simplemente descansa en dos partes principales: fijar y evaluar objetivos.

7 Los estudios llamados *análisis de sistemas* han sido desarrollados con el fin de analizar las partes de una organización y ver la forma en que

- a) funcionan y por qué no lo hacen con mayor eficiencia.
- b) manejan la aportación, la evaluación y la respuesta.
- c) especifican objetivos, preevalúan necesidades, y seleccionan actividades.
- d) se relacionan entre ellas y con la totalidad.

8 En el *enfoque de sistemas* los tres ingredientes principales son

- a) aportación, proceso, y resultado.
- b) aportación, evaluación, y respuesta.
- c) especificación de objetivos, preevaluación de necesidades, y selección de actividades.
- d) especificación de objetivos, selección de actividades, y la provisión de evaluación.

9 Todas las siguientes declaraciones, excepto una, son verdad respecto a la evaluación de *necesidades*. Encierre en un círculo la letra correspondiente a la que NO es una declaración correcta.

- a) Debe uno comprender las necesidades para fijar objetivos apropiados.
- b) El pedirle a la gente que declare sus necesidades constituye una forma por la que el líder puede lograr mayor eficacia en su trabajo.
- c) El líder debe comprender necesidades para fijar prioridades legítimas en el uso del tiempo y el dinero.
- d) Las necesidades de la gente se descuidan porque a los líderes no les interesan.

10 Si se le pidiera que bosquejara un plan para determinar objetivos, ¿cuál de los siguientes enfoques adoptaría usted?

- a) Determinar la meta máxima y fijar los objetivos necesarios para ayudar a alcanzar la meta final.
- b) Determinar la meta, planificar actividades, repasar actividades, hacer ajustes, y evaluar.
- c) Declarar el resultado que usted desea, reunir información, consultar a las personas, planificar actividades, e iniciar su programa.
- d) Declarar su meta, reconciliar su meta con la de su organización, planificar actividades que mantendrán ocupada a la gente, repasar las efectividades de su plan, y cambiar actividades conforme a las necesidades.

11 Empareje cada parte del sistema (derecha) con su descripción apropiada (izquierda).

- | | |
|--|---------------------|
| a Lo que deseamos como resultado de nuestro trabajo | 1) Una meta suprema |
| b Los vínculos que desarrolla el líder con quienes dirige y éstos entre sí | 2) Relaciones |
| c La medición de los resultados | 3) Necesidades |
| d El propósito máximo de Dios a través de su iglesia | 4) Objetivos |
| e Lo que hacemos para alcanzar objetivos | 5) Tareas |
| f La diferencia entre las condiciones presentes y los objetivos hacia cuyo logro encaminamos nuestro trabajo | 6) Evaluación |

compruebe sus respuestas

- 1 b) Enseña y dirige a quienes sufren necesidades espirituales.
- 8 Su respuesta.
- 2 a) La gente sufría necesidades, como ovejas hambrientas.
- 9 Su respuesta quizá difiera un poco de la mía. He sugerido lo siguiente. Ninguno de los dos parece preocuparse por quienes oirán el sermón o recibirán el mensaje. El pastor quizá creía que le estaba haciendo un favor a Miguel al invitarlo a predicar. O quizá había decidido aprovecharse para descansar poniendo a predicar al joven. Miguel se ocupó tanto en la preparación y la presentación del sermón que no se fijó una meta más allá de la predicación del mismo. No tenía en mente ningún resultado específico.
- 3 c) Amaba a Jesús.
- 10 a Incorrecta. (Los líderes pueden ser muy cuidadosos, pero no comprenden la importancia de descubrir cuáles son las necesidades antes de planificar sus actividades.)
- b Correcta.
- c Correcta.
- d Correcta.
- e Correcta.
- 4 c) Llevar adelante el plan de Dios para la iglesia.
- 11 b) el resultado deseado de nuestra obra
- 5 a 2) Comprensión de las necesidades.
- b 4) Motivación apropiada.
- c 5) Conciencia de la meta.
- d 3) El rebaño le pertenece a Dios.
- e 1) Humildad personal.
- 12 Su respuesta. Un ejemplo podría ser el siguiente: Mi meta consiste en que los miembros de mi iglesia obtengan un buen conocimiento general de la Palabra de Dios. Mi primer objetivo consiste en diseñar y llevar a la práctica la Fase 1 de un plan de estudio para cada grupo, a fin de que durante los siguientes tres años estudien a fondo el Antiguo Testamento. Como resultado cada persona podrá demostrar su

conocimiento del material alcanzando por lo menos el 70 por ciento de calificación en un examen de conocimiento general sobre el Antiguo Testamento. Mi segundo objetivo consiste en iniciar la Fase 2 del plan de estudio a fin de que cada grupo estudie a fondo el Nuevo Testamento durante los dos años siguientes. Como resultado cada persona podrá demostrar su conocimiento del material alcanzando por lo menos el 70 por ciento de calificación en un examen de conocimiento general del Nuevo Testamento.

- 6 a** “Apacienta mis corderos (u ovejas).”
b “Apacentad la grey de Dios.”
- 13** Su respuesta. Los dos objetivos personales que podría uno fijar y alcanzar mientras trabaja para lograr las metas de la iglesia podrían ser: 1) Volverse más sensible a la dirección del Señor al irse presentando las oportunidades de testificar, 2) cultivar una relación personal más profunda con el Señor demostrada en la práctica más consistente del estudio bíblico y los momentos dedicados a la oración.
- 7 a** Correcta.
b Correcta.
c Incorrecta. (Por enfoque nos referimos a un punto de vista, para ayudar al líder a comprender su trabajo. El trabajo no se realiza en forma mecánica, sino que se examina por un método cuidadoso.)
d Correcta.
e Correcta.
f Correcta.
- 14** Su respuesta. He observado que para lograr una meta final, debemos alcanzar un número de objetivos. Debemos comprender esta verdad y tener la capacidad de explicarla a nuestros seguidores.

Lección 9

Los líderes son motivados y motivan a otros

Dos estudiantes de una escuela bíblica leían una noticia en un tablero de boletines que decía: “Se invita a todos los obreros cristianos a asistir a una conferencia especial sobre ABULIA. Un sicólogo cristiano presentará consejos y ayuda para sobreponerse a ella basado en la Biblia y en sus muchos años de experiencia.”

“¿A qué se refieren con ‘abulia’?” preguntó el joven.

“Hace poco leí un libro sobre el tema”, contestó la joven. “Se refieren a apatía, indiferencia, darse por vencido, sentirse lánguido y deprimido, en general a perder interés en el trabajo. El autor de este libro dice que es muy difícil mantener motivados a los obreros.

Comienzan con entusiasmo, pero después parecen perder el interés o se cansan y se deprimen. Las conferencias o seminarios se organizan para ayudar a los obreros cristianos que experimentan este problema.”.

“¡No lo puedo creer!” exclamó el joven. “¿Cómo puede alguien cansarse de la obra de Dios? ¡Es el privilegio más grandioso que tenemos! Además, es un llamamiento. Sabemos que el profeta Isaías dijo: ‘Los que esperan a Jehová tendrán nuevas fuerzas; levantarán alas como las águilas; correrán, y no se cansarán; caminarán, y no se fatigarán’” (Isaías 40:31).

¿Qué cree usted sobre este tema? ¿Se ha sentido alguna vez cansado y deprimido, mientras que al mismo tiempo deseaba sinceramente hacer la voluntad de Dios? ¿Acaso usted, en una posición de liderato, ha encontrado obreros que comienzan bien un proyecto y lo dejan a medio terminar?

Estas preguntas se relacionan con lo que generalmente se llama *motivación*, la cual constituye el tema de esta lección. Consideraremos el ejemplo del apóstol Pablo y algunas teorías e ideas de eruditos modernos.



“¿Cómo puede alguien cansarse de la obra de Dios?”

bosquejo de la lección

Pablo, líder dedicado y consistente
Peligros y depresiones de la obra cristiana
Motivación clave del liderato exitoso
Cómo los líderes motivan a otros
La meta es digna de la carrera

objetivos de la lección

Al completar esta lección usted podrá:

- Describir principios de liderato en los relatos acerca de Pablo, y reconocer y aplicar estos principios.
- Reconocer peligros que les impiden a los líderes y a los obreros alcanzar sus metas, y estar preparados para evitar tales peligros.
- Explicar el concepto *motivación*, y describir algunas teorías principales de motivación en su relación con el liderato.
- Motivar a otros a trabajar con usted para lograr objetivos y metas en el servicio cristiano.

actividades para el aprendizaje

1. Como antecedente para esta lección, lea los siguientes pasajes: Números 11:26-29; Isaías 40:28-31; 50:4; Lucas 22:31-34; Juan 21:20-22; Hechos 14:11-15; 20:22-28; 21:37-22:10; 27:1-2, 13-44; Romanos 8:35; 1 Corintios 9:27, 11.2, 124-11; 2 Corintios 7:14; 11:25-29; 13:10; Gálatas 6:1-10; Filipenses 3:13-14; 2 Timoteo 4:7-8; 1 Pedro 5:1-11.
2. Repase cuidadosamente la unidad 3 (lecciones 7-9). Entonces complete el informe del alumno de la unidad 3 y envíelo a su maestro.

palabras clave

abulia	depresión	moral
ambición	deprimido	moralidad
ambiente	favoritismo	pánico
apatía	integrar	rango
cautivo	lánguido	sensación
centurión	letanía	sereno
componenda	mártir	símbolos místicos
compostura		

desarrollo de la lección

PABLO, LIDER DEDICADO Y CONSISTENTE

Objetivo 1. *Seleccionar una declaración que explique la importancia del comportamiento de liderato en las experiencias de Pablo.*

El escritor del libro de Hechos dijo que en su libro anterior había escrito acerca de todas las cosas que Jesús comenzó a hacer y a enseñar. En Hechos narra lo que Jesús continuó haciendo y enseñando a través de sus seguidores llenos del Espíritu. Hechos, constituye el capítulo primero de la historia del cumplimiento de la comisión dada por Jesús. Como Jesús había dicho, era mejor que El se fuera, después de realizar su parte terrenal de la obra. Entonces el Espíritu Santo, sin limitarse a un solo cuerpo terrenal, trabajaría a través de los muchos que compondrían el cuerpo universal o la

iglesia. ¡Con cuánto gozo y dedicación salieron los primeros discípulos Y debido a que su propósito consistía en cumplir los propósitos de Dios, trabajar entre y a través de la gente, sus cualidades y comportamientos, en cada caso, como ya lo hemos visto, fueron de liderato efectivo.

Uno de los ejemplos más extraordinarios de la naturaleza y la importancia del comportamiento de liderato lo constituye el arresto de Pablo en Jerusalén y su viaje a Roma en cadenas. ¿Podemos acaso imaginarnos al grado de fe, dedicación, y compostura demostrado por Pablo el día de su arresto? Fue sacado violentamente del templo, arrestado por los soldados y encadenado con dos cadenas, tuvo que ser llevado en peso para librarlo de la violencia de la multitud. Y con toda calma preguntó, en el mejor lenguaje y con toda dignidad: “¿Se me permite decirte algo?”

Entonces, después de recibir permiso del comandante, de pie en las gradas le pidió a la multitud que guardara silencio. Todos obedecieron. Esta no era simple demostración de valor ni la renuncia de un mártir. Era la presencia de un líder escogido por Dios, que actuaba bajo su poder divino para influir sobre el comportamiento de la multitud. Dios bien pudo haber paralizado a la multitud, o incluso hasta haberlos matado. Pero decidió usar un instrumento humano, para que su comportamiento quedara archivado como modelo para todos nosotros.

Pablo no comenzó a reprender a la multitud ni a amenazarlos. No predicó un sermón ni demandó que lo reconocieran como mensajero de Dios. Primero se identificó como judío y luego dio su testimonio de conversión a Cristo. Presentó la verdad sin temor alguno, pero fue objetivo y se mantuvo sereno.

Le convendría a usted leer todo el relato en la Biblia, ya que aquí mencionaremos sólo unos cuantos puntos principales. Al defenderse Pablo, los gobernantes y altos oficiales lo escucharon con respeto, aun cuando estaba preso. Continuó declarando los hechos con fuerza, y repitió su experiencia de conversión con un poder tal que conmovió profundamente a sus oyentes. Demostró conocimiento de la ley y sus derechos como ciudadano sin perder el control ni demostrar amarga autocompasión.

Finalmente, en el barco en que viajaba a Roma, Pablo quedó bajo el cargo de un centurión, quien lo trataba más bien como

colaborador que como preso. Imagínese de nuevo: Pablo, de pie en medio de una fuerte tormenta, aconsejando a quienes lo tenían cautivo. Les aseguró la protección de Dios.

¿Por qué reaccionaron favorablemente a sus palabras? No les habló acerca de Dios en formas exóticas ni usó símbolos místicos o letanías. Ni gritó clamando a Dios en forma dramática. Sencillamente actuó como líder dirigido por el Espíritu. Habló en términos comprensibles para el hombre, con una autoridad que no podían resistir. Les impidió a algunos que abandonaran el barco. Usó sabiduría práctica, diciéndoles que comieran para que estuvieran capacitados físicamente y mejoraran su actitud ante el peligro. A través de toda la experiencia demostró interés por sus necesidades; los mantuvo trabajando unidos para lograr la meta de salvarse todos.

Y todos llegaron a tierra sanos y salvos. Encendieron un fuego para calentarse y hacerle frente a la fría lluvia. No se nos dice que alguno le hubiera dicho: “Gracias, Pablo.” Mas para nosotros resulta claro que el Señor había preservado sus vidas, para lo cual había usado a Pablo como su instrumento. Resulta obvio, también, que el método usado por Dios fue una demostración de liderato magnifico.

De nuevo se nos enseña la emocionante lección de la intervención divina entre su pueblo. Bien pudo haber salvado la embarcación con un milagro de calmar las aguas o dirigirla por entre los escollos hasta atracar suavemente en la arena. Cuando piensa en todo ello, ¿qué cree usted acerca del privilegio y la responsabilidad de estar en una posición de liderato cristiano? ¿En qué sentido le hace sentirse mejor? ¿En qué sentido le infunde un sentir de humildad?

1 Considere seriamente las preguntas que acabamos de hacerle. Pídale al Señor que abra su entendimiento y su sentido de percepción. Entonces escriba sus respuestas en su cuaderno.

2 Busque la lección 1 y repase la sección “Cómo es un líder”. Entonces busque en las experiencias de Pablo ejemplos de los rasgos o cualidades mencionados a continuación y cite el pasaje o pasajes bíblicos apropiados en cada caso.

a Empatía

b Logro de metas.....

- c Competencia o capacidad
- d Estabilidad emocional
- e Sentido de pertenecer al grupo
- f Habilidad para compartir el liderato
- g Consistencia y formalidad

3 La importancia del comportamiento de liderato en las experiencias de Pablo, ¿por cuál de las siguientes declaraciones se expresa correctamente?

- a) El comportamiento de Pablo como líder es importante porque la autoridad que empleó y el uso del poder demostrado le abrieron las puertas que de otra manera no se hubieran abierto.
- b) El mayor recurso del apóstol como líder se observa en su habilidad para manipular a la gente, porque ésta le capacitó para alcanzar sus metas.
- c) La importancia del comportamiento de Pablo como líder radica en lo siguiente: Dios usó el comportamiento de Pablo para influir sobre la gente en forma positiva en relación con el evangelio.

