

# Personas, tareas y metas



SERIE SERVICIO CRISTIANO  
Estudios en Liderazgo Cristiano

# Personas, tareas y metas

Cuarta edición

por Billie Davis

*LIBRO DE TEXTO DE  
ESTUDIO INDEPENDIENTE*



GLOBAL  
UNIVERSITY

Dirección de la oficina de Global University en su área:

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

Este libro fue publicado originalmente en inglés con el título *People, Tasks  
and Goals*

Escuela de Evangelismo y Discipulado  
Global University  
1211 South Glenstone  
Springfield, MO 65804  
USA

© 1985, 2013 Global University  
Reservados todos los derechos. Primera edición 1985.  
Cuarta edición 2013.

El Texto Bíblico ha sido tomado de la versión Reina-Valera © 1960  
Sociedades Bíblicas en América Latina; © renovado 1988 Sociedades  
Bíblicas Unidas. Utilizada con permiso.

PN 04.14

ISBN 978-0-7617-1792-8

[www.globaluniversity.edu](http://www.globaluniversity.edu)  
[www.globalreach.org](http://www.globalreach.org)

Impreso en los Estados Unidos de América

# Índice

---

INTRODUCCIÓN. . . . . 5

**UNIDAD UNO:** *PERSONAS: QUIÉNES SON  
LOS LÍDERES Y CÓMO SE  
RELACIONAN CON OTROS*

- 1 Las personas que dirigen y las que siguen . . . . . 14
- 2 Los líderes aprecian a las personas . . . . . 42
- 3 Los líderes crecen y ayudan a otros a crecer . . . . . 70

**UNIDAD DOS:** *TAREAS: LO QUE HACEN LOS  
LÍDERES Y CÓMO GUÍAN A  
OTROS*

- 4 Los líderes planean y organizan . . . . . 102
- 5 Los líderes se comunican . . . . . 132
- 6 Los líderes resuelven problemas y toman  
decisiones . . . . . 164

**UNIDAD TRES:** *METAS: CÓMO LOS LÍDERES  
ESTABLECEN OBJETIVOS Y  
TRABAJAN CON PERSONAS  
PARA ALCANZARLOS*

- 7 Los líderes aceptan responsabilidad . . . . . 200
- 8 Los líderes procuran lograr los objetivos . . . . . 230
- 9 Los líderes se motivan y motivan a otros . . . . . 258

Apéndices . . . . . 294  
Glosario . . . . . 310  
Respuestas a las pruebas de la lección . . . . . 321  
Evaluaciones de unidad. . . . . 332  
Hojas de respuesta . . . . . 347



## EL PROGRAMA DE SERVICIO CRISTIANO



Este es uno de los 18 cursos (materias) que componen el Programa de Servicio Cristiano de Global University. El símbolo del margen izquierdo es una guía para el estudio sistemático de la serie, que está dividida en tres unidades de seis cursos cada una.

*Personas, tareas y metas* es el curso 4 de la Unidad I.

Las unidades están estructuradas para guiarlo en el estudio sistemático de toda la serie. Sin embargo, usted puede estudiar este curso por su cuenta, o estudiar cualquier curso de la serie en cualquier secuencia.

Los materiales de estudio del Programa de Servicio Cristiano han sido preparados con un formato autodidacto, especialmente diseñado para los obreros cristianos. Estos cursos proveen al alumno del conocimiento bíblico y las habilidades necesarias para el servicio cristiano práctico. Estos cursos han sido especialmente preparados para obreros cristianos en todas las naciones y culturas.

### ATENCIÓN

Sírvase leer cuidadosamente la introducción del curso. Es importante que siga estas instrucciones de manera que pueda alcanzar las metas del curso y pueda estar preparado para sus evaluaciones de unidad.

## INTRODUCCIÓN

La mayor parte de nuestro aprendizaje lo obtenemos de dos maneras: por modelos y por principios. En este curso usted estudiará sobre liderazgo de ambas maneras. Examinará los modelos, o ejemplos, de varios líderes escogidos por Dios. Se le guiará en un análisis de los principios que le dieron efectividad al liderazgo de ellos. Se le darán oportunidades de estudio bíblico, bajo una nueva perspectiva sobre el tema del liderazgo. Además, aprenderá las teorías más avanzadas del desarrollo humano, y cómo se aplican en armonía con la fe y la práctica cristianas.

La verdad principal de este curso es que el liderazgo es el método y el medio que Dios usa, para llevar a cabo su plan y su propósito para la tierra y las personas. El curso se ha organizado en tres unidades con el fin dar énfasis a los tres factores principales de liderazgo: las *personas* (tanto los líderes como los dirigidos), las *tareas* que deben realizarse y las *metas* que deben lograrse. El buen liderazgo exige prestar atención equilibrada a estos tres factores. Por lo tanto, las tres cualidades principales de liderazgo que este curso le ayudará a desarrollar son: *empatía*, para ayudarle a trabajar con las personas; *capacidad*, para ayudarle a realizar las tareas con eficacia; y un sentido de misión o *llamamiento*, para ayudarle a lograr los objetivos y metas.

## Descripción del curso

*Personas, tareas y metas* es un curso que presenta las bases bíblicas del liderazgo. Introduce al alumno a la tarea y la práctica del liderazgo, 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 los que desean preparar a otros en el liderazgo cristiano. Se hace hincapié principalmente en el desarrollo de dones y capacidades, así como en las relaciones personales entre los líderes y los seguidores.

## Objetivos del curso

Al completar este curso, usted podrá:

1. Explicar el concepto bíblico del liderazgo y dar ejemplos.
2. Explicar el modelo de liderazgo cristiano de personas, tareas y metas.
3. Reconocer y evaluar los dones y las capacidades de liderazgo en usted mismo y en otros.
4. Demostrar específicas destrezas, habilidades y actitudes de liderazgo, 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 utilizará *Personas, tareas y metas*, por Billie Davis, como libro de texto y como guía de estudio para el curso. La Biblia es el único libro adicional necesario. Todos los pasajes son citados de la Versión Reina-Valera Revisión 1960, a menos que se indique de otra manera.

## Tiempo de estudio

El tiempo que usted necesitará para estudiar cada lección depende en parte del conocimiento que ya tenga sobre el tema, y el grado en que haya desarrollado hábitos de estudio antes de comenzar el curso. El tiempo que invierta estudiando dependerá también del grado en que usted siga las instrucciones, y desarrolle las habilidades necesarias para el estudio independiente. Haga planes para su horario de estudio, de modo que pueda invertir 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 incluye: 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) la lección, incluyendo preguntas de estudio, 8) prueba de la lección, y 9) respuestas a las preguntas de estudio. Las respuestas a cada prueba de la lección se hallan al final de este libro de texto, antes de las evaluaciones de unidad.

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

La mayoría de las preguntas de estudio de la lección pueden ser contestadas en los espacios provistos en este libro de texto. Respuestas más amplias pueden ser escritas en un cuaderno. Al escribir las respuestas en su cuaderno, anote el número y título de la lección. Esto le ayudará al repasar para cada evaluación de unidad.

*No lea las respuestas anticipadamente*, antes de que usted haya escrito su respuesta. Si escribe su propia respuesta recordará mucho mejor lo que ha estudiado. Después de responder las preguntas de estudio en la prueba de la lección, compruebe sus respuestas con las dadas al final de

la lección. Luego, puede corregir las que no haya contestado correctamente. Las respuestas no son dadas en orden numérico, 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

Este libro de texto contiene diferentes clases de preguntas de estudio y pruebas de la lección. He aquí algunos ejemplos de varias clases y cómo contestarlas. Se darán instrucciones específicas para otros tipos de preguntas que se hayan incluido.

*SELECCIÓN MÚLTIPLE.* En esta clase de pregunta se le pide que escoja una respuesta entre las que se le ofrecen.

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

La respuesta correcta es: **b) 66 libros.** En el libro de texto, haga un círculo en la letra **b)**, como sigue:

- 1 La Biblia tiene un total de
- a) 100 libros.
  - b) 66 libros.
  - c) 27 libros.
  - d) 2 libros.

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

*CORRECTA-INCORRECTA.* En esta pregunta se le pide que reconozca, 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 elementos, tales 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.

- |           |          |  |           |
|-----------|----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>a</b> | Recibió la ley en el monte Sinaí             | 1) Moisés |
| <b>2.</b> | <b>b</b> | Condujo a los israelitas a través del Jordán | 2) Josué  |
| <b>2.</b> | <b>c</b> | Marchó alrededor de Jericó                   |           |
| <b>1.</b> | <b>d</b> | 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 en el ejemplo anterior.

**Maneras de estudiar este curso**

Si usted estudia este curso por su cuenta, puede completar todas las tareas por correo. Aunque Global University ha diseñado este curso para que usted pueda completarlo por su cuenta, también lo puede estudiar en grupo o en una clase. En tal caso, su maestro le dé tal vez instrucciones adicionales a las del curso. Siga fielmente tales instrucciones.

