

## LECCIÓN

# 2 Los líderes aprecian a las personas

---

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

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

“Por supuesto”, él contestó enfadado, “debieras alegrarte por el crecimiento que estamos alcanzando. Estamos comenzando seis nuevos grupos de estudio bíblico. Ya son diez los que hemos comenzado desde que me hice cargo del programa de educación cristiana. Tenía que estar seguro de que la literatura ya estuviera lista en todas las aulas. Luego dos maestros llegaron y me pidieron ayuda con 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 del pedido de las nuevas sillas y . . .”

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

“Las personas no se interesa lo suficiente por la obra del Señor. Llegan tarde y trastornan todo el horario. Nadie asume ninguna responsabilidad”, declaró él, “o si no discuten sobre quién está a cargo. Sólo desperdician el tiempo. Cometten demasiados errores y yo tengo que hacerlo todo de nuevo. Tengo que supervisar todo muy de cerca”.

El Sr. Herrera tiene un puesto muy importante en su iglesia. Él cree que es un buen líder, y en cierta manera, lo es. Está dedicado a su trabajo, como podemos ver por su conversación. ¿Qué más aprendemos acerca de él en esta misma conversación? ¿Aprendemos algo acerca de la manera en que piensa de los demás? ¿Cómo afectará esto su éxito como líder?

En esta lección estudiaremos algunos de los principios de las relaciones humanas y descubriremos que la manera en que consideramos a los demás es importante para el buen liderazgo. Nuestro modelo bíblico es Moisés, a quien Dios dio una de las mayores tareas de liderazgo jamás conocidas.

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. Moisés: El líder se relaciona con las personas
- B. Lo que los líderes creen respecto de las personas
- C. Cómo se desarrolla un estilo de liderazgo

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Describir el llamamiento de Dios a Moisés para el liderazgo y la respuesta de Moisés.
2. Describir los problemas con los que Moisés como líder se enfrentó, y mencionar cuatro maneras de trabajar con las personas que aprendió de Jetro.
3. Explicar por qué Moisés estuvo dispuesto a trabajar con las personas aun cuando lo decepcionaban.
4. Identificar el papel que cumplen las suposiciones en el liderazgo.
5. Relacionar ejemplos de los comportamientos de liderazgo con las suposiciones que se hacen respecto de las personas.

### ***actividades para el aprendizaje***

---

1. Lea las páginas introductorias y los objetivos como lo hizo en la Lección 1. Es importante que haga esto en cada lección del curso.
2. No descuide las palabras clave. Éstas le ayudarán a comprender el material, y también a desarrollar un vocabulario útil para sus estudios futuros.

3. Repase los relatos acerca de Moisés que se encuentran 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 el libro de Éxodo cuando estudie la lección.
4. Estudie la lección y conteste las preguntas de estudio según el procedimiento dado en la Lección 1.
5. Tome la prueba de la lección, y compruebe sus respuestas con las que se incluyen al final de este libro. Repase cualquier respuesta que haya contestado incorrectamente.

### ***palabras clave***

---

acosar	frustración	motivado	relaciones
apropiado	impulsivo	parientes	suponer
estilo	manipular	potencial	suposición
expectativa	motivación	reconocimiento	teoría

## A. MOISÉS: EL LÍDER SE RELACIONA CON LAS PERSONAS

**Objetivo 1.** *Describir el llamamiento de Dios a Moisés para el liderazgo y la respuesta de Moisés.*

La historia de Moisés es una historia de liderazgo. 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 las personas.

Moisés, como muchos grandes siervos del Señor, comenzó su vida temprana con sentimientos de *empatía*. Es decir, se interesaba en su pueblo. Se preocupaba por su condición y quería hacer algo para ayudarlos. Su primer esfuerzo fue impulsivo, e indudablemente no buscó la dirección del Señor. Trató de luchar contra la injusticia por sus propios medios. Esto lo llevó incluso a matar un hombre (Éxodo 2:11-15). Aun vemos que cuando escapó a esconderse todavía poseía su sentido de justicia, y su deseo de ayudar a las personas se expresó de nuevo cuando hizo huir a unos pastores que acosaban a un grupo de mujeres (2:16-19).

Este acto de bondad ocasionó su asociación con Jetro, con cuya hija él se casó. Un día, mientras pastoreaba los rebaños de su suegro, vio la zarza que ardía de forma extraña y se acercó para examinarla. Su acto fue el de un hombre estable con una mente inquisitiva, sin miedo a enfrentar una situación desconocida.

“¡Moisés, Moisés!” lo llamó Dios de en medio de la zarza.

Moisés respondió: “Heme aquí” con una quieta confianza, y estuvo listo a escuchar. Pero Moisés se cubrió el rostro en temor reverente cuando Dios se anunció.

El Señor dijo: “Bien he visto la aflicción de mi pueblo que está en Egipto, y he oído su clamor a causa de sus exatores; 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”.

Otra vez vemos el modelo del método divino. Él tenía un propósito para su pueblo, por tanto llamó a un líder y le dio una tarea que hacer. Sin embargo, para este tiempo Moisés era menos impulsivo y no estaba tan seguro de sus propias fuerzas. El propósito de Dios era muy grandioso, y la tarea debió haberle parecido casi imposible para que un pastor solitario la cumpliera.