PELIGROS Y DEPRESIONES DE LA OBRA CRISTIANA

Objetivo 2. *Reconocer ejemplos de comportamiento y actitudes que ponen en peligro el liderato efectivo.*

Hemos visto un destello de Pablo como líder mientras que se encontraba encadenado y preso. Esta imagen es muy diferente de la que estamos acostumbrados a relacionar con un líder, de figura fuerte y popular. En otras partes de sus escritos Pablo nos hace saber que su posición le produjo muchos peligros e incomodidades. No se queja de ello. Por el contrario, asume la actitud de “gloriarse” sólo por el privilegio de sufrir por causa del ministerio que Dios le habla encargado (2 Corintios 11:25-30). Sin embargo, en este caso hemos de aprender la lección de que debemos estar conscientes de que peligros y desalientos asaltan a todo líder.

Los peligros a que nos enfrentamos hoy podrían ser muy diferentes de los que mencionó Pablo. Quizá se trate de amenazas físicas en tiempos de guerra y persecución. Pero con frecuencia nos amenazan peligros para nuestra vida espiritual, nuestro gozo

en el Señor, y nuestro éxito en el logro de metas cristianas. La mayoría de tales peligros encajan dentro de dos clasificaciones. La primera se relaciona con el excesivo interés propio y la ambición personal. Este problema es de *motivos erróneos*. La segunda clasificación se relaciona con la excesiva duda de sí mismo, la autocrítica, y el desaliento. Todo ello conduce a la depresión, la apatía, y lo que en sicología se llama *abulia*. Es un problema de *insuficiente motivación para alcanzar la meta*.

Peligros relacionados con motivos erróneos

Repase 1 Corintios 3 y 1 Pedro 5:1-11.

1. *El yo, orgullo personal*. Casi toda posición de liderato trae consigo la condición de estar por sobre los demás. En lugar de mantener fija su atención en la obra, algunos líderes comienzan a compararse con los demás. Comienzan a hablar como si la obra les perteneciera a ellos. Hablan de ellos mismos, diciendo: “Mi proyecto”, “mi oficina”, “como líder de ustedes insisto en que...”

Se vuelven muy sensibles a la crítica y tienen la tendencia de ridiculizar o ignorar opiniones diferentes de las de ellos. Esperan que se les den privilegios especiales y honra en público. En ocasiones hasta se enorgullecen de sus dones espirituales. Observamos que tanto Pedro como Pablo nos advierten fuertemente contra la impresionante derrota espiritual que puede resultar del orgullo personal.

2. *Confianza excesiva en sí mismo*. Ya hemos aprendido acerca de este peligro en el caso relacionado con Pedro. Está relacionada con el orgullo, pero difiere en que el líder puede creer que está ejercitando su fe. Quizá esté consciente de que tiene más experiencia que otros, como siervo del Señor y en relación con la tarea. Espera que otros acepten sus decisiones y se confía en su propio juicio. Hasta cierto grado esta actitud se requiere en el liderato. Pero cuando el líder se niega a reconocer que puede estar equivocado e insiste en hacer todo a su manera, corre el peligro de perder su eficacia. Debemos recordar siempre la diferencia entre sostener convicciones firmes y la terquedad; no son lo mismo.

3. *Popularidad y elogios*. Pablo se disgustó mucho ante la posibilidad de que él, o cualquier otra persona, recibiera la alabanza que sólo le pertenece a Dios. “Nadie se engañe a sí mismo”, exhortó a los corintios. “Ninguno se gloríe en los

hombres” (1 Corintios 3:18-23). Recordamos, además, que Pablo y Bernabé rompieron sus vestidos y se lanzaron entre la multitud rechazando con todas sus fuerzas la adoración de quienes los consideraban dioses (Hechos 14:11-15). Cuando a un líder lo motiva su deseo de popularidad, el resultado va más allá del peligro para su moralidad personal. También pone en peligro el trabajo, porque se puede sentir tentado a hacer componendas para agradar a la gente. Corre el peligro de inclinarse al favoritismo haciendo a un lado las normas cristianas. Quizá no exista persona más débil que quien se cree fuerte por ser popular.

Muchas personas inocentes y bien intencionadas siempre están dispuestas, como en el caso de Listra, a elogiar a quienes están en posiciones de liderato. El líder tiene la responsabilidad de controlar la tendencia de disfrutar de tales atenciones. Al irse organizando más las iglesias en maneras formales, con rangos de liderato, parece que más honra se les da a los hombres por sus talentos y dones especiales. La iglesia debe enseñarles a sus miembros a respetar el liderato ordenado por el Señor. Debemos honrar a nuestros líderes de maneras razonables y preocuparnos por sus necesidades. Pero hemos de abstenernos de tratarlos como si fueran músicos populares y héroes deportivos. Le corresponde al líder, en el espíritu de Pablo, rechazar absolutamente el elogio personal por sus logros espirituales, talentos que Dios le ha dado, y el servicio que presta a la iglesia.

4. *Celos*. Supongamos que usted ha trabajado arduamente y se ha negado a aceptar elogios por sus logros. Entonces se le da el crédito a alguien más y se le elogia en público. ¿Cómo se sentiría usted? La reacción natural es el resentimiento hacia esa persona. Este es un grave peligro espiritual a que se enfrentan la mayoría de los líderes, porque conduce más allá de un grado normal de resentimiento y a los celos horribles. Repetimos, esta no es una simple cuestión de moral personal. La obra del Señor sufre porque los líderes celosos temen delegar responsabilidades a personas competentes. No quieren compartir el crédito recibido. Temen que otros reciban más crédito que ellos. ¿Observó usted que Pedro casi cayó en esta peligrosa trampa de Satanás? Quizá desee volver a leer Juan 21:20-22. Moisés se negó a debilitarse por este peligro (Números 11:26, 29).

5. *Poder*. La mayoría de los peligros del liderato están relacionados de alguna manera con el pecado original de Satanás, el deseo de poder. El creyente sensible se horroriza al comprender cuán grande y universal es este peligro. Hemos estudiado que incluso los discípulos de Jesús, en algunos de sus últimos contactos con El, disputaban sobre “quién de ellos sería el mayor” en su reino.

En este mundo casi siempre se juzga, no sobre la base de la calidad verdadera, sino sobre la de comparación con otras personas. Ser “buenos”, en muchos casos, significa rebasar a los demás. La escritora de este curso ha probado el principio en repetidas ocasiones preguntándoles a los alumnos en una clase: “Si obtuvieran una calificación excelente, ¿qué significaría para ustedes?” Sólo unos cuantos alumnos contestan que han obtenido conocimiento muy valioso. La mayoría se refieren a su posición por sobre los demás en la clase. En la mayoría de las organizaciones comerciales y sociales la escala de pagos no se basa en la destreza, sino en el número de personas que están por sobre o bajo de uno. El logro de metas o realización propia ha venido a significar, en muchos de nuestros sistemas sociales, que estamos adelante de otros. Este no es el sistema que el Señor desea para su iglesia. (Véase Gálatas 6:3-4)

4 ¿Cuáles peligros para el liderato efectivo se indican en los ejemplos siguientes? De los cinco peligros que hemos discutido, mencione aquellos que se aplican a cada ejemplo.

a El director de la reunión dijo: “Queremos que el hermano X suba a la plataforma para que nos dirija en la oración. Es un gran hombre de Dios que ha ganado muchas almas para Cristo, posee un título universitario, y ha predicado en muchas iglesias grandes.”

b “¿Por qué fue seleccionada para esa posición?” preguntó la hermana Y. “Yo he estado aquí mucho más tiempo y he trabajado más arduamente que ella.”

c El presidente Z desea que todos sepan que ha sido electo por una gran mayoría.

- d El líder Q creía que el proyecto juvenil no era adecuado, pero decidió no decírselo a nadie. Ya casi era hora de la elección de nuevos oficiales, y deseaba ser reelecto.
- e El líder M se ofendió porque nadie le pidió que pasara a la plataforma.
- f El líder F anunció que había hecho la única decisión posible y estaba muy seguro de que podría manejar la tarea sin ayuda de otros que habían ofrecido sus servicios.

Depresión y apatía

Objetivo 3. *Seleccionar declaraciones verdaderas respecto a la depresión y la apatía entre los obreros cristianos.*

“No nos cansemos, pues, de hacer bien; porque a su tiempo segaremos, si no desmayamos” (Gálatas 6:9).

Estas palabras indican que Pablo estaba consciente del peligro de la apatía. Llegó a comprender, mucho antes de que se hicieran estudios sobre motivación y *abulia*, que la gente puede cansarse y desalentarse cuando “están haciendo buen trabajo.” Les recordó la meta por cuyo logro estaban trabajando. Lo hizo para alentados y motivarlos. Sabía que la mejor manera de alcanzar el éxito consiste en recordar el propósito con toda claridad. Les pidió a los creyentes que no se dieran por vencidos al tratar de ayudar a los demás.

En ocasiones los creyentes sienten que deben darse por vencidos o renunciar. Se les imponen fuertes demandas. Se espera que sean de utilidad para otros aun cuando están cansados y experimentan sus propios problemas. En ocasiones hacen planes cuidadosos y aparentemente todo les sale mal. Las personas a quienes tratan de ayudar parece que no adelantan en nada. Nadie les dice “Muchas gracias.”

“¿Para qué?”, bien puede decir un líder. “No estoy logrando nada con ello. Quizá en realidad no estoy plenamente capacitado para esta labor.”

En la lección 7 discutimos el *pensar en la realidad*. Ese mismo principio nos es útil al considerar el problema de la depresión. Por ser creyentes, nos sentimos culpables ante la simple idea del desaliento. Nos culpamos a nosotros mismos y nos avergonzamos por no tener una fe más fuerte. Nos será de mucha utilidad reconocer nuestras debilidades humanas y examinar algunas razones de por qué los obreros cristianos se deprimen.

1. *Abrigamos altos ideales y expectativas*. La mayoría de los creyentes inician un proyecto o aceptan una posición con gran dedicación emocional y altas esperanzas. Sabemos que nuestro Dios nunca falla. Por ello, cuando surgen problemas, tenemos la tendencia de culparnos a nosotros mismos y dudar de nuestra espiritualidad o nuestro llamamiento.

2. *Somos testigos de mucho sufrimiento y dolor humano*. La gente acude a nosotros con sus problemas. Tratamos de ayudarles. En ocasiones creemos que les hemos ayudado, pero los vemos regresar a su antigua condición. En ocasiones rechazan nuestra ayuda. A algunos no les podemos ayudar aunque lo deseemos.

3. *Trabajamos sin recursos adecuados*. A menudo nos vemos obligados a realizar nuestras tareas con muy poco o casi nada de dinero. Quizá no haya suficiente espacio para lo que necesitamos. O el equipo ya esté muy usado. Tenemos que usar materiales sobrantes que no son adecuados. Hay muy pocos obreros. Todo ello nos puede producir sentimientos de pánico y frustración.

4. *Nos desilusionamos al observar a la gente*. La obra cristiana se relaciona con personas, quienes no siempre se comportan a la altura de nuestras expectativas. Nos sentimos traicionados, ofendidos. Tenemos la tendencia de juzgar a las personas por alguna norma o idea propia, en lugar de dejarle todo el juicio al Señor.

5. *Nos sentimos exhaustos física y emocionalmente*. El profeta Elías ofrece un ejemplo de la forma en que un poderoso hombre de Dios puede caer en la depresión (1 Reyes 19:3-5, 10, 14). Trabajamos con ahínco, empleamos toda nuestra energía, pero aparentemente no logramos casi nada. Aun después del gozo de una victoria en la obra del Señor, nos sentimos destrozados al comprender cuánto nos queda por hacer. Si se permite que continúe esta emoción, produce apatía. Como Elías,

bien podemos desear hasta la misma muerte. Finalmente, nos damos por vencidos y decimos: “¿Qué caso tiene? Creo que mejor renunciaré.” Esta es la condición peligrosa que amenaza a casi todos los obreros cristianos dedicados tarde o temprano.

5 A continuación se incluyen algunas preguntas para meditación y análisis. Léalas cuidadosamente y escriba su respuesta en su cuaderno. ¿Recuerda ocasiones cuando experimentó sentimientos de depresión y desaliento? ¿Cuál cree usted que fue la causa de ellos?

6 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración CORRECTA.

- a** Los obreros cristianos deberían tener la capacidad de evitar toda depresión.
- b** Dios reprendió a Elías porque deseaba renunciar.
- c** La condición física puede conducir a la depresión.
- d** La duda de sí mismo y el culparse a sí mismo no son lo mismo que humildad.
- e** Le resulta deprimente a un buen creyente tener el deseo de ayudar a alguien sin poder hacerlo.
- f** El juzgar a otros puede conducirnos a la depresión.
- g** Los obreros dedicados pueden deprimirse después de haber experimentado mucho éxito en la obra del Señor.
- h** Los buenos creyentes nunca se interesan por cosas materiales como equipo y edificios.

MOTIVACION, LA CLAVE DEL LIDERATO EXITOSO

El concepto de motivación del líder

Objetivo 4. *Identificar una declaración que explique correctamente el concepto de motivación.*

Decimos que la motivación es un concepto porque sabemos acerca del mismo, pero no podemos verlo directamente ni explicarlo a plenitud. Como en el caso de los conceptos *amor* y *ambición*, la motivación puede comprenderse por medio del comportamiento, pero no se puede definir en realidad. Sabemos que existe por la forma en que actúa la gente. De hecho, la mejor manera de definir la motivación consiste en decir que es el proceso motivador de la acción o el comportamiento que observamos.

Todas las personas son motivadas de alguna manera. Cuando decimos que una persona *no está motivada*, generalmente damos a entender que no le vemos ninguna acción que demuestre su interés o impulso a moverse en cierta dirección o a hacer cierta cosa. Hemos observado que los obreros cristianos desalentados y deprimidos no tienen motivación. Es decir, han perdido su disposición de trabajar para el logro de las metas que anteriormente les eran de suma importancia. Hemos leído las palabras del apóstol Pablo recalcándoles a los creyentes la importancia de fijar sus mentes en la meta. Deseaba mantenerlos altamente motivados.

Los líderes cristianos pueden tomar varias medidas prácticas para renovar su motivación y evitar los peligros de la depresión y la apatía. He aquí algunas sugerencias:

1. Recuerde que el liderato es un llamamiento.
 2. Dé gracias continuamente por los dones espirituales y ejércítelos.
 3. Separe tiempo para sus devociones privadas.
 4. Lea la Biblia diariamente y use ayudas de estudio para aumentar su conocimiento.
 5. Lea libros y publicaciones útiles e inspiradores.
 6. Asista fielmente a los cultos de adoración.
 7. Asista a conferencias y seminarios apropiados.
 8. Comparta momentos alegres con su familia y amigos.
 9. Dé atención apropiada a la salud y a la presentación personal.
 10. No espere ser perfecto, excepto en fidelidad al Señor.
- 7** Para su propia meditación y análisis, medite detenidamente las siguientes preguntas. Entonces escriba su respuesta a las mismas en su cuaderno.
- a** ¿Cómo se ha sobrepuesto en el pasado a sentimientos depresivos?
 - b** ¿Cuáles pasos nuevos puede usted tomar ahora para no caer en la depresión ni el desaliento en el futuro?

8 El concepto *motivación* puede explicarse correctamente como el

- a) genio de organización que respalda nuestras acciones y nos ayuda a realizar nuestro trabajo con facilidad.
- b) interés o disposición que uno demuestra al moverse en cierta dirección o hacer cierta cosa.
- c) poder o habilidad que puede uno aplicar en una tarea debido a su habilidad natural, destreza adquirida, y entrenamiento.