Quizás 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.

## Certificado

Las evaluaciones de unidad y las hojas de respuestas se encuentran en la parte posterior de este libro de texto. Si desea recibir un certificado, sírvase enviar las tres evaluaciones de unidad para ser calificadas. Una vez que haya completado satisfactoriamente el curso, y obtenido la calificación final de las hojas de respuestas de cada unidad de parte de su maestro de GU, usted recibirá un certificado.

## Su maestro de Global University

Su maestro de GU le ayudará con mucho gusto en cualquier forma que le sea posible. Si usted tiene duda alguna 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 estudio en grupo.

Que Dios le bendiga al comenzar su estudio de *Personas, tareas y metas*. Que este curso enriquezca su vida y servicio cristiano, y que le ayude a cumplir con éxito su función en el cuerpo de Cristo.

## Autora de este curso

La Dra. Billie Davis, cuenta con amplia experiencia y capacitación en los campos de administración y manejo de organizaciones religiosas, escolares y gubernamentales. Posee títulos académicos en sociología y educación. Ella recibió su doctorado en educación de la University of Miami, Coral Gables, Florida.

La Dra. Davis sirvió como profesora de Ciencia del Comportamiento en Evangel University, 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. Como escritora, misionera y educadora, Billie ha impartido docencia en los niveles de primaria, secundaria y posgrado Fue ordenada como ministro en el servicio cristiano, y está casada con un ministro del evangelio.





# UNIDAD UNO:

---

## Personas: Quiénes son los líderes y cómo se relacionan con otros

### Lecciones

- 1 Las personas que dirigen y las que siguen
- 2 Los líderes aprecian a las personas
- 3 Los líderes crecen y ayudan a otros a crecer

# 1 Las personas que dirigen y las que siguen

---

“Me siento muy contento de poder anunciarles que hemos elegido a un líder de jóvenes”, dijo el pastor. “Quiero que nuestra obra mejore. Hay muchos jóvenes que debemos alcanzar. Yo solo no lo puedo hacer, y Dios nos ha provisto a un ayudante excelente. Les presento al Hno. Pedro González”.

Pedro sonreía mientras se dirigía apresuradamente hacia el frente del salón. “Gracias”, respondió. “Siento que Dios me ha dirigido a este puesto. Les pido sus oraciones para que yo 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 que algún día Dios lo pondría en un puesto de liderazgo. “Seré líder”, dijo un día a sus hermanos mayores. “Puede ser que alguna vez los de mi propia familia estarán entre los que dirigiré”.

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

Pero sus sueños se estaban volviendo realidad. Fue escogido por encima de sus hermanos y otros de la iglesia. “Les voy a mostrar a mis hermanos”, dijo en su corazón. “Les voy a mostrar qué buen líder puedo ser. Planificaré cuidadosamente y daré instrucciones claras a todos los jóvenes. Veré que todo se haga correctamente, y la obra del Señor prosperará”.

¿Qué cree usted de Pedro? ¿Él comprende el significado de liderazgo? ¿Será un buen líder? En esta lección veremos el ejemplo de uno de los líderes escogidos por Dios. Nos ayudará a considerar estas preguntas. Nos ayudará a comenzar nuestro estudio de quiénes son los líderes cristianos, y cómo trabajan con las personas para cumplir los propósitos de Dios.

## ***bosquejo de la lección***

---

- A. El liderazgo en el plan de Dios
- B. José: Un modelo bíblico
- C. Características del liderazgo

## ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Describir el papel del liderazgo en el plan de Dios
2. Reconocer evidencia de que el liderazgo está incluido en el plan de Dios
3. Identificar principios de liderazgo en las experiencias de José
4. Mencionar algunas de las características típicas de los líderes, y reconocer ejemplos de ellas en el material bíblico y en situaciones de la vida.

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

---

1. Lea cuidadosamente la sección preliminar de este libro de texto de estudio independiente. Encontrará ejemplos de las clases de preguntas de estudio que se usan, y cómo contestar cada una.
2. Lea detenidamente las páginas introductorias de esta lección y el bosquejo que se incluye. También lea los objetivos de la lección. Estos objetivos le indican lo que se espera pueda hacer después de estudiar la lección. Las preguntas de estudio y las pruebas de la lección se basan en ellos.
3. Antes de comenzar la lección, busque el significado de cada palabra en el glosario que se encuentra al final de este libro. En un estudio especializado como el del liderazgo, algunas palabras tienen un significado diferente de los del uso común; por tanto, es importante que consulte el glosario.

4. Estudie la lección y haga los ejercicios. Asegúrese de leer los pasajes bíblicos como se le indica. Esto es necesario para comprender el material de la lección en su totalidad. Responda las respuestas a las preguntas de estudio en los espacios provistos. Escriba las respuestas más largas en un cuaderno. Usted obtendrá más provecho del 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 la prueba de la lección al final de la misma. Compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se le dan al final de este libro de texto.

## ***Palabras clave***

---

El entender las palabras clave de la lista al comienzo de cada lección le ayudará a medida que estudia. Las encontrará definidas en orden alfabético en el glosario que está en la parte de atrás de su libro de texto. Si tiene duda del significado de cualquiera de las palabras de la lista, podría buscarlas ahora o cuando las encuentre en su lectura.

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

## **A. EL LIDERAZGO EN EL PLAN DE DIOS**

Antes de volver a la historia de Pedro González, consideremos la pregunta básica de por qué nos interesamos en el tema del liderazgo. ¿Por qué existen líderes? Si piensa en ello comienza a ver que existe algún tipo de liderazgo doquiera que dos o más personas estén haciendo algo juntas. “Tú levantas

ese lado y yo éste”, podría usted decir cuando alguien y usted comienzan a levantar una caja pesada o un pedazo de madera. La otra persona coopera con su sugerencia, y de repente usted es el líder. El liderazgo es necesario cuando los miembros de la familia trabajan juntos. En el campo y en el trabajo hay líderes. En la escuela y en la iglesia están aquellos que dirigen y los siguen. ¿Por qué es así? ¿Qué razón puede dar usted?

## Aplicación

---

- 1 La razón principal de que se necesita liderazgo es para
    - a) organizar a las personas en grupos.
    - b) poner a personas capaces en control de otras.
    - c) lograr un propósito.
- 

## Definición de liderazgo

**Objetivo 1.** *Describir el papel del liderazgo en el plan de Dios*

Se necesita de liderazgo para lograr un propósito, para realizar algo. La idea de liderazgo cristiano existe porque Dios tiene un propósito. Hay algo que Él quiere que se haga. Él quiere expresar su amor y misericordia a toda las personas de la tierra, y Él quiere que las personas lo amen y lo adoren. Dios tiene un plan definitivo por el que hará esto. Por tanto, cuando hablamos del *plan de Dios*, queremos decir que Dios tiene cierta manera específica de lograr su propósito. Su voluntad no se hace al azar ni por casualidad. Dios tiene un plan. Él sabe por adelantado cuál es su propósito, y cómo oírará para lograrlo.

Una parte importante del plan de Dios es que su obra será hecha por personas, dirigidas e investidas de poder del Espíritu Santo. Dios escoge personas y les da tareas específicas que hacer, para cumplir así con su propósito.

## Aplicación

---

**2** Empareje la declaración de la izquierda con la que mejor describa la situación de la derecha.

- |              |  |                                   |
|--------------|--|-----------------------------------|
| ... <b>a</b> | El líder exhorta a todos a que lleven visitantes a la iglesia.                           | 1) El líder tiene un plan.        |
| ... <b>b</b> | El líder dice: “Nuestra meta es tener una asistencia de 200 personas la próxima semana”. | 2) El líder no tiene ningún plan. |
| ... <b>c</b> | El líder le da a cada obrero una lista de las personas que deben visitar esta semana.    | 3) El líder tiene un propósito.   |

**3** Cuando decimos que Dios tiene un plan, queremos decir que

- a)** Dios siempre obra de la misma manera.
- b)** Dios tiene una forma específica de lograr su propósito.
- c)** Dios hace su obra sin involucrar a las personas.
- d)** Dios sabe por adelantado lo que va a hacer.