“¿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 el líder debe comportarse con autoridad. Dios le dio esa autoridad en la forma de señales y maravillas que podría realizar en el nombre del Señor. Dios prometió estar con Moisés y ayudarlo con la tarea. No hizo ninguna promesa de honra personal ni recompensa para Moisés, pero le prometió ayudarlo a cumplir el propósito más grandioso de 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”.

Aquí 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 Él cumplirá sus promesas. Dios le dijo a Moisés que Aarón hablaría por él y que los dos debían reunir a los ancianos de Israel y explicarles el plan de Dios. De esta manera cada uno de los que ocupaban un puesto de liderazgo entendería y aceptaría su propia responsabilidad cuando Dios le diera instrucciones a Moisés. Ahora Moisés se entregó totalmente a la voluntad de Dios, y la Biblia nos dice varias veces que él y Aarón hicieron “como Jehová les mandó”.

## Aplicación

---

- 1** Encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.
- a** Moisés era indiferente a las necesidades de las personas hasta que oyó el llamamiento de Dios.
  - b** Dios expresó preocupación por su pueblo antes de darle a Moisés una tarea de liderazgo.
  - c** Dios le prometió a Moisés que el pueblo lo honraría y lo respetaría.
  - d** La experiencia de Moisés nos enseña que el liderazgo exige humildad y confianza.
  - e** El liderazgo 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.** *Describir los problemas con los que Moisés como líder se enfrentó, y mencionar cuatro maneras de trabajar con las personas que él aprendió de Jetro.*

Al seguir los mandamientos y la dirección del Señor, Moisés pudo organizar a los ancianos y preparar al pueblo para el momento de su éxodo de la esclavitud de Egipto. Dios obró en el 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” (Éxodo 12:32).

¿Puede usted imaginarse a 600.000 hombres, además de las mujeres y los niños, sus rebaños y su ganado, en la oscuridad comenzando a abandonar sus casas y apresurándose hacia el campo abierto (Éxodo 12:37)? Si usted alguna vez ha tenido que organizar una conferencia o retiro, o incluso una tarde de visitación para evangelizar, entonces sabe qué gran tarea fue para Moisés y sus líderes ayudantes organizar ese éxodo.

En el primer entusiasmo del escape, según el relato bíblico, todos hicieron exactamente lo que el Señor le había mandado a Moisés. Es un principio de comportamiento humano que

cuando una actividad es nueva y emocionante las personas obedecen a su líder sin hacer preguntas. Pero pronto el entusiasmo muere y se presentan los problemas. Entonces las personas podrían cuestionar y murmurar, y hasta volverse contra el líder y culparlo. Esto es lo que sucedió con Moisés.

## **Aplicación**

---

**2** Lea Éxodo 14:10-12; 15:23-25; 16:2-3; 17:1-3. Estos versículos son de los relatos de cuatro sucesos durante los viajes de los israelitas. ¿Qué hizo el pueblo en cada caso? Escriba aquí su respuesta.

.....

.....

---

Finalmente, cuando el pueblo se quejó porque no había agua, Moisés clamó al Señor diciendo: “¿Qué haré con este pueblo?”

Esta vez, como antes, 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 trabajar con la gente.

## **Aplicación**

---

**3** Lea Éxodo 17:5. Moisés recibió de Dios tres instrucciones. Debía ir adelante del pueblo. Debía tomar su vara. ¿Cuál fue la tercera instrucción?

.....

---

Moisés golpeó la roca “en presencia de los ancianos de Israel” y el agua brotó para que todos bebieran (Éxodo 17:6). Los ancianos fueron testigos. Tuvieron la oportunidad de la experiencia de ministerio de Moisés. Ellos habrán aprendido de él y obtuvieron nueva fe e inspiración para aplicarlo a su

propio servicio entre el pueblo. Con frecuencia en los relatos bíblicos encontramos este modelo de líderes que comparten sus experiencias de ministerio. El Señor Jesucristo y el apóstol Pablo son ejemplos en el Nuevo Testamento.

En el siguiente suceso que se registra vemos otra vez una ilustración de las relaciones entre los líderes y los seguidores. Moisés instruyó a Josué, y Josué seleccionó a hombres para que pelearan contra los enemigos que atacaron a los israelitas. Durante la batalla Moisés levantaba las manos al Señor. Cuando se cansaba las bajaba, y el enemigo comenzaba a ganar la batalla. Por tanto, dos de los hombres (uno a cada lado de Moisés mientras él permanecía sentado en una piedra) le sostuvieron las 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 también recuerde la importancia de los líderes intermedios que salen a la batalla y los seguidores que en silencio se paran de cerca y les sostienen las manos en alto.

Como todos los buenos líderes, Moisés estaba intensamente interesado en *lograr metas*. Era dedicado y diligente en su trabajo, y puesto que su éxito hacía necesaria la colaboración de las personas, se decepcionaba dolorosamente cuando no eran tan dedicadas como él. Amaba tanto al pueblo que estaba dispuesto a dar su vida por ellos, pero tuvo que aprender que el liderazgo exige de otro tipo de amor. El amor del liderazgo es el que *confía en los demás, aun cuando parezcan débiles*, el que comparte la visión y contribuye para el logro de la meta. Moisés aprendió esta verdad de su suegro, Jetro.