Teorías de motivación

Objetivo 5. *Clasificar ejemplos de teorías de motivación principales.*

Hemos visto que el líder cristiano debe tener los motivos correctos y ser fuertemente motivado para alcanzar las metas cristianas. Pero este es sólo el principio. También debe cerciorarse de que otros sean motivados. Para lograrlo debe poseer cierta comprensión de teorías de motivación o explicaciones de por qué la gente se comporta como lo hace.

Con frecuencia, la gente no responde al liderato en la forma esperada. Por ejemplo, los obreros se ausentan, llegan tarde, no se preparan bien, no siguen instrucciones, o no se llevan bien con sus compañeros. El líder dice: “No están haciendo lo mejor. No asumen la actitud correcta. No son dedicados al Señor.”

Entonces comienza la predicación. El líder exhorta a todos a mejorarse. Les recuerda sus sagrados deberes cristianos. Quizá suponga que quienes no hacen las cosas bien sencillamente no deben cooperar. Pero quizá no sea cierto.

La falta de respuesta de los obreros quizá se deba a la falta de habilidad o de información, a problemas personales, o a algún otro obstáculo. Parte de la responsabilidad del liderato consiste en descubrir por qué los obreros no responden y no se alcanzan los objetivos. El error radica en creer que todos los problemas pueden resolverse por la predicación o por el cambio de obreros. Más bien puede resolverse descubriendo cómo pueden ser motivadas las personas y proveyendo la motivación apropiada para cada situación.

Existen varias teorías de motivación. Probablemente ninguna sea del todo correcta. Pero todas nos ayudan a comprender mejor este tema tan interesante y complejo.

Teoría de las necesidades

Por *teoría de las necesidades* nos referimos a explicaciones de comportamiento basadas en la idea de que todo ser humano experimenta ciertas necesidades que deben satisfacerse. Probablemente la teoría más conocida sea la de Maslow, de niveles de necesidades. El dice que las personas tienen cinco clases de necesidades: 1) físicas básicas (como el alimento); 2) seguridad física; 3) sociales; 4) autoestima y el respeto de los demás; y 5) realización propia, o la oportunidad de ser creativo.

De acuerdo con esta teoría, las personas son motivadas para satisfacer estas necesidades. Es necesario satisfacer la más básica, como el hambre, antes de que una persona sea motivada a trabajar para satisfacer las demás. Por ejemplo, si una persona tiene mucha hambre no se le podrá motivar altamente a trabajar en un proyecto creativo. Si una persona se siente ofendida o mal comprendida por sus compañeros, quizá demuestre falta de interés en lo que dice el líder respecto a las metas institucionales.

F. L. Herzberg tiene otra teoría. Su punto principal consiste en que las personas tienen dos tipos de necesidades en relación con su obra. Una, la satisfacción en el trabajo. Esta significa que la gente es motivada a trabajar para alcanzar las metas cuando recibe oportunidades de logro personal y responsabilidad, y se le reconoce lo que está haciendo. Dos, condiciones aceptables en el ambiente del empleo. En el mundo de los negocios, se podría referir al sueldo y a las condiciones de trabajo. En la obra cristiana incluye cuestiones tales como relaciones con el líder y otros obreros, y la provisión de materiales para realizar una tarea asignada.

Teoría de recompensa y castigo

Estas se basan en la obra de B. F. Skinner. El concepto central radica en que la gente hará lo que le produzca algún tipo de placer, o recompensa, y evitará actos que le produzcan algún tipo de dolor, incomodidad, o castigo. En situaciones de trabajo la aplicación de esta teoría generalmente se refiere a recompensar el comportamiento deseado e ignorar simplemente, o dejar de recompensar, el comportamiento desaprobado.

Teoría de la meta

Esta se relaciona estrechamente con lo que ya hemos estudiado respecto a la administración por medio de objetivos. E. A. Locke la ha declarado con mayor formalidad. He aquí sus descubrimientos:

A las personas se las motiva a desempeñarse mejor si las tareas son específicas, si se comprenden plenamente, y si son aceptadas por aquellos de quienes se espera que trabajen para su logro. Las metas que desafían a los obreros, es decir, un tanto difíciles, son más efectivas en la motivación que las metas fáciles. Por otro lado, las metas deben ser realistas para que puedan ser de eficacia.

Investigaciones subsecuentes han demostrado que las metas proveen mayor motivación si se les informa a los obreros de los resultados de sus esfuerzos tan pronto como sea posible (esta es *respuesta*). Además, el fuerte apoyo y la participación del líder motiva a los obreros a un mejor desempeño.

Teoría relacionada con la percepción

Un buen número de eruditos en el campo del comportamiento humano han declarado que todo comportamiento es el resultado de la interacción de la persona con su ambiente. Esta declaración parece simple y obvia. Pero comprendemos que no es simple cuando pensamos en lo singular de las *percepciones* de cada individuo particular. Es decir, el mismo ambiente será percibido de diferentes maneras por diversas personas. (Quizá le convenga repasar el material sobre percepción en la lección 5.)

Un ejemplo un tanto cómico de la diversidad de percepciones nos lo ofrece lo que le aconteció a una mujer estadounidense al tratar de congraciarse con una niña de una zona rural en un país tropical. La señora llevó a la niña a la ciudad. Deseaba que la niña se sintiera contenta, por lo que le compró una golosina que les gusta mucho a los niños de muchos países. Era una mezcla de leche y azúcar, congelada, casi endurecida. “Aquí tienes un helado”, le dijo sonriendo, esperando que la niña también sonriera complacida. El helado tenía un color muy llamativo. La niña lo tomó y se lo llevó a la boca. Pero no sonrió, por el contrario, dio un grito y lo escupió. “¡Está caliente!” gritó, “¡Está ardiendo! ¡Quema mucho!” En la zona rural de su país tropical, la niña nunca había tenido la oportunidad de probar nada verdaderamente frío; para ella, el helado le producía la sensación de estarle quemando la boca. Lo que la señora percibió como una golosina refrescante, la niña lo *percibió* como una quemadura dolorosa.

Usted no regañaría a la niña ni le diría que había sido malagradecida. Tampoco la consideraría retrasada mentalmente

porque no supo distinguir lo caliente de lo frío. Pero muchos líderes cometen errores similares. Regañan y predicán cuando deberían estar tratando de comprender por qué la gente responde como lo hace. De nuevo subrayamos la importancia de la cualidad de *simpatía*. Hemos de tratar de considerar cómo perciben los demás el ambiente o la situación.

Por supuesto, cuando hablamos de *ambiente* incluimos a otras personas. La niña bien pudo haber percibido que la señora estaba tratando de hacerle daño. Entonces se hubiera enojado o se hubiera sentido insultada. De ahí que se nos recuerde de nuevo la importancia de la forma en que comunicamos (cómo hablamos y escuchamos).

Además de todo ello, existe el hecho de que las personas pueden percibirse a ellas mismas en formas que no comprendemos inmediatamente. Una persona puede percibirse a sí misma como inútil, cuando nosotros la consideramos muy capaz e importante en su posición. Otra puede creer que le es muy útil al líder, cuando en realidad le está causando problemas. Para trabajar efectivamente entre la gente, el líder debe estar consciente de la importancia de estos tres tipos de percepción: del ambiente, de otras personas, y de sí mismo.

9 Escriba el número de cada teoría de motivación frente a su ejemplo apropiado

- | | | |
|---------------|--|---|
| a | El maestro que tuvo el mejor registro de asistencia a su clase recibió una mención honorífica en el boletín de la iglesia. | 1) Teoría relacionada con la percepción |
| b | María se negó a tomar la asignación porque pensaba que no estaba capacitada como los demás. | 2) Teoría de recompensa y castigo |
| c | El líder nombró a un recién convertido como miembro del comité directivo para ayudarlo a sentirse más aceptado por el grupo. | 3) Teoría de la meta |
| d | El líder dijo: "Si todos trabajamos arduamente podremos llegar a tener 300 en la escuela dominical antes de Navidad." | 4) Teoría de las necesidades |

CÓMO LOS LÍDERES MOTIVAN A OTROS

Tipos de respuesta al liderato

Objetivo 6. *Explicar tres tipos de respuesta al liderato.*

Como ya lo hemos estudiado, en la obra del Señor es muy importante no sólo tener éxito en la realización de la obra, sino también hacerlo por los motivos correctos. Los líderes deben trabajar porque son motivados por el amor del Señor y la conciencia de su llamamiento. Entonces deben ayudar a sus obreros a actuar por motivaciones similares. Para lograrlo, es necesario que comprendan tres clases de respuesta o reacción de las personas hacia el liderato.

1. *Condescendencia.* La mayoría de las personas desean hacer bien las cosas y ser aceptadas por el grupo. Quieren que el líder los apruebe. Por tanto, tratan de obedecer instrucciones para mostrar su cooperación y evitar situaciones desagradables o inconvenientes. Hacen lo que el líder fuerte les dice que hagan. Esta es simple obediencia sin comprometimiento verdadero. Los líderes que están satisfechos con este tipo de respuesta o reacción creen que son fuertes. Dan órdenes y las personas las obedecen. La obra se lleva a cabo. Y, por supuesto, esta clase de respuesta o reacción se necesita en algunas situaciones. La gente no siempre comprende los motivos del líder. En ocasiones deben confiar y condescender con él, o hacer lo que dice, simplemente porque es el líder. Pero este tipo de respuesta o reacción es la menos eficaz para la obra y las personas que condescienden. Es una respuesta o reacción infantil. Los buenos líderes no se sienten satisfechos con ese tipo de respuesta o reacción. Como resultado, el líder se rodea de personas que aprueban cualquier cosa que diga. No le ayudan a madurar ni a desarrollarse. El líder se siente poderoso, pero su obra está edificada sobre una base muy débil cuando sólo demanda condescendencia de aquellos que trabajan con él.

2. *Identificación* Este es el segundo tipo de respuesta al liderato. El término describe la respuesta o reacción de personas que no realizan la obra porque están interesadas en el proyecto, sino porque poseen una genuina admiración por el líder. Quieren ser como él e imitan sus acciones. Quieren establecer una relación de amistad con él. Este tipo difiere del de condescendencia en que la respuesta o reacción se ofrece con sincero respeto y con el deseo de cumplir las expectativas del líder. Trabajan para el

líder, y no tanto por su dedicación a los propósitos y metas. Los líderes son tentados a alentar este tipo de respuesta o reacción, pero a la larga la obra se debilita. Tanto el líder como el obrero son desviados del verdadero significado de la obra.

3. *Integración* El mejor tipo de respuesta o reacción, que es más efectiva para la obra, el obrero y el líder, es la que lleva al obrero a considerar sinceramente como propias las metas del líder. El propósito de la obra se ha integrado como parte del propio sistema de valores del obrero. Este percibe el proyecto como expresión de su amor a Dios y como ejercicio de sus dones y comprometimiento. El líder da instrucciones y sugerencias. El obrero las sigue porque cree en la obra misma y se alegra de recibir dirección para alcanzar sus propias metas cristianas. Cuando una persona produce con éxito esta actitud en un grupo de obreros, puede considerarse a sí mismo un verdadero líder cristiano.

10 Escriba en su cuaderno, en sus propias palabras y de memoria, una breve explicación de los tres tipos de respuesta o reacción al liderato que acabamos de discutir. Si no lo puede hacer fácilmente, lea de nuevo la sección y trate otra vez de escribir su explicación. Este ejercicio le ayudará a *integrar* el conocimiento. Entonces obtendrá algo más que palabras de una lección. Obtendrá sus propias ideas, las cuales podrá compartir fácilmente con otros.

Aplicaciones prácticas del conocimiento teórico

Objetivo 7. *Seleccionar ejemplos de comportamiento de liderato que son efectivos para motivar a los obreros.*

La razón de porqué estudiamos teoría radica en que nos da la base para la acción práctica. El conocimiento teórico nos ayuda a predecir cuáles resultados podemos esperar bajo ciertas circunstancias. Si sabemos, por ejemplo, que las personas son motivadas por la satisfacción de sus necesidades, entonces trataremos de descubrir esas necesidades y la forma de ayudar a satisfacerlas por medio del servicio cristiano. Si sabemos que las personas tienen la tendencia de ser motivadas por metas realistas, pero que se desalientan por metas muy difíciles, entonces podemos trazar planes apropiados.

Nuestra comprensión de teorías de motivación y tipos de respuesta o reacción al liderato nos ayuda a decidir cuál clase de acción, o comportamiento, de nuestra parte tiene las mayores

posibilidades de motivar a los obreros a realizar las tareas necesarias para lograr las metas. A continuación ofrecemos un resumen de comportamientos de liderato basados en nuestro conocimiento teórico. Estas aplicaciones prácticas han sido efectivas para los líderes en el mundo de los negocios y también en la obra cristiana.

1. *Competencia.* El líder debe conocer su trabajo y comportarse de maneras que indiquen competencia. Con ello no queremos decir que el líder debe ser perfecto. El líder debe mostrar confianza sin demostrar orgullo humano. Los obreros son motivados a seguir a una persona con habilidad y que puede proveerles ayuda e información a los demás.

2. *Propósito.* Las personas no trabajan bien sin objetivos específicos. El líder debe tener en mente objetivos y la capacidad de arreglarlos, como ya lo aprendimos, de manera que conduzcan a metas y objetivos más altos en forma razonable y realista.

3. *Delegación y oportunidades de participación para los obreros.* De acuerdo con nuestro estudio de las necesidades sabemos que las personas necesitan sentirse aceptadas y ser creativas. Se les debe ofrecer oportunidades de participar en decisiones respecto a los objetivos y las tareas. El líder debe delegar, o hacer asignaciones a ciertos obreros, y permitirles que asuman plena responsabilidad en ciertas situaciones.

4. *Oportunidades de capacitación y crecimiento.* Las personas trabajan mejor si están aprendiendo y creciendo personalmente. Cuando sienten que saben cómo hacer bien una tarea, se interesan en ella. Por tanto, el líder que ofrece capacitación o provee oportunidades para aprender está trabajando de dos maneras para alcanzar las metas finales.

5. *Recompensa, reconocimiento, y aprecio.* Todas las personas trabajan con la esperanza de recibir recompensas de una u otra clase. Como lo encontramos en las palabras de Pablo, la Biblia nos alienta a fijar nuestra mente en las recompensas eternas. Los buenos líderes cristianos actúan de manera que hacen sentir a la gente que es constantemente recompensada en el servicio del Señor.

Según nuestros estudios sobre la abulia, o apatía, y las teorías de percepción, sabemos que las personas se cansan y desalientan. Comienzan a pensar que no valen nada ni son apreciadas. Esta actitud las hace perder de vista la meta. El buen líder aprecia

verdaderamente a los obreros y se los hace saber libremente. Ya ha observado usted en varios pasajes bíblicos las palabras de aprecio de Pablo a quienes trabajaban con él. Recuerde, él dijo que su autoridad era para edificación, no para destrucción (2 Corintios 13:10).

Hemos aprendido que podemos ofrecer el tipo correcto de motivación si ofrecemos el tipo correcto de recompensas. La atención y el elogio personal excesivos conducen al orgullo humano, pero el honesto reconocimiento de servicio y destreza motiva a la gente a trabajar para el logro de un objetivo significativo.

6. *Información y renovación.* Las personas trabajan mejor cuando están conscientes de los resultados de sus esfuerzos y cuando ven el principio y el final de tareas específicas. Un buen líder sabe que los calendarios de trabajo y los informes frecuentes son más efectivos en la motivación que los discursos de inspiración. Si una tarea es digna de hacerse, el obrero debería recibir alguna clase de evaluación concreta de los resultados. Las asignaciones y los nombramientos para posiciones deben hacerse dentro de intervalos de tiempo fijos, para que el obrero sienta periódicamente que ha terminado algo. Entonces puede volver a comenzar con renovado interés. La abulia predomina en muchos casos porque las personas sienten que han estado haciendo el mismo trabajo antiguo ya por tantos años que éste ha perdido su significado y a nadie le importa si se hace o no.