---

## Evidencias del liderazgo

**Objetivo 2.** *Reconocer evidencia de que el liderazgo está incluido en el plan de Dios.*

### RELATOS HISTÓRICOS

No hay duda de que el concepto o principio del liderazgo está incluido en el plan de Dios. Sabemos esto por nuestro estudio de los relatos bíblicos acerca de la manera que Dios se ha relacionado con la humanidad. Cuando leemos las descripciones de los sucesos en la Biblia, descubrimos que no hay ningún incidente, que se sepa, de que Dios lleve a cabo su propósito al dar instrucciones idénticas o similares a cada persona que ha de ser afectada por un mensaje o plan de acción. El método de Dios es obrar a través de personas; ellas comparten con otras y las involucran según lo que hayan recibido del Señor. Dios requiere de ciertas personas que se

responsabilicen de que sus planes se ejecuten. El resultado de esto es que las personas responsables toman puestos de liderazgo y, en muchos casos, organizan grupos a los que dirigen hacia la meta indicada por el Señor. Por tanto, podemos decir que una evidencia de que el liderazgo está incluido en el plan de Dios es la evidencia de los *relatos históricos*. En este curso se dan varios de estos relatos.

#### INSTRUCCIONES Y LLAMAMIENTOS DIRECTOS

El llamamiento de Dios se encuentra registrado en varios relatos bíblicos. Dios comunica a ciertas personas que han sido escogidas para llevar a cabo sus planes. En algunos casos, les da instrucciones detalladas. De modo que otra evidencia de la necesidad de tener liderazgo en el plan de Dios es la evidencia de *instrucciones y llamamientos directos*. Un ejemplo es el llamamiento del apóstol Pablo, que examinaremos en la Lección 3.

#### DONES DE MINISTERIO

Los escritores bíblicos, inspirados por el Espíritu Santo, dicen que Dios *da* a la iglesia personas que deben ocupar puestos específicos. A estas personas se les llama apóstoles, profetas, evangelistas, pastores y maestros (Efesios 4:11-16; Romanos 12:6-8). Las personas así ciertamente tienen puestos de liderazgo. Además, Dios da a la iglesia capacidades y operaciones que requieren de liderazgo, como el don de administración o el de dirigir, y el don de ayudar. Los eruditos bíblicos se refieren a tales personas y operaciones como *dones de ministerio*. Estos dones espirituales son evidencia de la importancia del liderazgo en el plan de Dios.

#### REQUISITOS Y RESPONSABILIDADES

La Biblia da otra evidencia de que el plan de Dios incluye el liderazgo con las listas y descripciones detalladas de los *requisitos y responsabilidades*. En el Antiguo Testamento encontramos detalles respecto de los sacerdotes y los reyes. En el Nuevo Testamento se dan claramente los requisitos para los líderes de la iglesia. Los apóstoles demostraron gran



preocupación de que los que ocupaban puestos de liderazgo cumplieran con los requisitos espirituales, morales y mentales.

Más adelante en este curso, consideraremos en más detalle el llamamiento de Dios, los dones espirituales y los requisitos bíblicos para el liderazgo. Estudiaremos ejemplos bíblicos. Mencionamos estos temas ahora sólo como evidencia de que el liderazgo está incluido en el plan de Dios.

Las organizaciones eclesiásticas, con las que la mayoría estamos familiarizados, se han establecido sobre la base de que el hombre cree que Dios llama a líderes, y que los dirige con el propósito de cumplir 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 líderes.

## Aplicación

---

**4** Aquí hay algunas citas breves de la Biblia. Léalas cuidadosamente. Si desea entenderlas más a fondo, las puede buscar en la Biblia y leer las porciones enteras. Después, empareje cada cita con un tipo de evidencia de la lista siguiente.

- |       |   |  |
|-------|---|--|
| ....a | “Íd, y haced discípulos a todas las naciones” (Mateo 28:19) ...   | 1) Relato histórico                      |
| ....b | “Escogió Moisés varones de virtud . . . y los puso por jefes sobre el pueblo” (Éxodo 18:25).                                      | 2) Dones de ministerio                   |
| ....c | “Los diáconos . . . que gobiernen bien sus hijos y sus casas” (1 Timoteo 3:12).   | 3) Instrucciones y llamamientos directos |
| ....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).  |  |

---

## B. JOSÉ: UN MODELO BÍBLICO

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

Una iglesia local, con una congregación y un lugar para adorar al Señor, es por lo general resultado del liderazgo de una o varias personas. Cuando estas personas experimentan el llamamiento y la dirección de Dios, se esfuerzan por ganar

almas y capacitar a los creyentes. El desarrollo y la perduración de esas actividades requiere de más liderazgo.

Ahora podemos volver a Pedro González. Su historia indicó que el pastor era el líder de una iglesia local como lo hemos descrito. A medida que este pastor trabajaba para cumplir el propósito de Dios, se dio cuenta de que necesitaba a un ayudante. Así fue cómo Pedro llegó a ocupar un puesto de liderazgo.

Usted ve que Pedro iba a ser un líder de jóvenes. Al mismo tiempo, él iba a trabajar bajo el liderazgo de su pastor. Recuerde este principio, pues lo estudiaremos después: La mayoría del liderazgo cristiano es *liderazgo intermedio*. La mayoría de los líderes cristianos siguen a otros líderes, y todos siguen al Señor.

Volvamos atrás y repasemos los pensamientos y el comportamiento de Pedro en el momento en que fue presentado como líder. Sintió que Dios lo estaba dirigiendo, y pidió oración. También, declaró que planificaría cuidadosamente y que daría instrucciones claras. Él quería que la obra del Señor prosperara.

Todo esto parece muy bien. Pero, ¿ve usted algún problema en la manera en que él pensaba? ¿Qué del orgullo? ¿Parecía inclinarse un poco a sentirse orgulloso de su puesto y a hacer alarde de ello? ¿Parecía demasiado ansioso de usar su autoridad y dar instrucciones a otros? ¿Cómo debe reaccionar el creyente cuando se le confiere un puesto de liderazgo?

Podemos encontrar ayuda para contestar preguntas así, al leer los relatos bíblicos de las experiencias de liderazgo. Uno de los más completos y detallados es la historia de la vida de José. Ciertamente que esta historia es mucho más que un registro histórico. Dios lo ha preservado para nosotros como un magnífico estudio del comportamiento humano y los principios de liderazgo.

Aunque usted crea que conoce bien la historia, debe tomar tiempo para repararla ahora, ya que nuestra discusión será desde un punto de vista que quizá sea nuevo para usted. El

relato completo se encuentra en el libro de Génesis, capítulos 37-50. Las porciones clave para nuestro estudio del liderazgo son los capítulos 37, 39-42; 41:1-25; 43:1, 15,24-31; 45:1-15. Esto le podría parecer una asignación larga para leer, pero la encontrará interesante y de mucho valor.

A continuación vamos a examinar un resumen de la historia. Observaremos algunas de las características de José y trataremos de contestar la pregunta: ¿Qué clase de persona era José? Para esto, consideraremos tres características básicas: las cualidades personales, los pensamientos y sentimientos, y las acciones. El éxito como líder se relaciona con todas éstas.

Si lee algunos libros sobre el liderazgo, usted verá que a las cualidades personales del líder se les llama *rasgos de liderazgo*, a los pensamientos y sentimientos del líder se les llama *actitudes de liderazgo*, y a las acciones de líder se les llama *comportamientos de liderazgo*. En este estudio usaremos la palabra *características* para incluir todos éstos. No obstante, le será ventajoso entender cada uno de estos términos, así que los usaremos de vez en cuando a través del curso.

## Aplicación

---

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

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



## José: Un líder en esclavitud

“¿Reinarás tú sobre nosotros, o señorearás sobre nosotros?” Fue con palabras como éstas, dichas en tono de ridiculización, que sus hermanos reaccionaron cuando José les contó sus sueños. Él soñó que sería un gran líder. Sus hermanos tenían una creencia errónea, pero que muchos comparten. Ellos creían que el propósito principal del liderazgo es dar a una persona poder sobre otras, para mandar a las personas.

El relato bíblico de las experiencias de José nos dice que esta no es la idea que Dios tiene del liderazgo. José pudo haber abrigado cierto orgullo en su corazón cuando les contó sus sueños, pero nada en su vida sugiere que era jactancioso o que oprimiera a los demás. Probablemente lo que sentía respecto a sus sueños era más que nada maravilla o admiración, la que compartió sinceramente con su familia. Parece que él tenía un sentido de ser escogido por Dios para un propósito. Creemos esto, porque años más tarde él les recordó a sus hermanos que había sido plan de Dios ponerlo en un puesto de liderazgo, no para su propio honor, sino para lograr el propósito de Dios para muchos.

Probablemente José no entendía plenamente ese plan en su juventud, pero evidentemente aceptó sin duda la realidad de que Dios lo estaba dirigiendo. El registro bíblico repite varias veces las palabras: *Jehová estaba con José*. Seguramente que José estaba consciente de esto, y sus acciones son evidencia de que él se sentía confiado de que era guiado por Dios.

### Aplicación

---

**6** ¿Ve usted en la experiencia de José un ejemplo de los métodos de Dios? ¿Por qué Dios escoge a líderes?

.....

.....

.....