Cuando Jetro visitó a Moisés, los dos hablaron de las maravillas que Dios había hecho y de las experiencias del viaje. Probablemente Moisés expresó algo de su desaliento porque el pueblo murmuraba y le faltaba tanto a él como a Dios. 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 el pueblo. Vio la dedicación, el interés y las largas horas de arduo



trabajo cuando Moisés se entregaba completamente al servicio del Señor. Todo el día, las personas acudían a Moisés. Él era juez, consejero, ministro y ayudador de todas ellas.

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

Lea otra vez los relatos de Éxodo 18:13-26. Encontrará en el consejo de Jetro las siguientes maneras de trabajar con las personas:

1. Enséñeles las reglas y regulaciones o normas.
2. Muéstreles cómo hacer cada tarea.
3. Asígneles tareas específicas que hacer.
4. Nombre a 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 esto habría dos resultados. Primero, Moisés podría soportar la tensión del trabajo. Segundo, las personas quedarían satisfechas. Recuerde estas dos declaraciones. Más adelante veremos que éstas representan los resultados ideales del liderazgo de éxito: ¡lograr el objetivo y suplir las necesidades de los obreros al mismo tiempo!

## ***Aplicación***

---

**4** Lea otra vez las cuatro maneras de Jetro para trabajar con las personas, luego cierre su libro y trate de escribirlas de memoria. Este es un buen consejo que todo creyente debe seguir.

**5** ¿Recuerda estas declaraciones del Sr. Herrera en nuestra historia introductoria? Escriba frente a cada una un número de las cuatro maneras de Jetro para trabajar con las personas, para indicar lo que debe hacer el Sr. Herrera para resolver su problema en cada caso.

... **a** Desperdician el tiempo y dejan algunos trabajos sin hacer.

- ... **b** Llegan tarde y trastornan todo el horario.
- ... **c** Nadie asume ninguna responsabilidad, o si no discuten sobre quien está a cargo.
- ... **d** Cometen demasiados errores y yo tengo que hacerlo todo de nuevo.

---

Usted podría escribir más de un número en algunos casos. El punto principal es reconocer que el Sr. Herrera podría ser un mejor líder, sentir menos tensión y mantener a los obreros más satisfechos *si* siguiera el consejo de Jetro.

**6** Lea otra vez Éxodo 18:22. Observe que contiene el mismo principio de liderazgo que encontramos en 17:5. Es decir, la carga de Moisés debía ser más liviana porque

.....

---

### EL PUEBLO DE DIOS Y EL PUEBLO DE MOISÉS

**Objetivo 3.** *Explicar por qué Moisés estuvo dispuesto a trabajar con el pueblo aun cuando lo decepcionaban.*

Una de las ventajas más grandes de Moisés como líder era que él seguía viendo el potencial de hacer el bien en el pueblo de Dios. Sabía que Dios obraría a través de los seres humanos para dar gloria a su nombre y lograr sus propósitos. El comportamiento y las palabras de Moisés mostraban que él tenía la intención de trabajar con y a través del pueblo que Dios le había dado para dirigir. Su amor por Dios y su determinación de trabajar para el propósito de Dios resultaba en amor y lealtad hacia el pueblo.

Leamos otra vez Éxodo 18:15. Cuando Jetro le preguntó a Moisés por qué pasaba tanto tiempo con las personas, ¿cuál fue la respuesta? “*Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios*”. De modo que vemos que aun cuando el pueblo a veces era rebelde, culpaba injustamente a Moisés y faltaba en poner su confianza en el Señor, todavía tenían en su corazón el deseo

de conocer a Dios y servirle. Querían aprender. Cuando estaban en 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 veía en ellos, Moisés reconocía todos esos puntos fuertes.

Una vez, en debilidad y temor, cuando Moisés estaba ocupado en una experiencia importantísima de toda la historia —recibir la Palabra de Dios en el Monte Sinaí— el pueblo cayó en el horrendo pecado de idolatría (Ex. 32). Nuestro corazón se duele con Moisés cuando leemos de su regreso al campamento y de su ardiente frustración cuando arrojó al suelo las preciosas tablas de piedra.

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

Dios dijo: “*Tu* pueblo 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 era el pueblo de Dios, y era el pueblo de Moisés. Dios hizo a Moisés responsable por ellos, y Moisés, confiando en Dios, aceptó la responsabilidad. Se comprometió con Dios y el pueblo, de prepararlos y desarrollarlos tanto como le fuera posible, con la ayuda del Señor. Después del desastre del becerro de oro él los volvió a organizar en un cuerpo productivo. Inspiró 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 él dejó sin acabar.