11-14 Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada respuesta correcta de las siguientes preguntas.

11 Las personas son motivadas a seguir a una persona que

- a) es perfectamente competente en todo sentido.
- b) explica que no es muy competente en una tarea.
- c) expresa confianza plena en todo lo que hace.
- d) muestra que es competente sin ser orgullosa.

12 A las personas se les motiva mejor con metas que

- a) demuestran que el líder tiene mucha fe.
- b) son difíciles, pero realistas.
- c) son fáciles de alcanzar.
- d) Son declaradas por líderes inspiradores.

13 Las teorías de necesidades indican que los líderes deberían

- a) satisfacer todas las necesidades de todos los obreros.
- b) dar a cada obrero una cantidad igual de trabajo que realizar.
- c) dar a los obreros oportunidades de suplir sus necesidades al trabajar.
- d) delegar todas las tareas más difíciles a los mejores obreros.

14 Los calendarios de trabajo y los informes son importantes porque

- a) proveen información y oportunidades de renovación.
- b) prueban que el líder es eficiente y dedicado.
- c) las asignaciones deben hacerse de acuerdo con el calendario de la iglesia.
- d) los nombramientos para posiciones deberían hacerse dentro de intervalos de tiempo fijos.

15 Empareje cada comportamiento de liderato (derecha) con su descripción apropiada (izquierda).

- | | |
|---|---|
| a Las personas trabajan mejor cuando están conscientes de los resultados de sus esfuerzos y cuando ven el principio y el final de tareas específicas. | 1) Competencia |
| b El buen líder aprecia verdaderamente a los obreros y se los dice abiertamente. | 2) Propósito |
| c Los obreros se motivan a seguir a quien tiene habilidad y, puede proveer ayuda e información a los demás. | 3) Delegación y oportunidades de participación para los obreros |
| d Las personas trabajan mejor si están aprendiendo y creciendo personalmente. Cuando sienten que saben cómo hacer bien una tarea, se interesan más en ella. | 4) Oportunidades de capacitación y crecimiento |
| e El líder debe entregar asignaciones a ciertos obreros y permitirles que asuman plena responsabilidad en ciertas situaciones. | 5) Recompensa reconocimiento y aprecio |
| | 6) Información y renovación |

- f Las personas trabajan mucho mejor cuando tienen objetivos específicos que los conducen razonable y realistamente a las metas establecidas.

LA META ES DIGNA DE LA CARRERA

Pablo nunca padeció de abulia. No se debió a que tomara todo con tranquilidad ni a que le restara seriedad a su trabajo, sino, como él mismo lo indicó, a que literalmente se había embarcado en una *carrera* hacia una meta digna. Sus objetivos no eran fáciles, como sabemos, porque se refirió a una buena batalla. Estaba seguro de que la recompensa final era digna y de valor, cualquiera que fuere el costo, por lo que nunca perdió su entusiasmo (Romanos 8:31-39; y 2 Timoteo 4:7-8).

Hemos visto en la vida y obra de Pablo, como en la vida y obra de cada personaje bíblico estudiado en todo el curso, que el plan de Dios demanda líderes humanos. En ningún caso la oración sola o los milagros solos han cumplido los propósitos de Dios. Dios ha puesto en las manos de criaturas que formó del polvo de la tierra la tremenda responsabilidad y glorioso privilegio de llevar a cabo sus planes. Y, en casi cada evento hubo un líder escogido, quien nunca trabajó solo, sino que siguió adelante capacitado por el Espíritu Santo, inspirando a otros con alguna forma de grito de batalla paulino: “¡Somos más que vencedores!”

autoexamen

1 La respuesta o reacción de Pablo a una situación de crisis, como su arresto, demuestra la importancia del comportamiento de liderato para influir positivamente sobre el comportamiento de la gente en todas las siguientes declaraciones, excepto en una. ¿Cuál declaración es la excepción?

- a) San Pablo aprovechó cada oportunidad para predicar contra los pecados, prejuicios y ceguera espiritual de la gente.
- b) Actuó con toda calma, fue cortés en sus modales, y se condujo con dignidad.
- c) La respuesta o reacción de Pablo tuvo el propósito de inspirar confianza en lo razonable de los principios del evangelio, porque demostró conocimiento de la ley, los derechos de los ciudadanos, y la naturaleza humana básica.

2 En su viaje a Roma, Pablo reveló cualidades de liderato sobresalientes:

- a) Asumió el control de todos los procesos decisivos después que el centurión y el capitán demostraron su incapacidad para hacer buenas decisiones.
- b) Ofreció consejo práctico, asumió una actitud alegre en momentos de peligro, demostró interés por las necesidades de sus compañeros de viaje, y los mantuvo trabajando para el logro de una meta común.
- c) Esperó hasta que los líderes oficiales habían demostrado su incapacidad para dirigir, y entonces presentó su estrategia para el éxito.
- d) Se mantuvo apartado o indiferente ante los eventos que fueron de mal en peor, esperando que acudieran a él a pedirle consejo.

3 En la crisis de la zozobra del barco en el que iba Pablo, Dios decidió hablarles a todos los interesados por medio de

- a) un rescate marítimo milagroso.
- b) la suspensión de leyes naturales, calmando el mar en medio de la tormenta.
- c) la provisión del manejo sobrenatural del barco al pasar por peligrosos escollos o rocas.
- d) liderato ungido y dirigido por el Espíritu.

4 Los cinco peligros considerados que a menudo les estorban a los líderes y a los obreros para alcanzar sus metas se incluyen en tres de las cuatro selecciones siguientes. ¿Cuál selección NO menciona el peligro considerado en esta lección?

- a) Yo, orgullo personal
- b) Popularidad y elogios
- c) Alborotos políticos y prejuicios religiosos
- d) Celos y poder

5 Nuestro mundo estimula un espíritu de competición porque evalúa a las personas por

- a) su valor inherente como individuos.
- b) su desempeño.
- c) su potencial relativo basado en su posición familiar y entrenamiento.
- d) la comparación con otras personas.

6 Puesto que Pablo reconoció el hecho de que las personas pueden cansarse de hacer el bien, se propuso

- a) sorprenderlas con la comprensión de que habían errado.
- b) alentarlos o motivarlos a recordar su propósito y a seguir ayudando a la gente.
- c) impulsarlos a que se arrepintieran de sus actitudes derrotistas y renovar su dedicación.
- d) hacer una purga en sus filas eliminando a todos aquellos que expresaran sentimientos de desaliento y depresión.

7 Todas las siguientes selecciones, excepto una, presentan razones de por qué se deprimen los obreros cristianos. ¿Cuál de ellas NO presenta razones mencionadas en esta lección?

- a) A los obreros cristianos no se les motiva lo suficiente y se les sobrecarga de trabajo.
- b) Los obreros cristianos son testigos de mucho sufrimiento y dolor, y a menudo se sienten exhaustos física y emocionalmente.
- c) Los obreros cristianos con frecuencia trabajan sin los recursos adecuados y se desilusionan al observar a la gente.
- d) Los obreros cristianos son optimistas y tienen altos ideales y expectativas.

8 La motivación de líderes y obreros es uno de los pasos más importantes para el éxito en el liderato. La motivación, como se describe en esta lección, se define mejor como

- a) intenso deseo humano.
- b) la tarea de hacer que los obreros obedezcan al líder y realicen la tarea.
- c) el proceso motivador de la acción o comportamiento que vemos, la disposición y el interés demostrado en hacer algo.
- d) la razón que da una persona para explicar por qué acepta una responsabilidad.

9 La teoría de motivación en la cual se enseña que las personas son motivadas por la satisfacción de ciertas demandas básicas es la teoría

- a) de la meta.
- b) de las necesidades.
- c) de recompensa y castigo.
- d) relacionada con la percepción.

10 La teoría de motivación en la cual se enseña que las personas harán aquello que les brinde algún tipo de placer y evitarán lo que les produzca dolor, incomodidad o castigo, es

- a) la teoría relacionada con la percepción.
- b) la teoría de las necesidades.
- c) la teoría de la meta.
- d) la teoría de recompensa y castigo.

11 La teoría de motivación en la cual se sostiene que las personas son motivadas a un mejor desempeño si los objetivos máximos son específicos, se comprenden plenamente, y son aceptados por aquellos que deberán trabajar para su logro,

- a) la teoría de la meta.
- b) la teoría de las necesidades.
- c) la teoría relacionada con la percepción.
- d) la teoría de recompensa y castigo.

12 La teoría de motivación relacionada con la forma en que la gente considera su ambiente total es

- a) la teoría de recompensa y castigo.
- b) la teoría de la meta.
- c) la teoría relacionada con la percepción.
- d) la teoría de las necesidades.

13 El tipo de respuesta o reacción de la gente hacia el liderato que se compara con la aceptación infantil de lo que se hace, y tiene que ver con hacer lo correcto para ser aceptado por el grupo y el líder se llama

- a) compulsión.
- b) condescendencia.
- c) contraproducente.
- d) coactivo.

14 Un segundo tipo de respuesta o reacción al liderato que se relaciona con aquellos a quienes no les importa particularmente el proyecto, pero que admiran mucho al líder y desean ser como él, se llama

- a) condescendencia.
- b) solidaridad.
- c) integración.
- d) identificación.

15 El mejor tipo de respuesta o reacción para todos los interesados es aquel en el que el obrero sinceramente considera como propias las metas del líder. Se la llama

- a) identificación.
- b) condescendencia.
- c) intensificación.
- d) integración.

16 Empareje los peligros relacionados con motivos erróneos (derecha) con su descripción apropiada (izquierda).

- | | |
|--|-----------------------------------|
| a Se revela a sí mismo al tratar de demostrar cuán adelante está uno de los demás al compararse con ellos | 1) El yo, orgullo personal |
| b Se revela cuando se niega uno a reconocer que está equivocado e insiste en hacer todo a su manera. | 2) Confianza excesiva en sí mismo |
| e Comportamiento demostrado por quien es muy sensible a la crítica, espera privilegios especiales y honores en público, y es arrogante porque posee dones espirituales | 3) Popularidad y elogios |
| | 4) Celos |
| | 5) Poder |
| d Tipo de comportamiento censurado | |

por Pablo en estas palabras: “Ninguno se gloríe en los hombres.” Es la motivación de un líder que desea y le gusta recibir gloria de los hombres

- e Debido a este peligro los líderes a menudo no delegan responsabilidades a personas competentes; también se revela a sí mismo en sentimientos de resentimiento hacia otros a quienes se les reconoce por hacer un trabajo en el que el líder ha trabajado arduamente

Asegúrese de completar su informe del alumno de la unidad tres y regresar la hoja de respuestas a su maestro de Global University-ICI.

Compruebe sus respuestas

8 b) interés o disposición que uno demuestra.

1 Sus respuestas.

9 a 2) Teoría de recompensa y castigo.

b 1) Teoría relacionada con la percepción.

c 4) Teoría de las necesidades.

d 3) Teoría de la meta.

2 Sus respuestas pueden ser las citas bíblicas de los escritos paulinos, como se mencionan en las lecciones 1 o 9, o cualquier ejemplo dado en sus propias palabras del relato de esta lección. He sugerido las siguientes:

a Gálatas 6:2

b Filipenses 3:14

c 1 Corintios 9:2~27; 2 Timoteo 2:15

d 2 Timoteo 4:5

e Efesios 4:16; 1 Corintios 12:4-12

f Filipenses 4:1-3; Colosenses 4:7-14

g Lucas 9:62; 1 Corintios 15:58; Efesios 4:14.

10 Su respuesta.

3 c) La importancia del comportamiento de Pablo como líder radica en lo siguiente: Dios usó el comportamiento de Pablo para influir sobre la gente en forma positiva en relación con el evangelio.

11 d) muestra que es competente sin ser orgullosa.

4 a Elogios.

b Celos.

c Orgullo, popularidad, el yo, y poder.

d Deseo de popularidad, poder.

e Orgullo, celos, y el yo.

f Confianza excesiva en sí mismo, orgullo, y poder.

12 b) son difíciles, pero realistas.

5 Su respuesta. ¿Acaso sus sentimientos se motivaron por algunas de las cosas mencionadas en esta lección? Espero que aprenda a mirar más allá de los momentos de desaliento

temporal hasta la meta final. Recuerde: “A su tiempo segaremos, si no desmayamos” (Gálatas 6:9).

- 13 c)** darles a los obreros oportunidades de suplir sus necesidades al trabajar.
- 6 a** Incorrecta. (Ningún ser humano puede evitar toda la depresión.)
- b** Incorrecta. (No, el Señor le proveyó fortaleza del cuerpo y del alma, le dio descanso, nutrición, y aliento.)
- c** Correcta.
- d** Correcta.
- e** Correcta.
- f** Correcta.
- g** Correcta.
- h** Incorrecta. (Estas son preocupaciones normales, pero deberíamos confiar en el Señor para que nos ayude en ellas y no permita que nos preocupemos demasiado.)
- 14 a)** proveen información y oportunidades de renovación.
- 7** Su respuesta. Espero que haya encontrado ayuda en la Palabra de Dios, en oración, y en el compañerismo de otros creyentes. También espero que haya obtenido nuevas perspectivas para enfrentarse a futuros momentos difíciles de la lista de sugerencias incluida. Pablo obviamente obtuvo consuelo de su habilidad para olvidar los errores del pasado. Nos exhorta a todos a seguir su ejemplo en ello (Filipenses 3:13, 15).
- 15 a** 6) Información y renovación.
- b** 5) Recompensa, reconocimiento, y aprecio.
- c** 1) Competencia.
- d** 4) Oportunidades de entrenamiento y crecimiento.
- e** 3) Delegación y oportunidades de participación para los obreros.
- f** 2) Propósito.

Para sus notas

Apéndices

Apéndice A-Listas de Verificación

LISTA DE VERIFICACION DE DESARROLLO PERSONAL

- Mantenimiento de la vida espiritual personal, lectura bíblica, asistencia a la iglesia.
- Reconocer responsabilidades exactas.
- Disfrutar al trabajar con los demás.
- Alegrarse ante los logros de los demás.
- Mantenerse informado, estudiar y leer.
- Pedir consejo e información cuando se necesiten.
- Usar la experiencia y los talentos de los demás.
- Comprender claramente los reglamentos y los procedimientos.
- Estar dispuesto a tomar riesgos.
- Aprender a hacer lo mejor posible con lo que uno tiene a disposición.
- Tomar decisiones rápidas, pero con ahínco y no a la ligera.
- Aceptar plena responsabilidad por sus decisiones.
- Programar su tiempo personal.
- Ajustarse a nuevas condiciones.
- Controlar su temperamento.
- Mantener el sentido del humor.
- Auxiliar la memoria con notas escritas; usar listas de verificación.
- Fijar metas personales y esforzarse por alcanzarlas.
- Ejercitar los dones espirituales en formas apropiadas.