Cuando los envidiosos hermanos de José lo vendieron como esclavo, él fue llevado a Egipto donde lo compró un oficial del gobierno. En poco tiempo fue asignado a un puesto de liderazgo. Este es un ejemplo del principio de *liderazgo intermedio*, ¿verdad que sí? José era esclavo y tenía que seguir las órdenes de su amo. Al mismo tiempo, el amo necesitaba un ayudante para lograr hacer todo su trabajo. De modo que escogió a José como un líder intermedio, asignándole áreas de responsabilidad. José estaba a cargo de toda la casa y el negocio de su amo. Eso quería decir que tenía que administrar propiedad, dinero y personas. La Biblia dice que el Señor le dio a José éxito en todo lo que hacía. Esto nos indica que su amo se fijó en él. Eso también indica que José dio a saber que Dios era la fuente de su éxito. El hecho de que Dios estaba con él no quería decir que su trabajo era fácil, sino más bien que Dios le daba fuerzas para hacerlo. Tampoco quería decir que Dios lo guardaba de tener problemas. Más bien, Dios le daba sabiduría, valor y fe para que pudiera solucionar los problemas.

Los problemas más difíciles comenzaron cuando la esposa de su amo trató de seducirlo. Él 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?”

De modo que vemos que José respetó a su amo y, todavía más, la Palabra y la voluntad de Dios. Pero la mujer persistió y se enojó con José porque la rechazó. Finalmente, lo acusó falsamente e hizo que lo pusieran en la cárcel.

## Aplicación

---

**7** La historia de José nos muestra que una persona en un puesto bajo puede, al mismo tiempo, ser un líder eficaz. Encierre en un círculo la letra correspondiente a las dos declaraciones que dan las razones más importantes de su éxito.

- a** Exigió total obediencia de sus subordinados.
  - b** Respetó la autoridad de sus superiores.
  - c** Se comportó de acuerdo con la voluntad de Dios.
  - d** Creyó que Dios le haría fácil su trabajo.
- 

## José: Un líder en la cárcel

Le debió haber parecido a José que sus sueños de liderazgo nunca se harían realidad. Había hecho lo mejor que podía, y aquellos a quienes servía se habían vuelto contra él. Es evidencia de su verdadero carácter de líder que no dijo: “¿De qué me sirve? Las personas reaccionan así. ¡No se puede confiar en nadie!”

José era inteligente y se daba perfecta cuenta de que se le había tratado mal. No obstante, él siguió manteniendo su fe en Dios y, lo más notable para nuestro estudio del liderazgo, siguió trabajando eficientemente y relacionándose bien con las personas en variados niveles sociales. Ni siquiera la vida en la cárcel podía evitar que el sueño que Dios le había dado influenciara la vida de Josué. Otra vez sus capacidades para el liderazgo se hicieron evidentes. La Biblia no da detalles sino simplemente dice que el Señor estaba con José y que le dio éxito, y que el jefe de la cárcel lo puso a cargo de los otros presos y de todos los asuntos de la cárcel.

¿Cómo sabía el jefe de la cárcel que el Señor estaba con José? ¿Qué supone usted que la persona puede hacer en la cárcel para mostrar que Dios le ha dado habilidad para el liderazgo? ¿Qué vio el jefe de la cárcel? Mantenga en mente estas preguntas. Después, cuando comparemos la historia de José con lo que encontramos en los libros sobre el liderazgo

entenderemos que José demostró varias características típicas de los líderes de éxito.

Mientras José estaba en la cárcel, dos de los que servían al rey —el jefe de los panaderos y el jefe de los coperos— fueron acusados de delitos contra el rey. Siendo que José estaba a cargo, ellos estaban bajo su supervisión. Un día, él notó que se veían tristes. José se interesaba por ellos. Se preocupó cuando parecían tener problemas. “¿Por qué parecen hoy mal vuestros semblantes?” les preguntó. Ellos le explicaron que habían tenido sueños que los preocupaban. José no dudó en tomar control de la situación. “¿No son de Dios las interpretaciones? Contádmelo ahora”, declaró él. Esto mostró otra vez su completa confianza en el Señor y en su propia comunión con el Señor.

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

“Claro”, contestó el copero. Pero cuando fue puesto en libertad se olvidó de José. Otra vez, otra persona no cumplió con las expectativas de José.

Dos años después el rey tuvo unos sueños inquietantes. Comenzó a preguntar si alguien podía interpretarlos. Entonces, finalmente, el copero se acordó de su experiencia en la cárcel. Le habló al rey de José. José fue llevado de la cárcel a la presencia del rey, y otra vez, dándole todo el crédito y la honra al Señor, le dio la interpretación de los sueños.



## Aplicación

---

**8** Dios usó el sueño de otro preso en su plan para liberar de la cárcel a José. ¿Cómo supo José del sueño?

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

**9** ¿Qué le dice su respuesta a la última pregunta respecto al carácter de José?

- a) Él se interesaba en los demás.
  - b) Él esperaba que los demás reconocieran su puesto.
- 

## 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 José y sus palabras de sabiduría. “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 liderazgo segundo sólo al del rey. 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 comenzó

la distribución de alimentos y las personas se salvaron de la muerte. Muchos venían de países vecinos a comprar alimentos. El puesto de José se hizo más y más poderoso, y se le daba el honor y el respeto más elevados.

Un día, mientras José supervisaba la venta de granos a los habían llegado de otros países, vio a sus propios hermanos que llegaban a comprar alimentos. Ellos no lo reconocieron, porque con la ropa elegante de su oficio parecía una persona muy diferente del joven que habían vendido como esclavo. Pero José los reconoció. Ellos se inclinaron ante él, mostrándole respeto, como a un rey. Su sueño de ser su líder por fin se había hecho realidad.

En el relato bíblico vemos que José no fanfarroneó de su puesto, ni trató de vengarse por la manera en que sus hermanos lo habían tratado. Él usó la oportunidad para ayudarles a aprender algunas lecciones, pero lo hizo con bondad, no por su propio honor, sino para fortalecerlos. Finalmente, no se avergonzó de dejarlos ver sus emociones. Lloró de alegría y amor por su familia.

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

### **Aplicación**

---

**10** Lea Génesis 45:13 otra vez. Es la costumbre de algunos líderes recordarle a las personas de sus errores pasados y reprenderla por sus faltas y errores. ¿Reprendió José a sus hermanos? Explique brevemente . . . . .

.....

.....

.....

.....

.....



## C. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

**Objetivo 4.** *Mencionar algunas de las características típicas de los líderes, y reconocer ejemplos de ellas en el material bíblico y en las situaciones de la vida.*

Nadie que haya hecho un estudio cuidadoso del tema del liderazgo trataría de describir al “líder típico”. Los estudios muestran que algunos líderes de éxito tienen un conjunto de características, y que otros tienen otro. Se han escrito cientos de páginas sobre el tema. Un libro sobre el liderazgo tiene una lista de 339 referencias respecto a las características de los líderes. Escritores de otros libros han declarado que el liderazgo no se puede entender en términos de características, y que no vale la pena discutir el tema.

Nosotros creemos que ningún conjunto de rasgos, actitudes ni comportamientos puede, en sí, describir al líder de éxito. No obstante, consideramos valioso el hacer un breve estudio de las características del liderazgo. Ya hemos comenzado esto en nuestro estudio de José. Encontramos que sus rasgos (la clase de persona que era), su actitud (la forma en que pensaba y sentía) y su comportamiento (la manera en que se conducía) se combinaban para convertirlo en un líder de éxito. Por ejemplo, por las palabras de Faraón sabemos que José era sabio y con criterio, o discreto (Génesis 41:39). También sabemos que era paciente, puesto que esperó muchos años sin perder la confianza en que Dios llevaría a cabo su plan. Entonces podemos decir que la sabiduría y la paciencia son dos rasgos de un buen líder. Esto no quiere decir que toda persona que es sabia y paciente será un buen líder. Pero nosotros creemos que sí quiere decir que cuando deseamos desarrollar los rasgos del buen liderazgo en nuestra propia vida debemos buscar al Señor para pedirle sabiduría y paciencia. Quiere decir que si somos sabios y pacientes es que tenemos algunas de las características del liderazgo.