## Aplicación

---

- 7** Encierre en un círculo las letras correspondientes a las mejores terminaciones para la siguiente oración. Moisés estaba dispuesto a trabajar con las personas aunque lo decepcionaban porque
- a** era un honor dirigir a un grupo tan grande.
  - b** sabía que ellas tenían puntos fuertes que se podían desarrollar.
  - c** creía que ellas querían hacer la voluntad de Dios.
  - d** quería que Dios fuera glorificado a través de ellas.
  - e** se había propuesto demostrar su habilidad para el liderazgo.
- 

## B. LO QUE CREEN LOS LÍDERES RESPECTO DE LAS PERSONAS

**Objetivo 4.** *Identificar el papel que cumplen las suposiciones en el liderazgo.*

Hemos considerado el buen consejo que Jetro le dio a Moisés. Expresamos este consejo en términos de cuatro maneras de trabajar con las personas. Podríamos resumirlo diciendo simplemente que Jetro le dijo a Moisés que *esperara más de sus seguidores*.

Algunos expertos en el campo de los estudios sobre el liderazgo dicen que la forma en que nos comportamos como líderes es un resultado directo de lo que creemos respecto a las personas. Algunos escritores llaman *suposiciones* a lo que creemos respecto a las personas. Lo que esperamos de las personas y cómo las tratamos, es decir, nuestro comportamiento de liderazgo, está basado en estas suposiciones. Por ejemplo, podemos suponer que los jóvenes son físicamente más fuertes que los de más edad. Por tanto, si estuviéramos dirigiendo un proyecto de mudanza, les pediríamos a los más jóvenes que tomaran las cargas más pesadas. Esperaríamos que ellos aceptaran estas instrucciones sin quejarse.

Piense en cómo las palabras del predicador pueden mostrar lo que él cree respecto a las personas. Supongamos que él le dice a la congregación: “Deben estar dispuestos a sacrificar algo del tiempo que dedican a sus propios placeres y usarlo para ganar almas”.

¿Qué suposiciones ha hecho este predicador? ¿Se fijó en ellas? Él supone que:

1. Las personas dedica tiempo a los placeres.
2. Son egoístas con su tiempo.
3. No les gusta ganar almas, es un sacrificio.
4. Podrían ganar almas si estuvieran dispuestos.

Este predicador muestra bajas expectativas de las personas, siendo que espera que amen el placer y que no les guste ganar almas. Por otro lado, espera que sepan cómo ganar almas. Cree que si estuvieran dispuestos a hacer el sacrificio, podrían ganar almas.

Pero supongamos que el predicador dice: “Les dará mucho gusto saber que hemos comenzado una clase sobre cómo ganar almas. Ahora pueden aprender más sobre cómo compartir las buenas nuevas con sus vecinos”. Sus suposiciones son más como esto:

1. A las personas le gustaría ganar almas, pero no saben cómo hacerlo. Necesitan preparación.
2. Están dispuestos a pasar tiempo preparándose y en ganar almas.
3. Tienen interés y se preocupan por sus vecinos.

En este caso el predicador muestra altas expectativas de las personas, pero cree que no pueden hacerlo sin alguna ayuda. Él quiere ayudarles a desarrollar su potencial.

## Aplicación

---

- 8** Recuerde el consejo de Jetro. ¿Qué suposiciones se formó él respecto del pueblo? Encierre en un círculo las letras correspondientes a las mejores respuestas.
- a** Las personas trabajan bien sin ninguna organización.
  - b** La mayoría pueden solucionar sus propios problemas.
  - c** La mayoría obedecerán las reglas si las entienden.
  - d** Muchos tienen habilidades para el liderazgo.
  - e** A la mayoría se les puede confiar que tomen algunas decisiones.
- 

## C. CÓMO SE DESARROLLA UN ESTILO DE LIDERAZGO

**Objetivo 5.** *Relacionar ejemplos de los comportamientos de liderazgo con las suposiciones que se hacen respecto de las personas.*

El estudio más notable de cómo es que las suposiciones respecto de las personas afectan el desarrollo del estilo de liderazgo es el de Douglas McGregor. Él dice que los comportamientos de muchos líderes están basados en lo que él llama *Suposiciones de la teoría X*. Estas suposiciones son: A las personas no les gusta trabajar y lo evitarán si pueden. Las personas desean evadir la responsabilidad. Las personas tienen poco interés en lograr metas amplias (como las de una organización o un ministerio evangélico, que con frecuencia se llaman *metas institucionales*

El Sr. McGregor rechaza este conjunto de suposiciones y ofrece otro, que él llama *Suposiciones de la teoría Y*. Éstas incluyen lo siguiente: El trabajo es algo natural para las personas; no tratan de evadirlo. Las personas estarán dispuestas a trabajar para lograr objetivos a los que están dedicadas. Las personas no sólo aceptan, sino que buscan, responsabilidad. La mayoría (no sólo unos cuantos en altos puestos) pueden ofrecer contribuciones importantes para lograr las metas

institucionales. La mayoría tienen potencial que no han usado. Las personas se comprometerán a trabajar para lograr los objetivos que valoran.

Ahora podremos ver cómo es que las suposiciones respecto a las personas pueden llevar al desarrollo de un estilo de liderazgo. *Estilo* podría definirse como una combinación de comportamientos, o una tendencia a comportarse de cierta manera. La mayoría de los libros sobre el liderazgo mencionan varios *estilos* que los investigadores han observado y descrito. Dos estilos que mencionan la mayoría de los escritores son el *estilo autocrático* y el *estilo democrático*.