LISTA DE VERIFICACION DE RELACIONES HUMANAS

- Dar instrucciones claramente.
- Explicar por qué las cosas se hacen de cierta manera.
- Explicar la importancia de cada asignación y tarea.
- Alentar a la gente a hacer lo mejor, y a mejorar sus destrezas. Respetar a todos los obreros.
- Usar las sugerencias de los obreros cuando sea posible.
- Ayudar a otros a fijar sus metas y a alcanzarlas.
- Reconocer el buen trabajo y demostrar el aprecio adecuado. Aprender a criticar en forma constructiva y útil.
- Compartir información.
- Impulsar el trabajar en equipo y el compartir, y no la competición.
- Aceptar la crítica y la culpa cuando sea apropiado.
- Considerar los sentimientos de los demás; nunca avergonzar a nadie en público.
- Prestar atención a personas tímidas, solitarias.
- Expresar altas expectativas y confianza en las personas.
- Darse uno mismo y ser ejemplo cuando sea posible.
- Escuchar y proveer respuesta adecuada.

LISTA DE VERIFICACION DE COMUNICACIONES

- Explicar con claridad, y permitir que otros hagan preguntas. Mostrar y demostrar cuando sea posible y apropiado.
- Hacer las preguntas' ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo, y por qué?
- Alentar a otros a expresarse a sí mismos.
- Comprobar que le han comprendido bien lo que quiso decir. Explicar los cambios antes de hacerlos.

- Explicar las decisiones hechas por otros sobre las que usted no tiene control alguno.
- Dar razones para todos los reglamentos y procedimientos.
- Mantener informados a los superiores; trabajar por canales adecuados.
- Adoptar un propósito para todo lo que se realiza.
- Dar informes de adelanto.
- No depender de boletines escritos ni memorándums.
- Escuchar con cuidado las quejas y las sugerencias.
- Usar lenguaje e ilustraciones adecuadas para el grupo.
- Aprender a dirigir reuniones interesantes y de efectividad.

LISTA DE VERIFICACION DE SUPERVISION DE TAREAS

- Elaborar y usar listas de verificación, hojas de trabajo, calendarios.
- Aprender a administrar el tiempo y fijar prioridades.
- Anticipar necesidades de personal y costos de materiales.
- Seleccionar y entrenar obreros.
- Hacer asignaciones específicas.
- Establecer objetivos y fijar normas.
- Mantener archivos precisos, al día.
- Delegar responsabilidad y autoridad apropiadamente.
- Hacer demandas realistas.
- Coordinar personas, materiales, tiempo, lugar, método de alcanzar metas.
- Proveer un plan continuo de evaluación y mejoramiento.

LISTA DE VERIFICACION DE DIRECCION DE UN GRUPO

Preparación

- Notificar a los miembros sobre la hora, el lugar, el tema o el propósito de la reunión.
- Arreglar el lugar de reunión espacio apropiado; sillas; comodidad física de los miembros, como calefacción y alumbrado.
- Preparar el bosquejo o el orden del día.
- Información, datos para discusión, información de antecedentes.
- Materiales, notas, ayudas visuales, todo listo para usarse.
- Planes para desarrollar una atmósfera amigable.
- Planes para actividades espirituales.
- Notificar e informar sobre los procedimientos a todos los participantes.

Dirección de la reunión

- Deberán prepararse bien los momentos de apertura.
- Se les debe hacer sentir a los miembros que son participantes.
- Todos deberán comprender el propósito de la reunión y los temas o cuestiones que se discutirán.
- La reunión deberá iniciarse y terminar a tiempo, excepto si surgen circunstancias muy especiales.
- Todo miembro deberá sentirse libre y alentado a participar en discusiones abiertas.
- La discusión debe sujetarse al tema.
- Se les deberá dar a los miembros suficiente tiempo para expresarse, pero no como para monopolizar todo el tiempo. Se debe dar oportunidad para preguntas y sugerencias.
- La discusión deberá resumirse y aclararse cuando sea necesario.
- Debe alentarse el entusiasmo y el buen humor.

- Se les debe hacer sentir a los miembros que su asistencia y participación fue apreciada y que la reunión bien valió la pena.

Evaluación de los resultados

- ¿Trabajó bien el grupo y quedó satisfecho con la reunión?
- ¿Surgieron problemas especiales? ¿Qué se puede hacer para resolverlos?
- ¿Acaso no participaron algunos miembros?
- ¿Se pasaron por alto algunos aspectos importantes del tema? ¿Cuáles fueron los resultados más positivos de la reunión?
- ¿A cuáles conclusiones llegaron?
- ¿Qué se pudo haber hecho mejor?

Notas para recordar en la preparación de la siguiente reunión:

Apéndice Hojas de Trabajo

HOJA DE TRABAJO DE RECORDATORIO DIARIO

MI RECORDATORIO DIARIO		FECHA _____
Citas		Cosas que hacer
Nombre	Tiempo	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Llamadas telefónicas		Materiales necesarios
Nombre	Número	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

MI RECORDATORIO DIARIO		FECHA _____
Citas		Cosas que hacer
Nombre	Tiempo	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Llamadas telefónicas		Materiales necesarios
Nombre	Número	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

HOJA DE TRABAJO DE PLANIFICACIÓN DE METAS	
La meta que estamos planificando y por la cual estamos orando es: _____	
PREGUNTAS PARA PLANIFICACIÓN	TAREAS QUE ASIGNAR
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTA META? (Es importante escribir las motivaciones espirituales.)	
¿QUÉ SE NECESITARÁ PARA ALCANZAR LA META?	
1. ¿Cuántas personas?	1. _____
2. ¿Cuál plan o programa se usará para alcanzar la meta?	2. _____
3. ¿Cuánto tiempo se necesita?	3. _____
4. ¿Cuánto dinero?	4. _____
5. ¿Cuáles materiales o herramientas?	5. _____
6. ¿Cuáles instalaciones?	6. _____
7. ¿Se necesitará capacitación ¿De qué tipo?	7. _____
¿QUIÉNES DEBEN PARTICIPAR EN EL LOGRO DE LA META? (Lista de personas, líderes, grupos, etc.)	
¿CUÁNDO DEBERÁN CUMPLIRSE TODAS LAS RESPONSABILIDADES?	
¿CÓMO SABREMOS QUE YA SE HA ALCANZADO LA META?	
¿ESTAMOS PREPARADOS PARA EL ÉXITO? (Necesidades físicas, maestros, materiales, espacio etc.)	

Tomado de **The Effective Pastor**
Editado por Zenas Bicket

HOJA DE TRABAJO DE PLANIFICACIÓN DE REUNIÓN

Nombre del comité o grupo _____
(La lista de asistencia debe escribirse en el reverso de esta hoja.)

Fecha _____ Líder o presidente _____

INFORMES DE ADELANTO SOBRE EL TRABAJO QUE SE ESTÁ REALIZANDO (¿Está a tiempo el trabajo? ¿Han surgido problemas?)

Proyecto	Comentarios
_____	_____
_____	_____
_____	_____

PLANES DE TRABAJO NUEVO: Nombre del proyecto _____

Tareas que hacer	Personas asignadas	Fecha de vencimiento
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

EVALUACIÓN DE TRABAJO TERMINADO

(¿Qué tan bien se hizo? ¿Se hizo a tiempo? ¿Cómo se podría mejorar?)

Proyecto	Comentarios
_____	_____
_____	_____
_____	_____

OTRAS NOTAS

Apéndice C—Guías Generales de Procedimientos Parlamentarios

CINCO PRINCIPIOS ESENCIALES DE LEY PARLAMENTARIA

1. Cortesía y justicia para todos.
2. Consideración de un asunto a la vez.
3. La minoría debe expresarse también.
4. La mayoría debe prevalecer.
5. El propósito de las reglas consiste en agilizar la acción, no en obstaculizarla.

CINCO REGLAS ESENCIALES DE DISCUSION

1. Todo miembro tiene derecho a referirse una vez a una cuestión; sin embargo, si no hay objeción, puede hacerlo dos o más veces.
2. Los miembros deben evitar hacer referencias directas a nombres de personas.
3. Los miembros deben solicitar información a través del presidente.
4. El miembro que presenta una moción tiene el privilegio de abrir y cerrar el debate.
5. El presidente debe ser estrictamente neutral. Si desea participaren el debate, debe pedirle al vicepresidente que presida hasta que se vote por la cuestión.

REGLAS ESENCIALES DE VOTACION

1. Métodos de votación

De viva voz: voto de mayoría de “Sí” o “No”

Ponerse de pie: mayoría de dos terceras partes “Afirmativo” y “Negativo”

Alzar las manos: “Afirmativo” y “Negativo” (para grupos Pequeños)

Tomar asistencia: verifica la asistencia tanto como el voto

Escrito: asegura el voto secreto; se prefiere para elecciones

Recuento de votos por el secretario: si lo especifica el reglamento

Por correo o mediante apoderado: si lo especifica el reglamento

Por consentimiento general: para decisiones de rutina el presidente declara: “Si no hay objeción procederemos a...”

2. Tipos de votación

Por mayoría: la mayoría consiste en un número mayor de la mitad de votos contados

Por pluralidad: ésta consiste en la cantidad máxima de votos contados independientemente de la mayoría

Por voto de dos terceras partes: se refiere simplemente a las dos terceras partes de todos los votos contados

Por empate: éste ocurre cuando se cuenta el mismo número de votos *a favor* y *en contra* de la moción. (En este caso, pierde la moción.)

EL PRESIDENTE U OFICIAL QUE PRESIDE

El presidente administra las operaciones de la organización y preside en todas las sesiones.

El presidente debe evitar el uso del pronombre “yo”, y decir: “La presidencia”; cuando informa, debe decir: “Su oficial que preside” o “Su presidente”.

El presidente no debe decir: “Está usted fuera de orden.” Más bien debe decir: “La moción está fuera de orden.” Recuerde: refiérase a la regla, no a la persona.

El presidente organiza, delega y supervisa, pero no interfiere. Siempre debe ser imparcial.

El presidente no debería decir: “Los que estén en contra, digan no.” Recuerde: los miembros pueden oponerse a una moción, pero no significa que necesariamente estén contra ella.

El presidente debe recordar que todos los miembros tienen derecho a presentar peticiones a la presidencia, pedir información parlamentaria, retirar sus mociones si no hay objeciones, pedir recuento de votos, o cuestionar el quórum.

El presidente debe preparar el orden del día para cada sesión. También debe llevar a la sesión una copia del reglamento, un libro de consulta sobre autoridad parlamentaria, una lista de comités, un reloj, un calendario, papel, y pluma.

ORDEN DEL DIA ESENCIAL PARA EL PRESIDENTE U OFICIAL QUE PRESIDE

1. *Apertura de la sesión.* Después de golpear la mesa con el mallet, el presidente dice: “Se declara abierta la sesión.”
2. *Oración.*
3. *Verificación del quórum.* El reglamento debe declarar el número requerido para componer el quórum; en caso contrario, se determina una mayoría de votantes por el recuento silencioso de miembros en un grupo pequeño o por pase de lista, o por verificación a la puerta en un grupo grande.
4. *Lectura de actas.* “El secretario de actas le dará lectura al acta de la última sesión ordinaria (o actas de... especificando la fecha).” Si es necesario aprobar varias actas, deben presentarse en orden cronológico. El presidente pregunta: “¿Hay alguna corrección?” Si no, agrega: “Quedan aprobadas las actas.” Si hubo correcciones, deberá decir: “Quedan aprobadas las actas como fueron corregidas.”
5. *Correspondencia del secretario corresponsal.* Si no se ha nombrado, el secretario de actas debe encargarse de la correspondencia. Para abreviar tiempo, las mociones que surjan en relación con la correspondencia deben presentarse en este momento y no bajo nuevos asuntos.
6. *Informe financiero del tesorero.* Se lee el informe. Entonces dice el presidente: “Se archivará el informe del tesorero.”
7. *Informes de otros oficiales.* (Por lo general éstos se presentan sólo en la sesión anual.)
8. *Informes de comités activos.* El reglamento determina la secuencia para el orden del comité. El presidente dice respecto a cada informe: “Se archivará el informe...”
9. *Informes de comités especiales.*
10. *Asuntos pendientes.* (Recuerde: use la palabra “pendiente”, no “atrasado” ni “anterior”.) El secretario le notifica al presidente sobre las actas anteriores.

11. *Nuevos asuntos.* Los nuevos asuntos provienen de cuestiones previas de negocios o de los propuestos por los miembros.
12. *Programa.* Recuerde: el presidente no debe entregar la sesión a nadie, aunque el programa puede ser presentado por una persona a quien el presidente introduce a la audiencia. El oficial que preside, quien asume la “presidencia” en toda la sesión, continúa en poder del martillo y mantiene el orden.
13. *Anuncios.* El presidente siempre anuncia la fecha, el tiempo y el lugar de la siguiente sesión.
14. La presidencia dirige algunas palabras de inspiración a los miembros.
15. *Clausura.* El presidente puede clausurar la sesión, si ya no hay asuntos que tratar, sin solicitar una moción de clausura. “Puesto que ya se han tratado todos los asuntos, declaro clausurada esta sesión.”

COMO PROCESAR UNA MOCION PRINCIPAL

Reglas para el oficial que preside

1. *Uno de los miembros pide la palabra.* El miembro se pone de pie, se dirige a usted, y dice cómo se llama. Usted debe reconocerlo repitiendo su nombre y asintiendo con una inclinación de la cabeza.
2. *Uno de los miembros presenta un asunto.* El miembro presenta la moción. Otro más debe secundarla. Si nadie lo hace, usted debe preguntar de inmediato: “¿Alguien secunda la moción?” Si nadie lo hace, usted dice: “Se retira la moción porque nadie la ha secundado.” (Recuerde: por lo menos dos miembros deben expresar el deseo de que se presente un asunto, por una moción y una secundaria y secundarla para que se pueda discutir una cuestión.) Si la moción se ha presentado y secundado debidamente usted dice: “Se ha propuesto y secundado que... (repite usted la moción).” Entonces usted pregunta: “¿Hay discusión?” El oficial que preside debe abrir la discusión con alguna declaración, pero no puede intervenir en la misma a menos que deje la presidencia temporalmente.

3. *La presidencia procede a la votación.* Usted espera hasta que ya no haya más discusión, entonces procede a la votación diciendo:

“Puesto que ya no hay más discusión, la presidencia procederá a la votación. Todos los que estén a favor digan ‘Si’, y los que se opongan digan ‘No’. Queda aprobada (o se retira) la moción.”

OTROS PUNTOS

Enmienda de un moción

Se permite enmendar una moción sólo cuando una moción principal está pendiente y ha preparado la forma para cambiar la moción principal. Las mociones que se enmendarán se someten a voto antes de votar por la moción principal y en el orden opuesto al que se propusieron. Sólo se permite una enmienda principal pendiente a una moción principal y una secundaria a la principal a la vez.

Formas de enmienda. 1) Por adición (sólo al final); 2) por eliminación; 3) por inserción; 4) por eliminación e inserción, y 5) por sustitución.

Mejora de una moción. Si es necesario mejorar una moción para después enmendarla (si se necesita más reflexión sobre la misma), quizá ésta se pueda referir a un comité o posponerla para la siguiente sesión.

Responsabilidades del oficial que preside

Todos deben dirigirse al oficial que preside. Este debe reconocer al miembro, aceptar la moción, pedir que la secunden, declarar la moción, presentarla para su debate, proceder al voto sobre ella, y anunciar el resultado.

Deberes y privilegios de los oficiales

Los deberes de los oficiales deberán estipularse en el reglamento o constitución. El trabajo de cada comité deberá describirse por escrito en el reglamento o en la constitución. Los oficiales y los presidentes deben entregar inmediatamente a sus sucesores todos los archivos e información pertinente.

Apéndice D-Modelo de Liderato Cristiano

Empatía: Lucas 6:31; Hebreos 13:3; 1 Pedro 3:8; 5:9; Gálatas 6:1-2.