En una reseña de las mejores fuentes que conocemos entre libros profesionales y libros de texto, encontramos varias listas de características que se consideran típicas de los líderes de

éxito. Las que se mencionaron en la mayoría de las listas son las siguientes. El buen líder:

1. Tiene empatía
2. Cumple las metas
3. Tiene capacidad
4. Tiene estabilidad emocional
5. Tiene sentido de pertenencia al grupo
6. Tiene habilidad para compartir el liderazgo
7. Tiene consistencia y seriedad

Cuando las examinamos una por una vemos que todas se encuentran no sólo en los libros de texto sobre el liderazgo, sino también en la Biblia como características de los buenos creyentes. ¡No hay ninguna duda de las que los eruditos creen que son necesarias para el liderazgo de éxito! No obstante, una lista de la Biblia incluiría también éstas:

1. Tiene un sentido del llamamiento de Dios, o misión
2. Tiene concienciación de ser el canal del amor de Cristo para la humanidad
3. Tiene dependencia de la dirección del Espíritu Santo
4. Lleva una vida ejemplar, de acuerdo con la moralidad y la ética cristianas

## ***Aplicación***

---

**11** Lea estas listas otra vez. Luego trate de escribirlas de memoria. Guárdelas en su corazón y evalúese a sí mismo en sus momentos de oración y meditación. Esto le ayudará a ser buen líder.

---

Ahora consideraremos las siete características de liderazgo que son esenciales según la mayoría de los eruditos. Nuestro propósito es contestar esta pregunta desde una perspectiva

bíblica: ¿Cómo es un líder? Encontraremos la mayoría de estas características en lecciones subsiguientes, cuando examinemos con más detalle algunas de las actitudes y comportamientos relacionados con el liderazgo de éxito.

## Cómo es un buen líder

1. *Tiene empatía.* Los líderes pueden ver las cosas desde el punto de vista de otra persona. Tratan de comprender cómo es que los demás se sienten. La Biblia expresa esto 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). También se nos dice que seamos todos de un mismo sentir (1 Pedro 3:8), y sobrellevar los unos las cargas de los otros (Gálatas 6:2). La empatía es esencial para el servicio cristiano y para testificar y, por consiguiente, para el liderazgo cristiano.

2. *Cumple las metas.* Los líderes pueden fijar objetivos y trabajar hasta lograrlos. Los líderes cristianos fijan objetivos para sí mismos y para su grupo dentro de la estructura del logro de los propósitos de Dios. El apóstol Pablo expresa esto claramente: “Prosigo a la meta, al premio del supremo llamamiento de Dios en Cristo Jesús” (Filipenses 3:14). En todos sus escritos, el concepto de lograr los objetivos es evidente. Él habla de su “causa”, su “propósito”, su “doctrina” (véase Efesios 3:1, 10-11 y 2 Timoteo 3:10).

3. *Tiene capacidad.* Los líderes hacen bien su trabajo y tienen las habilidades necesarias para sus propósitos. Conocen los hechos y dónde encontrar información para ayudar a los demás. Trabajan duramente y fijan normas elevadas para sí mismos y para los que los siguen. A través de la Biblia hay muchas referencias a la necesidad de tener habilidad 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 2:14-16; 2 Pedro 1:5-10.

4. *Tiene estabilidad emocional.* Los líderes no se alteran ante las circunstancias. Son razonables, confiados y alegres. No se enojan fácilmente, no son obstinados ni se desalientan fácilmente. Pueden reaccionar de manera apacible y amable cuando los planes no resultan bien y cuando surgen dificultades. David expresa este concepto desde el punto de vista de alguien que confía en el Señor. Él declara que en medio de toda dificultad todavía confía y que cantaría alabanzas. “Esfuézate, y alíentese tu corazón”, dice él (Salmo 27:14). Véase también Efesios 4:31, 2 Timoteo 4:5 y 1 Pedro 4:7.

5. *Tiene sentido de pertenencia al grupo.* El líder tiene un fuerte sentido de ser parte del grupo. Está consciente de un interés común y disfruta de trabajar con otros. Para el líder cristiano, esta es la relación de cuerpo que se explica en 1 Corintios 12 y Efesios 4. Absolutamente esencial para el liderazgo cristiano es entender que las personas, como partes de un cuerpo, encuentran su verdadera vida y utilidad cuando están unidas “entre sí por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente” (Efesios 4:16). Cada parte del cuerpo ayuda a sostener todas las otras partes. Hay varias funciones cuando el pueblo de Dios trabaja en conjunto, y el liderazgo es una de ellas. De modo que el líder existe sólo en relación con los que lo siguen.

6. *Tiene habilidad para compartir el liderazgo.* Los líderes trabajan bien con otros líderes. Pueden aceptar un puesto como líder intermedio, siguiendo a los demás con lealtad y respeto, y pueden nombrar a líderes ayudantes, confiándoles el control sobre ciertas tareas. Esta característica está estrechamente relacionada con la del sentido de pertenecer al grupo. El énfasis aquí está en la humildad, la confianza y el respeto hacia los demás. Un buen líder tiene en gran estima a los demás, y un líder cristiano sabe que el método de Dios es obrar por medio de la humanidad, su creación más importante. Por lo tanto, se han de respetar los dones y los llamamientos de todos. Se nos dice que nos sometamos “unos a otros en el temor de Dios” (Efesios 5:21). Pablo da el ejemplo para los líderes en sus frecuentes expresiones de aprecio para sus colaboradores y

ayudantes. Entre las muchas citas referencias están Filipenses 4:1-3; Colosenses 4:7-14 y 1 Tesalonicenses 1:2-4.

*7. Tiene consistencia y seriedad.* Los líderes son consistentes y serios. Comunican en forma clara y sincera lo que esperan del grupo y luego ayudan a todos a trabajar de acuerdo con los planes. No se entusiasman con un proyecto para luego olvidarlo o cambiar de opinión de repente sin informar a los demás. Cumplen con su palabra y obedecen las mismas regulaciones que fijan para los demás. Jesús dijo claramente que la consistencia y la seriedad son requisitos en 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). Vea también Gálatas 5:1 y Efesios 4:14.

## **Aplicación**

---

**12** Aquí hay siete declaraciones respecto a las actitudes y el comportamiento de José. Cada una se relaciona con una de las características del liderazgo que hemos puesto en la lista. 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 con su familia, y se sintió responsable por el bienestar de su pueblo.
- ... **d** Siguió confiando en Dios y haciendo su trabajo fielmente, aun cuando sufría infortunio.
- ... **e** Sabía que sus hermanos se sentían culpables, y trató de consolarlos.
- ... **f** Su amo y el jefe de la cárcel vieron que todo lo hacía muy bien.

... **g** Fue obediente y respetuoso con su amo, con el jefe de la cárcel y con el rey.

---

Volvamos y repasemos lo que hemos logrado en esta lección. Primero, consideramos a Pedro González, un líder recién nombrado. Luego examinamos el relato bíblico de José para poder descubrir los rasgos, actitudes y comportamientos de un líder en una situación de la vida real. Finalmente, vimos una lista de las características de liderazgo según las han compilado los eruditos en los libros de texto sobre el tema del liderazgo. Descubrimos que cada una de estas características de buen liderazgo es también una característica de los buenos creyentes, y que José verdaderamente es un buen ejemplo a seguir.

Piense una vez más en Pedro. ¿Qué podríamos decirle para ayudarlo a ser un mejor líder? Ahora podemos ver que tiene algunos problemas, ¿verdad? Primero, debe recordar que es un líder intermedio, que está bajo el Señor y bajo el pastor de la iglesia. Luego, él necesita adoptar una actitud más humilde. Debe tener cuidado de no complacerse en la idea de que tiene un puesto por encima de sus hermanos y de los otros jóvenes. Debe darse cuenta de que ser un líder cristiano es diferente que ser un jefe en una compañía comercial. Un buen líder, como José, respeta a los que ocupan puestos más altos y menos altos que él. Un buen líder hace mucho más que dar órdenes a los demás. Él trabaja con ellos. Está pronto a perdonar los errores de los demás y sigue amándolos y esperando lo mejor de ellos, aun cuando lo hayan decepcionado. Tratará de dirigirlos hacia una vida más piadosa, como lo hizo José con sus hermanos, para cumplir con la voluntad del Señor.



***prueba de la lección***

---

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

- 1** “El papel del liderazgo en el plan de Dios” se refiere al hecho de que Dios
- a)** tiene trabajo que hacer, y lo logra de una manera previsible.
  - b)** logra su propósito al usar a seres espirituales perfectos.
  - c)** tiene una manera específica de cumplir su propósito.
  - d)** sabe que es una tontería usar a personas para cumplir su obra.
- 2** Una parte importante del plan de Dios es que su obra la
- a)** cumplirán aquellos que son sinceros, dedicados y que quieren hacer el bien.
  - b)** cumplirán los que Él escoge, dirige y da poder para que logren sus propósitos.
  - c)** cumplirán los ángeles obedientes que tienen el poder y el entendimiento para lograr su propósito.
  - d)** cumplirá su pueblo, a quién Él impulsa a hacer su obra.
- 3** Nuestro conocimiento de Dios muestra que Él
- a)** sabe de antemano su propósito, y lo que Él hará para lograrlo.
  - b)** cambia constantemente su propósito para acomodarse a los tiempos cambiantes.
  - c)** es cautivo de un propósito y método de operación fijos.
  - d)** se mueve de maneras previsibles para cumplir su propósito a medida que se desarrolla.
- 4** ¿Cuál de éstas NO es evidencia de que el liderazgo está incluido en el plan de Dios?
- a)** Se dan los requisitos bíblicos y las responsabilidades del liderazgo.
  - b)** En la Biblia aparecen relatos de llamamientos directos e instrucciones para el liderazgo.
  - c)** La Biblia revela el concepto del liderazgo en los relatos históricos y en los dones de liderazgo.
  - d)** Las expectativas culturales de gente capaz y las exigencias de la sociedad revelan la necesidad de tener liderazgo.