Los líderes que usan el estilo autocrático están en control casi total del grupo. Ellos toman todas las decisiones importantes. Idean las reglas y hacen que se cumplan. Dan instrucciones detalladas a los que trabajan bajo su autoridad. Supervisan el trabajo de cerca y personalmente.

Los líderes que usan el estilo democrático trabajan dentro del grupo. Dirigen al grupo para idear las reglas. Permiten que el grupo participe significativamente en la toma de decisiones. Piden sugerencias y contribuciones del grupo. Asignan algunas responsabilidades importantes a los que componen el grupo.

Los líderes que aceptan las suposiciones de la Teoría X creen que la mayoría de las personas son pasivas y perezosas o que se resisten a trabajar. Necesitan ser “motivadas” y que se les aplique un control fuerte. Deben ser dirigidas, supervisadas, impulsadas, persuadidas y reprendidas. Los líderes que creen esto podrían creer que es necesario manipular a las personas, hacerles promesas o amenazarlas con castigos para hacer que trabajen para lograr las metas institucionales. Tendrán la tendencia de desarrollar un estilo autocrático de liderazgo.

Los líderes que aceptan las suposiciones de la teoría Y creen que la mayoría ya están motivados para trabajar con el propósito de lograr una meta, y que desean cierta responsabilidad. Estos líderes tratarán de arreglar las condiciones de manera que hagan posible el mejor uso de talentos y habilidades. Darán a las personas oportunidades

para tomar decisiones y ofrecer sugerencias. Les ayudarán a comprender el valor de la meta, y a comprometerse voluntariamente. Si un líder así es competente desarrollará un estilo democrático de liderazgo.

## **Aplicación**

---

**9** Volvamos a la historia del Sr. Herrera. ¿Cuáles eran sus sentimientos respecto a las personas? ¿Sus suposiciones eran más como las de la Teoría X o como las de Teoría Y?

.....

---

Por supuesto, sabemos que algunas personas tratan de evadir el trabajo. Algunas necesitan más dirección y control que otras. Hay situaciones en las que el líder debe ser muy firme con su gente, darle instrucciones detalladas y hacer cumplir las reglas que son necesarias para lograr ciertos propósitos. Los buenos líderes aprenden a ser flexibles y a usar los métodos que sean apropiados con diferentes personas en diferentes situaciones. Estudiaremos más acerca de esto en lecciones posteriores.

El punto principal que se debe recordar ahora es que el estilo de liderazgo que usted desarrolle y el grado de éxito que tendrá como líder dependen en gran parte de sus suposiciones respecto a las personas. Para el líder cristiano, es interesante e importante ver que las suposiciones de la Teoría Y de McGregor describen a los creyentes dedicados y practicantes. O sea que los creyentes ya se han comprometido a una meta a la que atribuyen gran valor. Como los que acudían a Moisés para consultar a Dios, la mayoría de los creyentes buscan la voluntad de Dios. Quieren tener parte en la obra del cuerpo de Cristo. Tienen dones, talentos y potencial que el Señor les ha dado. Tienen a sentir honra y placer cuando contribuyen algo a la obra del Señor. Por lo tanto, en la mayoría de los casos necesitan a un líder que vea en ellos estas cualidades y que trate de preparar las condiciones favorables para su desarrollo. Esto fue lo que hizo Moisés cuando congregó al pueblo y los inspiró para construir el tabernáculo de acuerdo con el plan de Dios.



## Aplicación

---

**10** Lea Éxodo 35:1-36:7. Del comportamiento de liderazgo de Moisés y la reacción que recibió, 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.

<b>Suposiciones</b>	<b>Citas</b>
.... <b>a</b> Las personas necesitan ciertas reglas definitivas.	1) 35:10 2) 36:2
.... <b>b</b> Las personas necesitan un objetivo definitivo.	3) 35:21 4) 35:35 5) 35:1-3
.... <b>c</b> Muchas están dispuestas a trabajar.	6) 35:34
.... <b>d</b> Muchas están dispuestas a dar.	
.... <b>e</b> A las personas se les puede enseñar habilidades.	
.... <b>f</b> Las personas tienen conocimiento y habilidades que Dios les ha dado.	

---

La mayoría de los eruditos que escriben sobre el liderazgo dicen que las personas están dispuestas a trabajar mejor cuando creen que están aprovechando más sus habilidades. Dan más de sí mismas cuando se les pide que hagan algo que parece valer la pena, y les gusta recibir reconocimiento por lo que hacen.

Ciertamente la experiencia de Moisés en la construcción del tabernáculo muestra que estos principios son ciertos en la obra del Señor. Usted hasta podrá ver que Moisés daba reconocimiento especial a las personas. Él dio a Dios el crédito por las habilidades del pueblo, pero al mismo tiempo, mencionó en público los nombres de aquellos, hechos a la imagen de Dios, y mediante los cuales Él envió el conocimiento y la habilidad (Éxodo 35:30-35).