Competencia: Exodo 35-36; Proverbios 12:27; 22:29; 31:10-31; 2 Timoteo 2:15; 2 Pedro 1:5-10.

Logro de metas: Filipenses 3:14; Efesios 3:1, 10-11; 2 Timoteo 3:10.



Un líder cristiano es una persona que estimula
y desarrolla las capacidades de otros y los dirige en
la obtención de las metas cristianas.

© Derechos reservados por Clara de Davis, 1979

Glosario

El número de la columna derecha indica la lección de este libro de texto autodidacto en la cual se usó la palabra.

		Lección
abolir	— destruir; eliminar por completo	7
abulia	— apatía, darse por vencido, sentirse lánguido y deprimido; perder interés en el trabajo	9
actitudes	— se refiere aquí a los pensamientos y sentimientos que muestra la disposición de uno; opinión	1
administración	— manejo de un negocio, oficina, o institución	1
ambición	— fuerte deseo de fama o éxito; búsqueda de una posición alta, mucho poder, o riqueza	9
ambiente	— cosas, condiciones o influencias que lo rodean a uno	9
apatía	— falta de emoción; falta de interés; condición desmayada, sin preocupación; indiferencia	9
apremiante	— que demanda acción rápida; urgente	7
apropiado	— adecuado, propio	2
armonizar	— estar en armonía, acuerdo o consentimiento o llegar a estarlo	6
asignar	— distribuir en partes o de acuerdo con un plan; adjudicar	4
asumir	— dar por sentado; imaginarse que algo es un hecho o realidad	2
autoridad	— poder o derecho de dar mandatos, demandar obediencia, tomar acción, o tomar decisiones finales	1

autoritario	— que cree en, se relaciona con, o se caracteriza por la obediencia incuestionable a la autoridad como la de un dictador en lugar de la libertad individual de juicio y acción	6
capacidades	— habilidades prácticas; habilidades, factores aún no desarrollados.	1
capacitado	— que tiene poder o autoridad para algo	1
características	— rasgos distintivos, factores o cualidades peculiares que ayudan a identificar a alguien	1
casualmente	— que ocurre por casualidad; sin intención definida o seria; apático; sin interés; descuidado	4
cautivo	— preso; guardado o mantenido a salvo	9
centurión	— comandante de un grupo como de 100 soldados del antiguo ejército romano	9
cetro	— vara o cayado que lleva un gobernante como símbolo de poder real o autoridad	7
circuncisión	— rito religioso de los judíos (véase Génesis 17:10)	3
competencias	— habilidades, capacidades	7
componenda	— aquí se emplea como debilidad, ceder uno sus principios por medio de un arreglo amistoso	9
comportamiento	— forma de actuar; conducta	1
compostura	— facilidad y dignidad de maneras; confianza en sí mismo; actuar apropiadamente	9
comprender	— captar mentalmente, entender	3

concepto propio	— como se concibe una persona a sí misma y su propia identidad, habilidades; valorarse a sí mismo	3
confidente	— amigo cercano, de confianza, a quien le confía uno asuntos o secretos íntimos	6
consecuencias	— los resultados de acciones, procesos, etc.; efectos	6
consultor	— experto invitado para ofrecer consejo profesional o técnico u opiniones	3
controversia	— discusión de una cuestión en la cual chocan opiniones contrarias; debate; disputa	3
credibilidad	— calidad de creíble; confiable	3
culminante	— perteneciente o relacionado con el clímax	4
<hr/>		
depresión	— periodo en el que se siente uno alicaído, abatido, desanimado; condición emocional caracterizada por sentimientos de desesperanza e ineptitud	9
deprimido	— desalentado; abatido; triste	9
desafiar	— retar, resistir abierta, atrevidamente, a la autoridad; negarse a reconocerla u obedecerla	7
dimensión	— aquí se usa en el sentido de ideas o aspectos	6
dramático	— lleno de acción, emoción, o cualidades emocionantes	3
<hr/>		
ejemplar	— que sirve como modelo o ejemplo; que vale la pena imitar	1
encantado	— estar bajo el conjuro de algo; hechizado	7

engreído	— que tiene una alta opinión de si mismo; vano	4
específico	— algo especialmente adecuado para un uso o propósito dado; definido, preciso, particular	1
espontáneamente	— por su propia libre voluntad; natural, de sí mismo	5
estilo	— aquí se define mejor como la continuación de comportamientos, o la tendencia de actuar en cierta forma	2
estrategia	— planificación y administración hábil de algo	4
exiliados	— quienes han salido o sido expulsados de su propio país y viven por mucho tiempo en otro	7
exótico	— extraño o diferente de manera que cause impacto o fascinación; extrañamente hermoso, encantador	7
expectaciones	— lo anticipado; lo que uno cree acerca de la probabilidad de lo que ocurrirá	2
facción	— grupo de personas que se unen en oposición al resto de la mayoría; disensión	6
favoritismo	— muestra de mayor bondad e indulgencia hacia alguna persona o personas que a otras; que tiene favoritos; ser parcial injustamente	9
frustración	— estado en el que se siente uno frustrado, restringido, perplejo; desilusión	2
gentiles	— como se usa aquí, se refiere a personas no judías	3

igualdad	— estado o condición de ser igual; parecido o semejante en calidad, grado, valor; del mismo rango, habilidad, mérito	5
impedido	— obstaculizado, estorbado; en desventaja	4
impulsivo	— que actúa o propenso a actuar por impulso; que fácilmente se moviliza	2
inminente	— propenso a ocurrir pronto; a punto de ocurrir	6
integrar	— hacer que las actitudes, ideas, normas, del líder lleguen a formar parte del proceso de pensamiento de uno; incorporar, asimilar	9
intuitivo	— que tiene intuición o percibe por ésta; el aprendizaje o el conocimiento de algo sin conciencia o razonamiento; que capta o comprende en forma inmediata	5
lánguido	— a punto de desmayar o sin aliento; sin vigor o vitalidad; marchito; débil; lento; flojo; torpe; lerdo	9
letanías	— palabras monótonas o repetitivas; musitar, cantar, o recitar a manera de rezo	9
magnífico	— exaltado; excepcionalmente bueno; noble; sublime	4
manipular	— manejar o controlar por el uso sagaz de influencia, a menudo en forma injusta	2
mártir	— persona llevada a la muerte o que se le causa gran sufrimiento por causa de su religión u otras creencias	9
meta institucional	— el objetivo final o máximo de la institución que se logra fijando y alcanzando otras metas	7

meta operacional	—	objetivo empleado para alcanzar la meta institucional	7
ministerio	—	acto de ministrar o servir; ministración; se refiere a los ministerios colectivos de creyentes en la iglesia del Nuevo Testamento como se ve en Romanos 12:68; 1 Corintios 12:28; Efesios 4:11-16	1
moral	—	ciencia que enseña las reglas que deben seguirse para hacer el bien y evitar el mal	9
moralidad	—	calidad o carácter moral; estar de acuerdo con los principios o normas de la conducta buena o correcta	9
motivado	—	ser inducido, incitado, o impulsado a la acción	2
<hr/>			
operaciones	—	procesos o acciones que forman parte de series en algunos trabajos	1
oprimido	—	subyugado; sujeto a tiranía	1
organizaciones	—	la forma en que los grupos se organizan o estructuran para algún propósito específico	1
<hr/>			
palabras descriptivas	—	cuidadosa selección de palabras que proveen información positiva y alentadora	5
palabras evaluadoras	—	selección de palabras que describen el desempeño de uno al compararlo con una norma aceptada para demostrar la falta de desempeño adecuado	5
pánico	—	temor repentino, irrazonable, histérico, que a menudo se extiende rápidamente	9
percepciones	—	el acto de percibir o la habilidad de percibir; captación mental de	5

		objetos, cualidades, etc., por medio de los sentidos; conciencia, comprensión; visión, introspección, o, la facultad para éstas	
perpetuación	—	acción de seguir adelante o de hacer algo perpetuo	1
perpetuar	—	hacer perpetuo; hacer que continúe o que sea recordado	8
pertinente	—	relacionado con el asunto inmediato; al punto; adecuado	4
posición	—	nivel; rango; situación; alta posición; prestigio	6
potencialidades	—	las posibilidades o capacidades de llegar a ser, desarrollo	2
prejuicio	—	sospecha, intolerancia, u odio irracional de otras razas, credos, religiones, ocupaciones, etc.	5
principio	—	verdad fundamental, ley, doctrina, o fuerza motivadora sobre la cual otras se basan	1
privación	—	falta de comodidades o lo suficiente para suplir las necesidades de la vida	7
<hr/>			
racionalmente	—	razonablemente; sensiblemente	7
rango	—	una posición relativa, generalmente en una escala de clasificación de personas o cosas; grado; nivel	9
rasgos	—	las cualidades personales de un líder	1
reclutamiento	—	acto o proceso de alistar a la gente para el servicio	3
reconocimiento	—	conciencia de algún logro, servicio, mérito, en forma de alguna muestra de aprecio	2
reglamento	—	principio, plan, o curso de acción,	3

	—	como lo sigue un gobierno, organización o persona	
relaciones	—	contactos, asociaciones, o participación mutua entre las personas	2
remordimiento	—	lamento profundo, doloroso, por haber hecho algo malo	8
reputación	—	lo que la gente cree y dice respecto al carácter de una persona; carácter en la opinión de otros	3
responsabilidad	—	condición, cualidad, hecho, o circunstancia de ser responsable; obligación; que responde por algo; que se puede depender de, o confiar en	1
responsable	—	que está obligado o se espera que responda por algo ante alguien	1
ridiculizar	—	reírse de; burlarse de algo o alguien	6
rutina	—	procedimiento regular, más o menos invariable; acostumbrado, prescrito, o habitual, como en los asuntos de la vida diaria	6
<hr/>			
sensación	—	acción de los sentidos; poder para ver, oír, sentir, gustar oler	9
sereno	—	tranquilo; calmado; pacífico; quieto	9
servidumbre	—	la condición de un esclavo, siervo, o alguien semejante; sujeto a un amo	4
sicología	—	ciencia que estudia la mente y los procesos mentales y emocionales	3
significados figurados	—	significados fuera de su sentido original, normal, literal o exacto, o referencia; por ejemplo, en “los candentes titulares del diario de hoy” <i>candentes</i> se usa en sentido figurado	5
símbolos	—	mensajes o palabras de significado	9

místicos	espíritual que rebasan toda comprensión humana; que tienen poder mágico	
singular	— raro, único; inusual	3
síntoma	— señal; indicación	6
suposición	— el acto de suponer o presumir; presunción; aquí se refiere a lo que creemos acerca de la gente; a lo que damos por sentado en relación con ellos	2
suprema	— lo más grandioso o lo más alto posible	3
técnicas	— métodos de proceder, o formas de usar destrezas básicas, en el logro, realización o desempeño de algo	4
teoría	— idea especulativa o plan sobre cómo se hará algo	2
tipo dispuesto	— quien reacciona fácil o dispuestamente a una sugerencia o apelación; que necesita instrucciones detalladas para realizar una tarea	5
tipo enérgico	— quién se desempeña mejor cuando se le da cierto grado de independencia y libertad para ser creativo; que asume una actitud positiva y de confianza en forma persistente	5
vago	— no declarado con claridad, precisión ni definitivamente	5
valeroso	— sin temor; valiente; lleno de valor	5

Para sus notas

Respuestas a los autoexómenes

Lección 1

- | | |
|---|--|
| 1 c) tiene una forma específica de cumplir su propósito. | 8 c) Compasión, comprensión de su parte en el plan de Dios, perdón y amor. |
| 2 b) personas seleccionadas, dirigidas y capacitadas por El para cumplir su propósito. | 9 d) Paciencia y sabiduría. |
| 3 a) sabe de antemano su propósito y la forma en que lo cumplirá. | 10 c) Las recordó a sus hermanos sus sueños y predicciones anteriores. |
| 4 d) Las expectativas culturales de personas capaces y las demandas de la sociedad revelan la necesidad del liderato. | 11 estabilidad emocional. |
| 5 b) siguen a otros líderes, y todos siguen al Señor. | 12 La habilidad para compartir el liderato. |
| 6 a) respeto a la autoridad y sumisión a la voluntad de Dios. | 13 empatía. |
| 7 c) el interés y la preocupación por otras personas. | 14 La consistencia y la formalidad. |
| | 15 el logro de metas. |
| | 16 sentido de pertenecer al grupo. |
| | 17 La competencia o capacidad. |

Lección 2

- 1 d) estar con él y ayudarle.

- 2 c) Se negó (inicialmente) a aceptar el llamamiento.
- 3 a) olvidan su entusiasmo inicial.
- 4 b) debería compartirse con otros líderes.
- 5 b) los líderes intermedios que van a la batalla.
- 6 d) confiar en que otros desean captar la visión.
- 7 c) Moisés sobreviviría y se suplirían las necesidades de la gente.
- 8 a) el potencial para el bien en el pueblo de Dios.
- 9 b) Dios hace a los líderes responsables por su pueblo.
- 10 d) “Espera más de tu pueblo.”
- 11 d) sus creencias o suposiciones acerca de la gente.
- 12 c) Las personas son esencialmente buenas y dignas de confianza.
- 13 b) Altas expectativas.
- 14 Debió haber encerrado en un círculo las letras b) y c). Su evaluación puede diferir ligeramente de la mía. He observado que el Sr. Pérez corre el riesgo de hacer sentir a la gente que en realidad no cuenta, que él es demasiado mandón, que no confía en ellos, y que se trata de la obra de él, no de la de Dios. Corre el riesgo de perder su apoyo y de no lograr sus metas. Su grupo seguirá siendo pequeño irremediablemente, sólo el número que puede él manejar. Además, quizá no pueda soportar ni la tensión emocional ni física.
- 15 Debió haber encerrado en un círculo las letras a) y d). De nuevo, su evaluación quizá difiera levemente de la mía, pero usted probablemente observó que el Sr. Morales debería tener una visión más amplia al lograr las metas. Su grupo debería mostrar vitalidad y crecimiento reales. Un espíritu de mutua confianza debería ser evidente en las relaciones de grupo. Indudablemente surgirá talento nuevo y fresco. El Sr. Morales no trabajará de más, y todos los interesados participarán significativamente en las tareas y en el logro de las metas institucionales.
- 16 estilo autocrático.
- 17 estilo democrático.

18 de teoría X, el estilo autocrático.

19 de teoría Y.

20 reconocimiento.

Lección 3

1 b) ayudar a desarrollar las capacidades de otros.

2 c) las diversas necesidades de la iglesia demandan diferentes tipos de liderato

3 b) líderes preparados que podrían multiplicar la eficacia del maestro.

4 a) Instruye y aconseja personalmente.

5 b) estaba consciente del potencial de liderato.

6 d) por su “llamamiento” el líder obtiene.

7 c) proveer tanto el lugar como el ambiente.

8 d) las de otros y desarrollar nuestros dones.

9 c) Todas las respuestas anteriores.

10 b) no dieron muy buen resultado.

11 d) está basado en el cuidado y el interés por la gente.

12 e) “No imponga sobre su gente los problemas ni la presión de la toma de decisiones.”

13 b) Reconozca la verdad de que el desarrollo de otros amplía la efectividad de usted.

14 a) ayuda a otros y se rodea de obreros competentes.

15 d) compartir metas y proceso decisivo de manera que pueda decir verdaderamente: “Este es nuestro trabajo.”

Lección 4

1 Incorrecta. (Dios conoce todo lo relacionado con nuestras capacidades y recursos humanos antes de que tengamos la oportunidad de demostrarlos. Nuestras experiencias de la vida, sin embargo, proveen un antecedente de conocimiento valioso y práctico, el cual constituye un gran recurso para experiencias de liderato subsecuentes.