- 5** Un principio muy básico del liderazgo cristiano tiene que ver con la *administración intermedia*, que 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.
  - d)** reconocen sus muy limitados derechos, y animan el liderazgo por consenso bajo el Señor.
- 6** Dos principios de liderazgo que José demostró cuando sirvió en la casa de un oficial del gobierno eran
- a)** respetar la autoridad, y someterse a la voluntad de Dios.
  - b)** usar fuerza para lograr sus propósitos, e infundir temor para asegurarse de la obediencia de los que estaban bajo su autoridad.
  - c)** desear agradar a todos, y proponerse ser popular.
  - d)** tener un sentido de preservación y un deseo de ejercer poder absoluto.
- 7** En la cárcel José reveló algunos rasgos de carácter comunes a todos los líderes de éxito: inquebrantable fe en Dios, fidelidad en el servicio
- a)** y esperanza de que todo le resultaría bien.
  - b)** y compasión por el sufrimiento de los menos afortunados.
  - c)** e interés y preocupación por los demás.
  - d)** y el conocimiento de que las personas “lo decepciona a uno”.
- 8** Pasaron años difíciles antes que José viera la parte del plan de Dios que tenía que ver con él y su familia. Entonces, con sus hermanos a sus pies, ¿qué cualidades de liderazgo demostró?
- a)** Orgullo por su parte en el plan de Dios, una actitud de recriminación y un deseo de recordarles sus faltas del pasado.
  - b)** Competencia, eficiencia, firmeza administrativa y justicia.
  - c)** Compasión, entendimiento de la parte que él tenía en el plan de Dios, perdón y amor.
  - d)** Reconocimiento de que la venganza es del Señor, entendimiento total del plan de Dios y aceptación de la inhumanidad de las personas.

**9** El servicio diligente por muchos años sin perder la esperanza junto con el buen consejo que le dio a Faraón indican estos dos rasgos del carácter de José

- a) Competencia e ingeniosidad
- b) Dedicación 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 eficaz debe tener. Cuando su infortunio había terminado, él hizo todos lo siguiente EXCEPTO que

- a) no se jactó ni trató de vengarse.
- b) reconoció su lugar como instrumento de Dios para beneficiar a otros.
- c) les recordó a sus hermanos sus sueños y predicciones anteriores.
- d) puso el episodio entero dentro de la perspectiva del plan de Dios.

**11-17** En el siguiente ejercicio, dé la característica de liderazgo apropiada para su definición. Las siete características de liderazgo mencionadas en la lección se presentan a continuación.

Empatía

Cumplimiento de metas

Capacidad

Estabilidad emocional

Sentido de pertenencia al grupo

Habilidad para compartir el liderazgo

Consistencia y seriedad

**11** La capacidad de un líder para “mantener su compostura” cuando surgen dificultades y las cosas resultan según el plan se llama . . . . .

- 12** ..... es la cualidad de los líderes para trabajar bien con otros líderes, así como con los que están por encima de o bajo su autoridad.
- 13** La capacidad de los líderes para sentir lo que sienten los demás, de ver las cosas desde su perspectiva, se conoce como .....
- 14** ..... describen a los líderes que se comunican claramente con su grupo, ayudan a todos a trabajar de acuerdo con el plan, cumplen con su palabra y obedecen las mismas regulaciones que fijan para los demás.
- 15** La característica de un líder que fija objetivos y trabaja hacia ellos hasta lograrlos es el  
.....
- 16** Cuando los líderes tienen un fuerte sentido de ser parte del grupo, están conscientes del interés común y disfrutan al trabajar con los demás, decimos que tienen la característica de liderazgo del .....
- 17** ..... es la palabra que describe a los líderes que trabajan bien, que tienen las habilidades necesarias para sus propósitos, saben los datos y dónde buscar información para ayudar a otros, trabajan duramente y se fijan altas normas para sí mismos y para quienes los siguen.

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

---

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

- 7 b)** Respetó la autoridad de sus superiores.
  - c)** Se comportó de acuerdo con la voluntad de Dios.
- 1 c)** lograr un propósito.
- 8 b)** José se dirigió 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 por adelantado 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 liderazgo”.
  - 5 a)** 3) Comportamiento.
  - b)** 2) Actitud.
  - c)** 1) Rasgo.
  - d)** 1) Rasgo.
  - e)** 3) Comportamiento.

- 12 a** 2) Cumplimiento de metas.
  - b** 4) Estabilidad emocional.
  - c** 5) Sentido de pertenencia al grupo.
  - d** 7) Consistencia y seriedad.
  - e** 1) Empatía.
  - f** 3) Competencia o capacidad.
  - g** 6) Habilidad para compartir el liderazgo.
- 6** Dios escoge líderes para cumplir sus propósitos.

## 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.

# 3 Los líderes crecen y ayudan a otros a crecer

---

El pastor Martínez hizo una oración mientras iba a ver quién tocaba la puerta. Estaba esperando a Alberto. Él quería pedirle a Alberto que fuera su ayudante. Oraba porque este era un paso serio en su ministerio y en la vida del joven Alberto. Le pidió 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 tenía en la mente era este: Alberto había sido cristiano por menos tiempo que muchos de los otros creyentes. Sus padres no eran creyentes. Era joven y a veces era impulsivo para expresar ideas que no le eran familiares al grupo. No comprendía completamente todas las costumbres y prácticas características de esta iglesia.

El pastor Martínez vio en Alberto un tremendo potencial. Pero lo más importante era que estaba convencido, junto con el joven, de que el Señor había llamado a Alberto y de que podía desempeñar algunos de los deberes que se necesitaban en la iglesia por el presente. Era inteligente, un obrero fiel y un estudiante de la Biblia con ansia de aprender.

Con todo, algunos en la iglesia no lo habían aceptado totalmente. Quizá era demasiado joven. Quizá sus antecedentes eran muy diferentes de los de los creyentes de más edad. “Por favor, Señor”, oró el pastor al abrir la puerta, “ayúdanos a tomar la decisión correcta. Ayúdame a hacer lo que sea mejor para tu pueblo y para tu plan”.

La situación en la que encontramos al pastor Martínez es compleja y extremadamente importante para nuestro estudio del liderazgo. Incluye el plan de Dios para el desarrollo y la perpetuación de su Iglesia. En esta lección examinaremos algunos de los ejemplos y principios bíblicos que nos aclararán esto. También aprenderemos más acerca de nuestro propio crecimiento y desarrollo como líderes cristianos.

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. Pablo: Un líder en el plan de Dios
- B. Los líderes son llamados y crecen
- C. Los líderes ayudan a otros a crecer

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Reconocer los principios de liderazgo en el ministerio de Bernabé y Pablo
2. Explicar cómo es que Pablo puso en práctica con Timoteo las lecciones que había aprendido
3. Identificar ejemplos de llamamientos singulares en el plan de Dios, y explicar la importancia de la enseñanza y del crecimiento para los obreros cristianos
4. Reconocer las verdaderas características de los líderes y del desarrollo del liderazgo
5. Reconocer la importancia de la preparación para el liderazgo de los líderes más jóvenes por parte de los líderes más maduros y de más experiencia
6. Reconocer los principios de liderazgo eficaces

## **actividades para el aprendizaje**

---

1. Lea detenidamente 1 y 2 Timoteo. Aunque crea que ya conoce bien este material, léalo en su totalidad. Esto es esencial para su deleite, y para que entienda el material de esta lección. También lea Hechos, capítulo 19.
2. Estudie los párrafos iniciales, el bosquejo y los objetivos, luego trabaje en el desarrollo de la lección como de costumbre. Después de terminar la lección, tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas.
3. Repase con mucho cuidado la Unidad 1 (Lecciones 1-3), luego tome la Evaluación de la Unidad Uno y envíela a su maestro.