¿Acaso no creemos que el Señor que creó la maravillosa belleza del universo pudo haber enviado desde el cielo una

gloriosa vestimenta sacerdotal para Aarón? Pero ese no fue el método de Dios. A Él le agradó decirle a Moisés que organizara y dirigiera el trabajo de los que tenían las habilidades necesarias, que estaban dispuestos, y cuyo corazón los impulsaba hacia una meta digna.

Cuando suponemos que la mayoría de los creyentes desean hacer la voluntad de Dios y que están dispuestos a trabajar, podemos ver cuál es el deber básico del líder. Es dirigir a las personas para que pongan en acción significativa su compromiso con Cristo y así lograr los propósitos de Dios. Como hemos visto en esta lección, los principios de liderazgo que nos ayudarán a hacer esto son los que enfatizan la confianza en las personas y el deseo genuino de dirigirlas para el Señor.

## Algunas aplicaciones prácticas

### ***Aplicación***


---

**11** Suponga que usted ha sido nombrado para dirigir una campaña de literatura para evangelizar a una comunidad. Se reúne con un grupo de cristianos que trabajarán junto con usted en la campaña. Si usted supone que ellos desean hacer la voluntad de Dios y que están dispuestos a trabajar, ¿cuáles de las siguientes cosas haría usted?

- a** Predicar sobre la necesidad de dedicarse a la obra de Dios.
- b** Explicarles cómo es que el trabajo se relaciona con las metas espirituales a las que ya están comprometidos.
- c** Explicarles que es muy importante que los cristianos hagan a un lado otros deberes e intereses durante los períodos de la campaña.
- d** Decirles exactamente cuál es la meta, y qué tareas se deben hacer para poder lograrla.
- e** Darles tareas definidas, y luego darles tiempo para que hagan preguntas.

Ahora, en un papel aparte, escriba algunas de las razones por las que las escogió.

---



Cuando trabajamos como líderes con grupos cristianos tenemos el gozo de ver la fuerza combinada, la capacidad y el poder espiritual de todas las personas operando juntas. Los líderes que no han aprendido a aprovechar al máximo esta maravillosa situación se crean problemas, y no logran sus objetivos cristianos.

Ahora que hemos repasado las experiencias de Moisés, podemos volver a la historia del Sr. Herrera y ver su defecto más grande como líder. Podemos ver que su baja expectativa de las personas resulta en su fracaso para dirigir las de una manera productiva. Él ve todas las debilidades de ellas, pero no sus puntos fuertes. No las considera como *su* pueblo ni como el pueblo *de Dios*, como aprendimos de Moisés. Por tanto, él no puede desarrollar su potencial como personas ni como grupo. La diferencia entre lo que ellas hacen y lo que podrían hacer es una pérdida para la obra del Señor. Ciertamente esto llama la atención a la importancia del liderazgo cristiano.

Hay cuatro principios de relaciones humanas en el liderazgo que ayudarían al Sr. Herrera con sus problemas.

1. *Comunicar a las personas lo que uno siente respecto a la situación.* A veces los líderes se quejan con otros fuera del grupo pero no le dicen al grupo que hay problemas. El Sr. Herrera podría decirle a su gente: “Estamos muy contentos por el crecimiento que Dios nos ha dado. Eso quiere decir que todos debemos trabajar más arduamente y organizarnos mejor. En verdad necesito su ayuda y su cooperación. Podemos hacer grandes cosas juntos, según Dios nos dirija”.
2. *Dar a las personas oportunidades para hablar de las cosas, y ayudarse mutuamente.* El Sr. Herrera podría pedir a algunos de los maestros más experimentados que ayudaran a los nuevos.
3. *Dar a las personas oportunidades para dar sugerencias y ser creativas.* El Sr. Herrera podría pedir a los obreros ideas para hacer más atractiva el aula de atrás. Podría asignar a un grupo pequeño que trabaje en esto y darles total responsabilidad.

4. *Reconocer los logros y las habilidades de las personas y expresar aprecio sincero.* El Sr. Herrera podría expresar su aprecio a los maestros que muestran interés en aprender más, por ejemplo, y a los interesados en la condición de un aula.

### **Aplicación**

---

**12** Si usted le estuviera ayudando al Sr. Herrera con sus problemas de liderazgo, ¿qué otras sugerencias le daría usted? Escriba una lista de sus propias ideas.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ***prueba de la lección***

---

SELECCIÓN MÚLTIPLE. Encierre en un círculo la letra que corresponda a la mejor respuesta para cada pregunta.

**1** Dios tenía un propósito para su pueblo por eso llamó a Moisés, le asignó una tarea, le dio autoridad en la forma de señales y maravillas, y le prometió (como promete a todos los líderes)

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

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

- a) Se interesaba por las personas.
- b) Se preocupaba por la condición de su pueblo y quería hacer algo para ayudarles.
- c) Rechazó el llamamiento (al principio) del Señor para ayudar debido a su propia humildad.
- d) Se propuso luchar contra la injusticia que oprimía a su pueblo.