2 Correcta.

3 Incorrecta.

4 Correcta.

- 5** Incorrecta.
- 6** Incorrecta. (Sin planificación ni organización apropiadas a menudo fracasa la etapa práctica.)
- 7** Correcta.
- 8** Correcta.
- 9** Incorrecta. (Primero los buenos líderes, por lo general, piensan en lo que se hará en la etapa de planificación. Segundo, preparan un documento escrito del plan.)
- 10** Incorrecta. (La planificación es esencial para cualquier proyecto, sin tomar en cuenta el gasto o el número de personas envueltas. Ofrece dirección y propósito a los esfuerzos. Es necesaria para contar el costo antes de iniciar cualquier tarea.)
- 11** Incorrecta. (La planificación consiste tanto en pensar como en escribir, y la planificación que es un proceso generalmente demanda un plan, el cual es un documento escrito.)
- 12** Incorrecta.
- 13** Correcta.
- 14** Correcta.
- 15** Incorrecta. (Tales preparativos ayudarán ciertamente en general, pero ningún plan es “perfecto” ni asegura el éxito a nadie.)
- 16** Correcta.
- 17** Correcta.
- 10 c)** La respuesta capacita al líder para juzgar.
- 11 a)** 7) Personalidad.
b) 6) Edad y sexo.
c) 1) Lenguaje.
d) 4) Prejuicio.
e) 3) Costumbres.
f) 5) Posición social.
g) 2) Símbolos.
- 18** Correcta.
- 19** Incorrecta. (Debe referir la persona a su líder inmediato o invitar al líder a participar en la discusión.)
- 20** Correcta.
- Lección 5**
- 1 c)** Recalcó la obediencia.
- 2 d)** archivos o registros que comuniquen.
- 3 a)** comunicación simbólica.
- 4 b)** comprenda el significado del mensaje exactamente.

- 5 c) comprendan palabras de la misma manera
- 6 d) se ha interrumpido la comunicación.
- 7 c) percibido por el receptor.
- 8 b) todo lo que digan lo comprenderán los oyentes.
- 9 d) comprendido un mensaje y lo hemos guardado en el archivo de nuestra mente.
- 10 c) La respuesta capacita al líder para juzgar.
- 11 a) 7) Personalidad.
b) 6) Edad y sexo.
c) 1) Lenguaje.
d) 4) Prejuicio.
e) 3) Costumbres.
f) 5) Posición social
g) 2) Símbolos
- 12 a) 2) Conozca a su audiencia.
b) 4) Use lenguaje preciso.
c) 5) Aliente la reacción.
d) 3) Respete a su audiencia.
e) 1) Conozca su material.
- 13 Correcta.
- 14 Correcta.
- 15 Correcta.
- 16 Correcta.

17 Incorrecta.

Lección 6

- 1 Correcta.
- 2 Incorrecta.
- 3 Correcta.
- 4 Correcta.
- 5 Incorrecta. (En sus acciones vemos la evidencia de organización muy cuidadosa. Nada se hizo por casualidad.)
- 6 Correcta.
- 7 Correcta.
- 8 Correcta.
- 9 Incorrecta. (Es posible que uno no pueda definir el problema correctamente, seleccionar la solución correcta, ni llevar a cabo la acción apropiadamente.)
- 10 Incorrecta. (Los miembros deben salir sabiendo cómo se llevarán a cabo los pasos de acción específicamente. El líder debe vigilar la acción con mucho cuidado.)
- 11 Correcta.
- 12 Incorrecta. (La diferencia principal radica en que se requieren decisiones en muchas situaciones rutinarias sólo para

mantener la agilidad del trabajo.)

13 Correcta.

14 Correcta.

15 Incorrecta. (La participación del grupo varía de acuerdo con las circunstancias. Sin embargo, mientras mayor sea la competencia del grupo, mayor será el grado de responsabilidad que se le delegue.)

16 Incorrecta.

17 Incorrecta.

18 Correcta.

19 Incorrecta.

20. Incorrecta. (Estos elementos describen la dimensión social.)

21 Correcta.

22 Incorrecta. (La mayoría de los grupos se ponen de acuerdo sobre reglas básicas cuando se organizan formalmente. En este punto inicial generalmente discuten el procedimiento y los medios aceptables de hacer decisiones. Si en fecha posterior su procedimiento o su método de hacer decisiones resulta inadecuado, existen medios para su revisión. Gran cantidad de grupos funcionan muy bien con el

uso del voto de mayoría. La caridad cristiana y el liderazgo sabio aseguran su uso justo para el bien de todos.)

23 Incorrecta.

24 Correcta.

25 Incorrecta.

Lección 7

1 c) que surge para suplir una necesidad.

2 b) Los líderes deben estar dispuestos a aceptar responsabilidad a cualquier costo.

3 d) El líder, para actuar valiente y decisivamente.

4 a) institucional.

5 d) metas operacionales.

6 c) El fijar objetivos y metas es una tarea fácil.

7 a) Ayudan a realizar el trabajo.

8 b) la responsabilidad.

9 c) el pensar en la realidad.

10 b) evade la responsabilidad.

11 a) 4) Los líderes experimentan la soledad.

b 1) Los líderes son siervos, no amos.

- c 3) A los líderes se les crítica y se les culpa.
- d 5) Los líderes sufren tensión.
- e 2) Los líderes trabajan más arduamente que aquellos a quienes dirigen.
- 2 b) Ofreció consejo práctico.
- 3 d) liderato ungido y dirigido por el Espíritu.
- 4 c) Alborotos políticos y prejuicios religiosos.
- 5 d) la comparación con otras personas.

Lección 8

- 6 b) es una forma ordenada de observar lo que ocurre en una organización.
- 7 d) se relacionan entre ellas y con la totalidad.
- 8 a) aportación, proceso, y resultado.
- 9 d) Las necesidades de la gente se descuidan porque a los líderes no les interesan.
- 10 a) Determinar la meta máxima y fijar los objetivos necesarios para ayudar a alcanzar la meta final.
- 11 a 4) Objetivos
- b 2) Relaciones
- e 6) Evaluación.
- d 1) Una meta suprema.
- e 5) Tareas.
- f 3) Necesidades.
- 6 b) alentarlos o motivarlos a recordar su propósito.
- 7 a) A los obreros cristianos no se les motiva lo suficiente.
- 8 c) el proceso motivador de la acción.
- 9 b) de las necesidades.
- 10 d) la teoría de recompensa y castigo.
- 11 a) la teoría de la meta.
- 12 c) la teoría relacionada con la percepción.
- 13 b) condescendencia.
- 14 d) identificación.
- 15 d) integración.
- 16 a 5) Poder.
- b 2) Confianza excesiva en sí mismo.
- c 1) El yo, orgullo personal.
- d 3) Popularidad y elogios.
- e 4) Celos.

Lección 9

- 1 a) Pablo aprovechó cada oportunidad.

PERSONAS, TAREAS Y METAS

INFORME DEL ALUMNO
Y
HOJAS DE RESPUESTAS

INSTRUCCIONES

Cuando haya completado el estudio de cada unidad, llene la hoja de respuesta correspondiente al Informe del alumno sobre esa unidad. Siga las instrucciones de la hoja de respuesta e indique su respuesta a cada pregunta. Hay dos clases de declaraciones: CORRECTA-INCORRECTA y SELECCION MULTIPLE. Prepare solamente una unidad por vez. Tan pronto como la haya completado devuelva cada hoja de respuesta a su maestro de Global University-ICI o a la oficina de su zona. No envíe las preguntas en el informe del alumno.

EJEMPLO DE DECLARACION CORRECTA-INCORRECTA

Las siguientes declaraciones son correctas o incorrectas. Si la declaración es

CORRECTA, ennegrezca el espacio A
INCORRECTA, ennegrezca el espacio B

1 La Biblia es el mensaje de Dios para nosotros.

Esta declaración, *La Biblia es el mensaje de Dios para nosotros*, es CORRECTA, de manera que debe ennegrecer el espacio **A** de la siguiente manera:

1 ☒ ☐ ☐ ☐

EJEMPLO DE SELECCION MULTIPLE

Hay una declaración que contesta con más exactitud cada una de las siguientes preguntas. Ennegrezca el espacio en su hoja de respuesta correspondiente a la respuesta que usted ha elegido.

2 El haber nacido de nuevo significa

- a) ser joven.
- b) aceptar a Jesucristo como Salvador.
- c) comenzar un nuevo año.
- d) encontrar una iglesia diferente.

La respuesta correcta es la b) *aceptar a Jesucristo como Salvador*, de manera que tiene que ennegrecer el espacio. **B** de la siguiente forma:

2 ☐ ☒ ☐ ☐

INFORME DEL ALUMNO DE LA UNIDAD UNO

Responda a todas las preguntas en la hoja de respuesta de la unidad una que corresponde al Informe del alumno de la misma unidad. Vea los ejemplos en la hoja de INSTRUCCIONES que le muestran cómo marcar sus respuestas.

PARTE 1—CORRECTA O INCORRECTA

Las siguientes declaraciones son correctas o incorrectas. Si la declaración es

CORRECTA-ennegrezca el espacio A

INCORRECTA-ennegrezca el espacio B

- 1 He leído cuidadosamente todas las lecciones de la unidad una.
- 2 Dios tiene una forma segura, específica, de lograr su propósito.
- 3 La habilidad de uno para ver el potencial de las personas para el bien constituye un gran recurso de liderato.
- 4 La experiencia de José en la cárcel indica que un verdadero líder desarrolla sus destrezas alejado de problemas ajenos.
- 5 Las suposiciones de teoría X se basan en un punto de vista muy positivo del potencial de las personas para el bien.
- 6 Todos los líderes de efectividad (o de éxito) poseen exactamente las mismas características de liderato.
- 7 Pablo demostró su interés en el desarrollo de liderato buscando líderes potenciales y ayudándoles a iniciarse.
- 8 Uno se desempeña mejor cuando se le persuade a hacer la voluntad del jefe.

PARTE 2—SELECCION MULTIPLE

Cada una de las declaraciones que figuran a continuación tiene una respuesta correcta. Escoja la respuesta que usted considera correcta. En la hoja de respuesta, ennegrezca el espacio que contiene la misma letra que la de la respuesta que usted ha elegido.

9 La evidencia bíblica demuestra claramente que Dios tiene un plan. De ello podemos concluir correctamente que

- a) su propósito y su forma de actuar son incambiables.
- b) conoce su propósito por adelantado y cómo cumplirlo.
- c) es víctima de su propósito debido al fracaso del hombre.

10 Dos principios de liderato efectivo que José demostró en la casa del oficial del gobierno consistieron en su

- a) deseo para que todos los subordinados lo respetaran y lo obedecieran.
- b) esfuerzo por conservar su posición y destruir la oposición.
- c) deseo de ser popular ante los demás y de agradar a todos.
- d) respeto por sus superiores y su deseo de obedecer a Dios.

11 José demostraba en su vida el tipo de actitudes que debe asumir un buen líder. ¿Cuál declaración NO refleja sus actitudes?

- a) No trató de vengarse ni de vanagloriarse por sus logros.
- b) Se consideró como instrumento de Dios para bendecir a otros.
- c) Les recordó a sus hermanos sus profecías de que él los gobernaría.

12 La fe de José en Dios a través de los años, más su sabio consejo a Faraón acerca de la necesidad de Egipto de prepararse para el hambre, ¿cuáles rasgos de liderato revelan?

- a) Paciencia y sabiduría
- b) Diligencia y destreza administrativa
- c) Sumisión a Dios y recursos políticos

13 Moisés reconoció un principio para trabajar entre personas imperfectas:

- a) Las metas logradas por medio de personas imperfectas indican gran liderato.
- b) Las personas constituyen una reserva de fortalezas que pueden desarrollarse.
- c) Las personas fracasarán, pero no por ello serán necesariamente fracasadas.

14 Cuando los israelitas se quejaron ante Moisés, él dijo: “¿Qué haré con este pueblo?” Dios respondió diciéndole que

- a) hiciera un milagro para impresionar al pueblo con su autoridad.
- b) compartiera sus experiencias de ministerio con algunos ancianos.
- c) caminara solo en su hora de prueba hasta encontrar una solución.

15 Los líderes dedicados dependen de la cooperación de personas que a menudo son menos dedicadas; por tanto, deben desarrollar amor de liderato que

- a) los capacita para aceptar normas más bajas de desempeño.
- b) pasa por alto falta de dedicación y debilidad humana.
- c) confía en que otros compartan la carga y ayuden a alcanzar las metas.

16 Los estudios de liderato indican que la forma en que actuamos como líderes es resultado directo de lo que

- a) percibimos como demandas de liderato.
- b) suponemos que son las expectativas de la sociedad.
- c) pensamos que nuestros seguidores aprobarán.
- d) creemos acerca de las personas.

17 Los líderes que desean efectividad a largo plazo deben

- a) dedicarse totalmente al desarrollo de otros.
- b) desarrollarse ellos mismos y desarrollar los talentos de los demás.
- c) darse plenamente al desarrollo de sus propios ministerios.

18 Los líderes maduros y experimentados reconocen la importancia del llamamiento de Dios a los líderes jóvenes dándoles oportunidades

- a) de aprender bajo su supervisión y de servir.
- b) para que sean apartados y exaltados como personas privilegiadas.
- c) al proveerles los medios para que sean entrenados formalmente.

19 Cuando un líder se rodea de obreros competentes y les ayuda a otros a desarrollarse,

- a) debilita su posición.
- b) quizá desarrolle un fuerte homenaje a su personalidad.
- c) mejora su influencia y efectividad.

20 La mejor forma de asegurarse del apoyo de las personas para sus metas consiste en

- a) hacer todas las decisiones y fijar metas porque usted es el líder.
- b) compartir el proceso decisivo y fijar metas para que también ellas las consideren como “nuestras metas”.
- c) expresarles su amor por ellas y luego pedirles que le ayuden.

FIN DE LOS REQUISITOS PARA LA UNIDAD UNO. Siga el resto de las instrucciones en su hoja de respuestas y envíela a su maestro de Global University-ICI o a la oficina de su zona. Continúe sus estudios de la Unidad Dos.

INFORME DEL ALUMNO DE LA UNIDAD DOS

Responda a todas las preguntas en la hoja de respuesta de la unidad dos que corresponde al informe del alumno de la misma unidad. Vea los ejemplos en la hoja de INSTRUCCIONES que le muestran cómo marcar sus respuestas.

PARTE 1-CORRECTA O INCORRECTA

Las siguientes declaraciones son correctas o incorrectas. Si la declaración es

CORRECTA, ennegrezca el espacio A

INCORRECTA, ennegrezca el espacio B

- 1** He leído cuidadosamente todas las lecciones de la unidad dos.
- 2** En el ejemplo de David aprendemos que la ruta al éxito en el liderato es fácil si en verdad Dios lo ha escogido a uno.
- 3** Casi toda tarea se realiza dos veces: una mentalmente; otra en la práctica.
- 4** La información (la respuesta o reacción del receptor) beneficia principalmente al receptor.
- 5** El escuchar es un proceso relativamente sencillo que demanda poca destreza.
- 6** El propósito del proceso de comunicación consiste en hacer que el receptor comprenda el significado como lo intentó la persona fuente.
- 7** A los creyentes competentes, experimentados, se les debe alentar a tomar mayor responsabilidad en la toma de decisiones.
- 8** La preocupación de Nehemías por Jerusalén, así como el reproche que sufrió, constituyeron su llamamiento a la acción.