## **palabras clave**

---

circuncisión	controversia	reglamento
comprender	dramático	sicología
concepto de sí mismo	gentiles	singular
consultor	profesional	supremo
credibilidad	reclutamiento	reputación

## **A. PABLO: UN LÍDER EN EL PLAN DE DIOS**

### **Identificar los principios de liderazgo**

**Objetivo 1.** *Reconocer los principios de liderazgo en el ministerio de Bernabé y Pablo*

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

Cuando conocemos a Pablo por primera vez en las Escrituras (en ese entonces se llamaba Saulo), vemos inmediatamente que era una persona que podía influir en los demás. Tenía ideas y metas. Estaba dispuesto a trabajar arduamente para lograr sus propósitos. Actuaba con empuje. Organizaba apoyo para su causa. Reconocemos en él las cualidades y los rasgos que la mayoría admira en los buenos líderes, pero tristemente, él usaba todos estos puntos fuertes para luchar contra la obra de Jesús (Hechos 7:57-8:3 y 9:2). Sin embargo, pronto descubrimos que las energías mal canalizadas de Saulo eran inútiles contra el plan de Dios, tan inútiles como lo sería lanzar ramitas contra un barco de guerra.

Volvamos en el tiempo y repasemos brevemente este plan inmutable para la perpetuación de la iglesia. Mientras Jesús estaba en la tierra Él hizo muchas obras maravillosas. Lo más grandioso, por supuesto, fue su muerte en la cruz para la salvación de la humanidad. Después de eso, su misión más importante fue escoger y preparar a los líderes humanos que seguirían adelante cuando Él volviera a la gloria. Él llamó a los discípulos y les enseñó. Luego les dio sus instrucciones finales, que desde ese momento en adelante serían las instrucciones clave para los cristianos de cada generación: “Id, predicad y enseñad”. Los discípulos obedecieron a Jesús y, llenos del poder del Espíritu Santo, estos pocos líderes influyeron en centenares más. La iglesia fue puesta en acción para todos los tiempos.

Había numerosas y variadas tareas que hacer en los primeros días de la iglesia. El registro espiritual nos da relatos no sólo de las actividades directamente espirituales (como predicar y sanar), sino también de la organización, de las discusiones sobre los reglamentos y del constante alistamiento y preparación de nuevos obreros. Uno de los líderes que ayudaron a llevar a cabo muchas de estas actividades de la iglesia fue Bernabé, un cristiano fiel y sabio. Él y otros se juntaron para decidir cuáles necesidades específicas se debían subsanar. Había necesidades como enseñar la doctrina cristiana a los nuevos conversos, proveer para el bienestar de los pobres

y ayudar a las nuevas congregaciones a organizarse. Para cada tipo de tarea los ancianos nombraron a obreros que tenían las capacidades apropiadas que Dios les había dado.

Entre las muchas necesidades que la iglesia debía considerar, una era con frecuencia descuidada. Ésta fue el ministerio a los gentiles. Nadie parecía estar completamente capacitado para dirigir este ministerio. Los discípulos entendían mejor las necesidades y las costumbres de su propio pueblo, los judíos. No entendían del todo que Dios esperaba que ellos evangelizaran a los gentiles también.

Sin embargo, el propósito inmutable de Dios incluía la salvación de personas de todas las razas y nacionalidades, ¿y qué hace Dios cuando hay propósitos que lograr? Él llama a las personas, les da tareas específicas y las dirige para que logren sus objetivos.

Pablo era la persona correcta para ocupar este singular papel en el plan de Dios. Por supuesto que toda la inteligencia y todos los dones y capacidades vienen de Dios, y ya, antes de la conversión y del llamamiento de Pablo, Dios sabía que las capacidades y el conocimiento apropiados estaban ahí. La conversión dramática y milagrosa fue la manera en que Dios dio a conocer claramente 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) con una voz del cielo. (*Deténgase aquí y lea otra vez Hechos 9:1-6.*) Después de eso, Él decidió obrar mayormente a través de otras personas para ayudar a Pablo en su nuevo llamamiento. Dios permitió que Pablo experimentara la humillación de ser interrogado, y de que dudaran de él los cristianos con los que había sido llamado a trabajar. De hecho, por su reputación como enemigo del Señor Jesucristo, los discípulos de Jerusalén se negaron a recibirlo.

Ahora, recordemos a Bernabé. (Lea Hechos 9:26-28.) Dios le había dado dones de liderazgo, y él se había ganado

la confianza y el respeto de los creyentes. Él no pensaba dos veces en usar su posición para ayudar a otros. Mostrando la estabilidad y la empatía de un verdadero líder cristiano, Bernabé llegó a ser amigo de Pablo y una ayuda para él.

¿No es este el que encarcelaba a los cristianos? preguntaron los nerviosos discípulos, ¿Cómo podemos confiar en este hombre?

Pero Bernabé presentó a Pablo y explicó su llamamiento. Él apoyó a Pablo en todo y le ayudó a adaptarse a su nuevo papel en la iglesia. Esta amistad y ayuda fueron muy importantes para Pablo al comienzo de su ministerio.

## Aplicación

---

**1** ¿Qué piensa usted acerca de Bernabé? Mencione por lo menos cuatro cualidades de liderazgo que indica su comportamiento. (Usted puede ver la lista que está en la Lección 1.)

.....

.....

.....

.....

**2** Dios quería que Bernabé y Pablo ocuparan puestos de liderazgo porque

- a) Pablo era un líder mejor y tomaría el lugar de Bernabé.
- b) diferentes necesidades en la iglesia exigen de diferentes clases de líderes.
- c) Pablo no podía hacer la obra de Dios sin Bernabé.

---

Ya hemos dicho que Bernabé demostró *empatía*. Es decir, que se puso en el lugar de Pablo y se comportó como su amigo. Él demostró *estabilidad* al no dejar que los temores de las personas lo intimidaran. Fue firme en su propio entendimiento de la voluntad de Dios. Pero quizá su rasgo de liderazgo más



importante hasta aquí fue su disposición de *compartir el liderazgo*. No dudó en ayudar a otro líder. Bernabé sabía que Pablo tenía un papel especial que cumplir en el plan de Dios. Bernabé también tenía su propio papel. Diferentes necesidades en la iglesia requieren de diferentes clases de líderes. (Lea Hechos 11:22-30.)

## Los principios de liderazgo aplicados

**Objetivo 2.** *Explicar cómo es que Pablo puso en práctica con Timoteo las lecciones que había aprendido*

Juntos, Bernabé y Pablo formaban un equipo eficaz. Tenían un ministerio glorioso evangelizando y estableciendo iglesias. Bernabé seguía teniendo un gran interés en el desarrollo de otros obreros, de modo que pronto encontramos a otra persona en el equipo. Su nombre era Juan, también llamado Marcos (Hechos 12:25).

Evidentemente, Juan Marcos tenía gran potencial, pero la obra del ministerio era difícil. Probablemente él extrañaba la vida familiar en Jerusalén, y se agotó con las penurias de los viajes, así que dejó a Pablo y Bernabé a mitad de la primera misión de evangelización y se fue a casa (Hechos 13:13). Más tarde, Bernabé lo perdonó y deseaba llevarlo en otra misión de evangelización, pero Pablo no estuvo de acuerdo (Hechos 15:36-39).

En este punto parece que Pablo estaba tan ansioso de seguir con la obra del Señor que se mostró impaciente con alguien que parecía menos dedicado. No obstante, Bernabé sabía que los objetivos de Dios casi siempre se logran a través de las personas. Estuvo de parte de Juan Marcos y apoyó a este joven ministro, tal como había apoyado a Pablo cuando fue necesario.

Hasta en el incidente de desacuerdo entre Pablo y Bernabé vemos que el plan de Dios se cumplía. Aunque Pablo rechazó a Juan Marcos esta vez, después cambió de parecer y lo aceptó como colaborador (Colosenses 4:10; 2 Timoteo 4:11). Lo más importante, Pablo pronto comenzó a seguir el ejemplo de Bernabé. Escogió a un hombre más joven que tenía gran

potencial como líder y comenzó a enseñarle y a dirigirlo. Se llamaba Timoteo.

En Pablo y Timoteo encontramos el ejemplo más grande de una relación entre maestro y alumno desde que Jesús había enseñado a sus discípulos. Al principio, Timoteo tuvo que ser apoyado y justificado ante los judíos, como lo había sido Pablo (Hechos 16:1-3). Siendo que su padre era griego, Timoteo no había vivido según todas las costumbres judías. Por ejemplo, no había sido circuncidado. En este tiempo había en la iglesia una considerable controversia respecto a la necesidad de ser circundados. El gran apóstol Pedro había sido criticado por aceptar a incircuncisos como amigos (Hechos 11:1-3).

En esa situación, Pablo pudo haber dicho: “Yo tengo que pensar en mi propio ministerio”. Pudo haber evadido el problema y la responsabilidad de apoyar y aconsejar a otro predicador. Pero no lo hizo. Pablo sabía que Dios había llamado a Timoteo, pero que por su juventud y su vida anterior quizás no podría usar plenamente sus talentos. Por lo tanto, él le dio a Timoteo palabras de instrucción más o menos como éstas:

*Es una tarea noble ocupar un lugar de liderazgo. Se han hecho profecías en cuanto a ti, pero te toca a ti desarrollar tus talentos y aferrarte a tu fe* (véase 1 Timoteo 1:18-19; 3:1).