**3** Al comenzar el éxodo de Egipto, vemos un principio del comportamiento humano: Cuando la actividad es nueva y emocionante, las personas siguen a su líder incuestionablemente, pero cuando surgen los problemas

- a) olvidan su primer entusiasmo, lo critican y lo culpan.
- b) quieren renunciar a sus ideales y abandonar sus metas.
- c) creen que debe haber un cambio inmediato de liderazgo.
- d) quieren volver a examinar sus objetivos y redefinir sus propósitos.

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

- a)** requiere milagros espectaculares para inspirar a las personas con una visión renovada.
- b)** debe compartirse con otros líderes.
- c)** sólo se puede hacer más liviana con la oración diligente del líder solamente.
- d)** nos exige que ocasionalmente nos retiremos de nuestros objetivos, y que estemos satisfechos con nuestra experiencia presente.

**5** En la batalla de Refidim surgió un principio de liderazgo muy importante, que el Señor desafió a Moisés para que lo escribiera: la gran importancia de

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

**6** Moisés tuvo que aprender otro principio de liderazgo: El liderazgo exige de una clase de amor (amor de liderazgo) que esté dispuesto a

- a)** aceptar el desempeño incompetente de sus seguidores.
- b)** pasar por alto la falta de dedicación y compromiso en sus seguidores.
- c)** contentarse con metas y objetivos de menor calidad que los que se propusieron originalmente.
- d)** confiar en que otros compartan la visión, y ayuden para poder lograr las metas.

**7** Jetro, el suegro de Moisés, le dio a Moisés un consejo sabio respecto al liderazgo. Luego le dijo que si Moisés implementaba estas sugerencias habría dos resultados (los resultados ideales del liderazgo de éxito):

- a) el pueblo sería leal, y se lograrían los objetivos.
- b) la tarea se haría fácil, y el pueblo sería feliz.
- c) Moisés sobreviviría, y se subsanarían las necesidades del pueblo.
- d) los líderes jóvenes estarían preparados para tomar el lugar de Moisés, y Moisés sería considerado un gran líder.

**8** Uno de los recursos más grandes de Moisés como líder fue que él seguía viendo

- a) el potencial para hacer el bien en el pueblo de Dios.
- b) visiones de cuánto más podría lograrse de lo que se había planeado originalmente.
- c) las cosas de manera realista, por lo que nunca se volvió idealista.
- d) la necesidad de bajar sus expectativas según la dedicación del pueblo.

**9** Con respecto a que Moisés recibió la ley y a la apostasía del pueblo en el Sinaí, Dios dijo que el pueblo era de Moisés y Moisés dijo que era de Dios. ¿Cuál principio de liderazgo vemos mejor aquí?

- a) Siendo que el pueblo es responsabilidad de Dios, los líderes simplemente pueden confiar en que el Señor cuidará de su pueblo.
- b) Dios da a los líderes la responsabilidad por su pueblo; ellos han de depender de Dios y aceptar esta responsabilidad.
- c) Los líderes no deben tomar tan a pecho su ministerio, pues en realidad la obra es de Dios.
- d) El trabajo espiritual en realidad es una asociación conjunta: responsabilidad tanto de Dios como del hombre, igualmente.

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

- a)** “Establece la ley. ¡Dile al pueblo lo que quieres y hazlos que lo hagan!”
- b)** “¡Insiste en la completa dedicación de tu pueblo!”
- c)** “Sé severa para disciplinar. ¡Usa como ejemplo a los que faltan en producir!”
- d)** “Espera más de tu pueblo. ¡Son una reserva de potencial sin explorar!”

**11** Lo que el líder espera de las personas y la manera en que él las trata, es decir, su comportamiento de liderazgo, se basan en

- a)** las teorías de administración que él ha aprendido.
- b)** sus prejuicios particulares basados en su experiencia pasada.
- c)** las creencias comunes de su sociedad.
- d)** sus creencias o suposiciones respecto de las personas.

**12** Si un predicador le dice a su congregación: “Deberían estar dispuestos a sacrificar algo del dinero que usan para sus propios placeres y usarlo para ayudar a evangelizar a los paganos”, está suponiendo todo lo siguiente menos uno. ¿Qué NO está suponiendo?

- a)** Las personas gastan su tiempo y su dinero egoístamente en ellas mismas.
- b)** Las personas no quieren ganar a los perdidos, les es un sacrificio.
- c)** Las personas esencialmente son dignas de confianza y buenas.
- d)** Las personas podrían evangelizar a los paganos si estuvieran dispuestas.

**13** Si el predicador da por cierto que su congregación gusta de participar en la obra del Señor, está dispuesta a aprender más acerca de sus responsabilidades y le interesa lograr el propósito de Dios en el mundo, ¿qué clase de expectativas abriga (según el libro de texto)?

- a)** Bajas expectativas
- b)** Altas expectativas
- c)** Expectativas moderadas
- d)** Expectativas razonables



**14-15** Considere cada uno de los siguientes ejemplos y mire cuál estilo de liderazgo se emplea. Luego, después de cada uno, dé su evaluación del efecto de largo alcance que este estilo y comportamiento producirán en el líder y en sus seguidores.