PARTE 2-SELECCION MULTIPLE

Cada una de las declaraciones que figuran más abajo tiene una respuesta correcta. Escoja la respuesta que usted considera correcta. En la hoja de respuesta, ennegrezca el espacio que contiene la misma letra que la de la respuesta que usted ha elegido.

9 Tres de las siguientes declaraciones constituyen principios que se desprenden de los métodos de liderato de David. ¿Cuál no lo es?

- a) Consistentemente buscó la voluntad de Dios.
- b) Reconoció la necesidad de excelencia y competencia.
- c) Aceptó tareas que le ayudaron a alcanzar sus metas.
- d) Fue leal y considerado en sus relaciones con todos.

10 Puede uno sobreponerse a los obstáculos principales de la planificación efectiva por medio de la oración, asumiendo una actitud de flexibilidad, y

- a) desarrollando varios planes principales en lugar de uno solo.
- b) recalando que los planes sean simples, no detallados.
- c) la comunicación efectiva.
- d) trazando planes de contingencia en caso de que falle el plan principal.

11 Si una persona pasa por alto a su líder inmediato y acude directamente al líder superior con un problema, éste, idealmente, debería

- a) manejar él mismo la situación.
- b) negarse a oír el problema.
- c) referirse al líder intermedio o incluirlo en la discusión.

12 La coordinación, que consiste en llevar el plan a la práctica, incluye todo lo siguiente excepto un elemento. ¿Cuál NO se incluye?

- a) Unir todas las partes en la forma más productiva.
- b) Hacer que los seguidores estén de acuerdo en un plan.
- c) Hacer que las personas y los materiales estén en el lugar correcto en el tiempo oportuno.

13 Como líder político, militar y espiritual Josué tuvo que informar, alentar, dar luz espiritual, y también

- a) emitir órdenes firmes que demandaban obediencia implícita.
- b) proveer una plataforma para discutir sus estrategias de liderato.
- c) estar seguro de que no se estaba logrando la unidad por la uniformidad.
- d) recordar que el comportamiento de liderato impopular podría arruinarle .

14 El proceso de escuchar puede considerarse como completo cuando

- a) se ha oído un mensaje.
- b) se recuerda el mensaje, almacenado en la memoria.
- c) se ha oído un mensaje y se le ha dado atención.

15 Las barreras que interfieren en la comunicación efectiva pueden definirse como

- a) las actitudes que separan a las personas.
- b) los prejuicios que ciegan a las personas.
- c) lo que impide que el significado que la persona fuente trató de comunicar llegue al receptor.

16 Los mensajes pueden enviarse y recibirse sólo si el que los envía y el que los recibe

- a) sienten las mismas inclinaciones hacia el tema.
- b) comparten campos de experiencia básicos.
- c) tienen ideales, prejuicios, y puntos de vista mundiales similares.

17 Nehemías motivó a los habitantes de Jerusalén a levantarse y a edificar

- a) al hacerles ver que su meta era también la de ellos.
- b) al exponer su carga ante ellos.
- c) al convencerlos de la naturaleza divina de su llamamiento.

18 La *dinámica de grupo* descansa en todas las suposiciones siguientes excepto en una. ¿Cuál es?

- a) Las personas se necesitan mutuamente y trabajan mejor como grupo.
- b) Las personas se influyen mutuamente al trabajar juntas.
- c) La calidad del trabajo de grupo es superior a la individual.
- d) Los grupos demandan menos liderato para funcionar bien.

19 La primera de las tres etapas del proceso de solución de problemas es

- a) el análisis de la condición.
- b) la decisión de si se necesita la acción o no.
- c) la definición del problema.
- d) la declaración del problema.

20 La decisión por consenso elimina la posibilidad de que haya perdedores y hace posible

- a) la unidad verdadera en las cuestiones bajo discusión.
- b) la ventilación de los asuntos por los interesados.
- c) la lealtad profunda en el grupo interesado.

FIN DE LOS REQUISITOS DE LA UNIDAD DOS. Siga el resto de las instrucciones en su hoja de respuestas y devuélvala a su maestro de Global University-ICI o a la oficina de su zona. Continúe luego sus estudios de la Unidad Tres.

INFORME DEL ALUMNO DE LA UNIDAD TRES

Responda a todas las preguntas en la hoja de respuestas de la unidad tres que corresponde al Informe del alumno de la misma unidad. Vea los ejemplos en la hoja de INSTRUCCIONES que le muestran cómo marcar sus respuestas.

PARTE 1—CORRECTAS O INCORRECTAS

Las siguientes declaraciones son correctas o incorrectas. Si la declaración es

CORRECTA, ennegrezca el espacio A
INCORRECTA, ennegrezca el espacio B

- 1** Ha leído cuidadosamente todas las lecciones de la unidad tres.
- 2** La meta máxima hacia la cual Ester encaminó su esfuerzo, la salvación de su pueblo, se conoce como una meta institucional.
- 3** Al confrontar su crisis máxima, Ester probó que un líder debe hacerle frente él solo, liberando así a su pueblo de la planificación y el apoyo del plan.
- 4** Para alcanzar su meta máxima, Ester tuvo que establecer objetivos intermedios a los que llamamos metas operacionales.
- 5** Probablemente la parte más descuidada del sistema de obra cristiana consista en la evaluación de necesidades.
- 6** A la mayoría de los líderes creyentes casi no se les dificulta determinar la diferencia entre objetivos y actividades.
- 7** Pablo reconoció que las personas pueden sufrir de abulia aun cuando realicen su trabajo.
- 8** La mejor respuesta o reacción al liderato, la cual se logra cuando el obrero adopta sinceramente la meta del líder como propia, es la *subordinación*.

PARTE 2—SELECCION MULTIPLE

Cada una de las declaraciones que figuran más abajo tiene una respuesta correcta. Escoja la respuesta que usted considera correcta. En la hoja de respuesta, ennegrezca el espacio que contiene la misma letra que la de la respuesta que usted ha elegido.

9 La respuesta o reacción de Ester al desafío de la tarea de liderato: “Si perezco, que perezca”, ¿cuál principio de liderato ilustra?

- a) Un buen líder se entusiasma fácilmente por apelación emocional.
- b) El líder adopta realistamente una actitud negativa hacia sus tareas.
- c) Los buenos líderes se culpan sólo a ellos mismos si fracasan.
- d) Los líderes deben estar dispuestos a asumir responsabilidad a cualquier costo.

10 Uno de los hechos más significativos en relación con buenos objetivos es que

- a) hacen que los líderes funcionen en forma mecánica.
- b) le permiten al Señor trabajar más fácilmente en el programa de la iglesia.
- c) las personas trabajan mejor y son más felices cuando tienen objetivos claros.
- d) las personas dejan de tener problemas cuando cuentan con objetivos claros.

11 Cuando las personas piensan en términos de los verdaderos propósitos de la iglesia y se les aclaran los objetivos, tienen la disposición de

- a) hacer compromisos y asumir responsabilidad.
- b) identificarse emocionalmente con una tarea declarada.
- c) cooperar cuando es conveniente que lo hagan.
- d) apoyar los ministerios de su iglesia moral y financieramente.

12 Los profesionales que han estudiado principios de liderazgo a fondo dicen que la única forma de lograr una vida de éxito y productiva radica en

- a) reconocer que unos pueden lograr éxito y otros no.
- b) comprender que la suerte o el destino es la clave del éxito.
- c) admitir los hechos y trabajar con lo disponible; confrontar la realidad.
- d) comprender que todo está previsto; no se puede cambiarla suerte.

13 Las experiencias personales del líder tienen la función principal de

- a) constituirse en pasos educativos.
- b) ayudar a otros.
- c) probar lo que vale él como líder.
- d) constituirse en fuente de guías para la solución de problemas.

14 Todas las siguientes soluciones, excepto una, describen el sistema cristiano de organización. ¿Cuál es la excepción?

- a) Toda actividad demanda que se inicie algo (aportación).
- b) Todo proceso se revisa junto con el obrero (información).
- c) La actividad iniciada pasa por algún tipo de operación (proceso).
- d) Algo resulta de la operación (resultado).

15 La frase administración por medio de objetivos significa

- a) identificar objetivos y manejar la obra de modo que se alcancen.
- b) determinar las metas que trata uno de alcanzar.
- c) llevar a la práctica actividades y esperar el logro de una meta.
- d) establecer la prioridad de objetivos que le gustaría alcanzar.

16 Muchas organizaciones, particularmente iglesias, desarrollan ideas y planifican actividades cuidadosamente, pero cometen el error de

- a) planificar actividades erróneas para sus grupos particulares.
- b) imitar los procedimientos de otras organizaciones que tampoco tienen información.
- c) no declarar con claridad ni por adelantado la acción que se espera tomar.
- d) tratar de sujetar a un régimen la obra del Espíritu.

17 Las personas se desempeñan mejor cuando tienen objetivos específicos y los comprenden y aceptan plenamente, según

- a) teoría de la meta.
- b) teoría de las necesidades.
- c) teoría relacionada con la percepción.
- d) teoría de recompensa y castigo.

18 Distinguimos principios de liderazgo seleccionados en los relatos sobre la vida de Pablo en

- a) sus discursos, publicaciones, y teología.
- b) las evaluaciones de sus contemporáneos.
- c) sus propias apologías.
- d) su conducta como líder verdadero demostrada en su comportamiento ante la crisis.

19 Podemos explicar mejor el significado del concepto *motivación* diciendo que “la motivación es

- a) el conjunto de creencias o valores que gobiernan nuestras acciones”.
- b) el interés o la disposición expresados al hacer cierta cosa”.
- c) la razón declarada que uno da por lo que hace”.
- d) el enfoque razonado que aplicamos a la tarea de solución de problemas”.

20 Las personas hacen lo que les brinda placer y evitan acciones que les causan dolor según la

- a) teoría relacionada con la percepción.
- b) teoría de recompensa y castigo.
- c) teoría de la meta.
- d) teoría de las necesidades.

FIN DE LOS REQUISITOS DE LA UNIDAD TRES. Siga el resto de las instrucciones en su hoja de respuestas y devuélvala a su maestro de Global University-ICI o a la oficina de su zona. Esto completa el estudio de este curso. Pídale a su maestro que le recomiende otro curso de estudio.

PERSONAS, TAREAS Y METAS

HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD UNO

CS6261

¡Felicitaciones! Ha terminado el estudio de la primera unidad en este curso. Sírvase llenar los espacios en blanco a continuación:

Nombre.....

Número de alumno

(Deje el espacio en blanco si no sabe el número.)

Dirección postal.....

Ciudad Estado o Provincia

País

Edad Sexo Ocupación

¿Es casado? ¿Cuántos miembros hay en su familia?

¿Cuántos años ha estudiado en la escuela?

¿Pertenece a una iglesia?

¿Cómo se llama esa iglesia?

¿Qué responsabilidad desempeña en su iglesia?

¿Cómo estudia este curso? ¿Solo?

¿En un grupo?

¿Qué otros cursos de Global University-ICI ha estudiado?

HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD UNO

Ennegrezca el espacio correcto, correspondiente a cada pregunta.

1	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	8	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	15	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
2	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	9	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	16	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
3	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	10	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	17	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
4	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	11	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	18	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
5	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	12	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	19	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
6	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	13	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	20	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
7	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	14	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D					

Sírvase escribir cuando menos un comentario específico respecto de las lecciones.

.....

.....

.....

Repase ahora esta hoja de respuestas correspondiente al informe del alumno para asegurarse de que haya completado todas las preguntas. Luego devuélvala a su maestro de Global University-ICI o a la oficina de su zona. La dirección debe aparecer estampada en la segunda página del libro. Continúe sus estudios de la unidad dos.

<i>Par uso exclusivo de la oficina de Global University-ICI</i>	
Fecha	Calificación

Programa de Servicio Cristiano

PERSONAS, TAREAS Y METAS

HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD DOS

CS6261

¡Esperamos que se haya gozado en su estudio de las lecciones de la Unidad dos! Sírvase llenar los espacios en blanco a continuación.

Nombre.....

Número de alumno
(Deje el espacio en blanco si no sabe el número.)

Dirección postal.....

.....

Ciudad Estado o Provincia

País

HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD DOS

Ennegrezca el espacio correcto, correspondiente a cada pregunta.

1	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	8	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	15	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
2	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	9	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	16	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
3	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	10	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	17	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
4	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	11	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	18	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
5	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	12	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	19	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
6	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	13	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	20	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
7	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	14	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D					

Sírvase escribir cuando menos un comentario específico respecto de las lecciones.

.....

.....

.....

Repase ahora esta hoja de respuestas correspondiente al informe del alumno para asegurarse de que haya completado todas las preguntas. Luego devuélvala a su maestro de Global University-ICI o a la oficina de su zona. La dirección debe aparecer estampada en la segunda página del libro. Continúe sus estudios de la unidad tres.

<i>Par uso exclusivo de la oficina de Global University-ICI</i>	
Fecha	Calificación

Programa de Servicio Cristiano

PERSONAS, TAREAS Y METAS

HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD TRES

CS6261

¡Esperamos que se haya gozado en su estudio de las lecciones de la Unidad tres! Sírvasse llenar los espacios en blanco a continuación.

Nombre.....

Número del alumno
(Deje el espacio en blanco si no sabe el número.)

Dirección postal.....

.....

Ciudad Estado o Provincia

País

SOLICITUD DE INFORMACION

La oficina del Global University-ICI de su zona tendrá sumo placer en enviarle la información necesaria con respecto a otros cursos a su disposición, y su costo. Puede usar el espacio que damos a continuación para solicitar esa información.

.....

.....

.....

HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD TRES

Ennegrezca el espacio correcto, correspondiente a cada pregunta.

1	A	B	C	D	8	A	B	C	D	15	A	B	C	D
2	A	B	C	D	9	A	B	C	D	16	A	B	C	D
3	A	B	C	D	10	A	B	C	D	17	A	B	C	D
4	A	B	C	D	11	A	B	C	D	18	A	B	C	D
5	A	B	C	D	12	A	B	C	D	19	A	B	C	D
6	A	B	C	D	13	A	B	C	D	20	A	B	C	D
7	A	B	C	D	14	A	B	C	D					

Sírvase escribir cuando menos un comentario específico respecto de las lecciones.

.....

.....

.....

¡FELICITACIONES!

Ha terminado este curso de la serie Servicio Cristiano. Ha sido un verdadero placer para nosotros tenerle entre nuestros alumnos y esperamos que estudiará otros cursos que ofrece Global University-ICI. Devuélvale a su maestro o a las oficinas de Global University-ICI de su zona, la hoja de respuestas correspondiente al informe del alumno. Entonces usted recibirá su calificación en un esqueleto de puntaje de alumno, así como un certificado o sello para este curso en su programa de estudios.

Escriba su nombre en letras de molde, exactamente como lo quiere en su certificado.

Nombre.....

<i>Par uso exclusivo de la oficina de Global University-ICI</i>	
Fecha	Calificación

Programa de Servicio Cristiano

CHRISTIAN SERVICE SERIES



Studies in Christian Leadership

Personas, tareas y metas

This course will help you...

- explain the biblical concept of leadership, and give examples.
- recognize and evaluate leadership gifts and capacities in yourself and others.
- demonstrate specific leadership skills, competencies, and attitudes, and help develop these in others.

Other titles in the Christian Service Program include:

Christian Maturity

Prayer and Worship

The Responsible Christian

Contact your Christian Service representative for more information on how to obtain these other courses.



GLOBAL
UNIVERSITY

1211 South Glenstone Avenue, Springfield, MO 65802
www.globaluniversity.edu