**14** El Sr. Pérez cree que las personas son básicamente pasivas, y que se las debe motivar para que trabajen. Además, cree que necesitan supervisión estrecha y persuasión consistente. Cuando se logran los objetivos, él recompensa a los que rinden bien, cuando no se logran, él demuestra obvia insatisfacción. El Sr. Pérez fija todos los objetivos. Da instrucciones detalladas a todos sus subordinados, y supervisa todo el trabajo estrecha y personalmente. ¿Cuáles frases describen mejor el estilo y comportamiento de liderazgo del Sr. Pérez?

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

.....

.....

**15** El Sr. Morales es un trabajador incansable. Cree que a los demás les gusta trabajar para lograr los objetivos a los que se han dedicado, como le gusta a él. Ve en sus seguidores una fuente inagotable de potencial. Dirige a su gente para componer reglas, y los incluye en el proceso de tomar decisiones. Asigna responsabilidades importantes a algunos de los de su grupo. Procura ayudar a impulsar el desarrollo de los talentos y habilidades que son evidentes en sus seguidores. Da a sus seguidores la oportunidad de hacer sugerencias y contribuciones. Cuando se logran los objetivos, él reconoce públicamente las contribuciones que se hicieron. ¿Cuál comportamiento y estilo de liderazgo demuestra el Sr. Morales.

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

RESPUESTA BREVE. Use las palabras de la siguiente lista para llenar los espacios en blanco o para completar cada una de las siguientes declaraciones.

Teoría X	estilo autocrático	reconocimiento
Teoría Y	estilo democrático	

**16** El líder que toma todas las decisiones significantes, da instrucciones detalladas a sus subordinados y supervisa el trabajo estrecha y personalmente usa el .....de liderazgo.

**17** El líder que trabaja dentro del grupo, que permite que el grupo participe significativamente en la toma de decisiones, que le pide sugerencias al grupo y que asigna responsabilidades importantes a los del grupo usa ..... de liderazgo.

**18** El Sr. Castañeda cree que, básicamente, las personas son perezosas y por lo tanto es necesario ponerlas bajo fuerte liderazgo y que hay que “motivarlas” para que trabajen. Él cree que a las personas se las debe impulsar, reprender, amenazar y persuadir para que logren los objetivos. Él opera bajo suposiciones de la ..... y siendo que cree que es necesario manipular a las personas para hacer que trabajen, él tendrá la tendencia de adoptar ..... de liderazgo.

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

**20** Según los eruditos que escriben sobre el liderazgo, la mayoría de las personas está dispuesta a trabajar mejor cuando cree que están sacando el máximo de sus habilidades v cuando reciben algún. .... por lo que hacen.

## **respuestas a las preguntas de estudio**

---

- 7 b)** sabía que ellos tenían puntos fuertes que se podían desarrollar.  
**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 antes que Dios lo llamara.)  
**b)** Correcta  
**c)** Incorrecta (Dios no le prometió nada a Moisés excepto que Él estaría con él.)  
**d)** Correcta  
**e)** Correcta  
**f)** Correcta
- 8 c)** La mayoría de las personas obedecerá las reglas si las entiende.  
**d)** Muchos tienen habilidades para el liderazgo.  
**e)** Se puede confiar en la mayoría para tomar ciertas decisiones.
- 2** Se quejaron, murmuraron y culparon a Moisés por las dificultades.
- 9** Hizo suposiciones más como las de la Teoría X.
- 3** Debía llevar a algunos ancianos con él.
- 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 dan en el texto anterior.

- 11** Las mejores selecciones son **b)**, **d)** y **e)**. La respuesta **a)** no es necesaria si usted supone que las personas están dedicadas y han llegado a la reunión porque desean trabajar para el Señor. Si usted predica de esta manera, podrían sentir como que usted no las comprende ni las aprecia. La respuesta **b)** es la más importante, ya que hace de la meta presente un paso hacia la meta más grande de la vida cristiana. Este es uno de los conceptos esenciales del liderazgo cristiano. La respuesta **c)** no es necesaria, ya que se puede lograr el mismo propósito en una manera positiva por las respuestas **d)** y **e)**. Las respuestas **d)** y **e)** muestran más confianza en las personas.
- 5 a** 3) Deles tareas específicas para cumplir.  
**b** 1) Enséñeles las reglas y regulaciones o normas.  
**c** 4) Nombre líderes intermedios y organice el trabajo con ellos.  
**d** 2) Muéstreles cómo realizar cada tarea.
- 12** Sus respuestas podrían ser un poco diferentes de las más. Aquí hay algunas posibles sugerencias: 1) Nombre a un ayudante y prepárelo. 2) Asigne una tarea a cada trabajador. 3) Haga responsables a los obreros para tener un momento de oración temprano para ayudarles a llegar a tiempo. 4) Ponga a alguien a cargo de la literatura y prepárelo para que haga su trabajo correctamente. 5) Haga a cada maestro responsable de su propia literatura. 6) Convoque una reunión para hablar de las maneras en que se puede mejorar el programa. 7) Muéstreles a los obreros cómo es que sus esfuerzos han ayudado en el crecimiento de la iglesia y en ganar a las almas.
- 6** sería compartida por las personas.