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

En medio de un ministerio exitoso, Pablo nunca olvidó que él era sólo uno en la línea de liderazgo necesaria para llevar a cabo el plan universal de Dios para el evangelio. Él dijo que Dios “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 él, fue dada antes del comienzo de los tiempos y fue revelada en la tierra a través de Jesucristo; “del cual yo”, dijo Pablo, “fui constituido predicador, apóstol y maestro de los gentiles” (2 Timoteo 1:8-11).

¿Puede usted imaginar que un gran líder como Pablo, muy seguro de su puesto, pudo compartir tan libre y sinceramente con un joven líder principiante? *Ahora tú también eres un líder; en esta misma corriente del propósito y la gracia de Dios.*

¡Ese es el 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. Ocúpate en estas cosas; para que tu aprovechamiento sea manifiesto a todos”. (Véase 1 Timoteo 6:20; 4:14-15; 2 Timoteo 1:6.)

Pero él no se detuvo ahí. Pasó a encargarle al joven líder que recordara, a su vez, el supremo objetivo 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).

## Aplicación

---

**3** Aquí hay algunas declaraciones respecto a Bernabé. Bajo cada declaración, escriba cómo es que Pablo siguió su ejemplo.

**a** Bernabé estuvo dispuesto a compartir su liderazgo con Pablo.

.....  
 .....

**b** Bernabé aceptó a Pablo como una persona a quién Dios había llamado.

.....  
 .....

**c** Bernabé usó su influencia para apoyar a Pablo frente a los demás.

.....  
 .....

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

.....  
 .....

## B. LOS LÍDERES SON LLAMADOS Y CRECEN

Explicar el llamamiento y el crecimiento del líder

**Objetivo 3.** *Identificar ejemplos de llamamientos singulares en el plan de Dios, y explicar la importancia de la enseñanza y del crecimiento para los obreros cristianos.*

Pablo hablaba frecuente y denodadamente acerca de su llamamiento. Él sabía que Dios lo había escogido para cierta clase de ministerio. Probablemente usted ha estudiado o ha leído acerca de los *dones de ministerio*. Dios ha dado a la iglesia varias clases de líderes para que ministren de variadas maneras. Éstos incluyen profetas, pastores y maestros. Recuerde que Bernabé primero aceptó a Pablo basándose en el hecho de que había sido llamado por Dios. Esto fue lo que les explicó los demás cuando apoyó a Pablo. Bernabé no estaba simplemente presentando a un nuevo líder talentoso. Estaba asegurando que él reconocía el llamamiento de Dios en la vida de Pablo. De este modo el llamamiento fue reconocido como el legítimo derecho que Dios tenía en su vida, el fundamento o base para su ministerio.

Vimos que Pablo reconoció el llamamiento de Dios en la vida de Timoteo. Sin embargo, el líder recién “descubierto” era como una planta tierna que necesita crecer, desarrollarse y madurar. Timoteo necesitaba desarrollar habilidades de liderazgo, adquirir conocimiento espiritual y conocimiento de las personas y madurar en juicio. Por tanto Pablo le dio muchas instrucciones prácticas respecto al desarrollo de sus capacidades de liderazgo, pero comenzó con la declaración de que Timoteo había recibido su don de liderazgo a través de un

mensaje divino (1 Timoteo 4:14). El llamamiento divino fue la base de Pablo para reconocer el potencial de Timoteo para el liderazgo.

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? ¿Son ellos también *llamados*?

Es cierto que hay llamamientos singulares en el plan de Dios. Es verdad que hay clasificaciones separadas de obreros. Las iglesias locales necesitan ministros que sean llamados por Dios y que sean oficialmente reconocidos como líderes espirituales, los pastores del rebaño. En la mayoría de los casos, estas personas deben tener preparación especializada y deben estar dedicadas total y, siempre que sea posible, exclusivamente al ministerio del evangelio. Han de ser respetadas por todos los miembros y se debe consultar con ellas respecto a todas las actividades relacionadas con las iglesias locales.

Además del ministerio de tiempo completo, hay un sentido en el que cualquier cristiano verdadero puede ser llamado a servir en maneras específicas. Hemos visto en las palabras de Pablo a Timoteo que hasta el obrero con dones y llamamiento necesita enseñanza y crecimiento. Esto nos lleva a la conclusión de que todos los líderes cristianos son llamados y también crecen. Si hemos de usar todo nuestro potencial en la obra del Señor, debemos asumir dos responsabilidades importantes:

1. Reconocer la importancia del llamamiento de Dios en nuestra propia vida y en la de otros.
2. Desarrollar nuestros propios dones y ayudar a otros a desarrollar los suyos.

## Aplicación

---

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

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

**5** Encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a** La frase *llamamiento al liderazgo* se refiere al llamamiento que se extiende a todos para que formen parte del pueblo de Dios y participen en su servicio.
- b** El llamamiento al liderazgo es el derecho básico del líder cristiano de tener un válido ministerio de liderazgo.
- c** Luego de ser llamado por Dios y de quizá poseer ciertos talentos naturales observables, el nuevo líder tiene todo lo que es necesario y todo lo que va a necesitar para ser un líder eficaz.
- d** El líder que ha sido apartado por el llamamiento de Dios, y que verdaderamente desea ser usado por Dios, comienza una vida entera de desarrollo al dedicarse a cumplir el propósito de Dios para su vida.

- 6** Lea los siguientes pasajes y conteste la(s) pregunta(s) relacionada(s) con cada uno.
- a** Efesios 4:11-16. ¿Por qué el Señor dio dones de ministerio a su pueblo” .....
- .....
- b** 1 Corintios 12:4-11. ¿A quiénes se otorgan los dones” ....
- .....
- ¿Por qué se otorgan los dones” .....
- .....
- c** Romanos 8:29. ¿A qué han sido predestinados los creyentes?
- .....
- d** Efesios 1:4-5, 11-12. ¿A qué ha predestinado Dios a los creyentes? .....
- e** 2 Pedro 3:18. ¿Qué se les manda a los creyentes que hagan?
- .....
- .....

---

## Examinar el desarrollo del líder

**Objetivo 4.** *Reconocer las verdaderas características de los líderes y del desarrollo del liderazgo.*

Para poder entender la importancia del desarrollo del liderazgo debemos saber exactamente lo que encierra el concepto de líder. Sabemos que Dios llama a las personas para subsanar diversas necesidades. Algunas de las que Dios llama y usa en realidad no son líderes. Son personas excepcionales. Entre ellas están los profetas. Isaías y Juan el Bautista son ejemplos bíblicos de profetas. Influencian a muchos y dan gloria al Señor. Su ministerio principal es comunicar la Palabra de Dios, en vez de trabajar con los demás.

Algunas de estas personas sobresalientes parecen más actores o “estrellas”. Son muy admirados por los demás. Con frecuencia, su influencia es grande y son eficaces en la obra del Señor. Sin embargo, por lo general su popularidad se desvanece

y dejan muy poco tras de sí, porque han atraído demasiada atención a sí mismos. Rara vez preparan a otro para que siga con la obra, de modo que aunque establezcan una gran obra, mucha de ella se pierde.

Otras personas sobresalientes son “jefes” o supervisores. Ellas piensan en términos de cumplir la tarea. Esperan que otros les obedezcan porque ellas están en control. Con frecuencia, logran propósitos específicos. Hacen el trabajo. Pero los que trabajan bajo sus órdenes se sienten descontentos, toman poco interés en la obra, y no desarrollan talentos para ayudarles a lograr propósitos mayores.

Si usted desea ser un verdadero líder, su mejor don probablemente es que usted de verdad ame y respete a los demás, y quiere trabajar con ellos en el servicio al Señor. Observamos en las cartas de Pablo que él le habla a Timoteo en dos niveles. En una oración le da instrucciones respecto a la vida y la conducta de Timoteo. En la siguiente le dice a Timoteo qué debe enseñar a otros. De esa manera Pablo le muestra a Timoteo, y a todos nosotros que leemos estas cartas, que el líder está constantemente consciente de la tarea y de las personas. El líder está constantemente aprendiendo, creciendo y ayudando a que los demás aprendan y crezcan.

### Algunos ejemplos de las cartas de Pablo

Para que Timoteo aprenda:	Ejercítate para la piedad.
Para que Timoteo enseñe:	La piedad para todo aprovecha, pues tiene promesa de esta vida presente, y de la venidera.
Para que Timoteo aprenda:	Sé ejemplo de los creyentes en palabra, conducta, amor, espíritu, fe y pureza.
Para que Timoteo enseñe:	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 aprenda:	Evita profanas y vanas palabrerías.
Para que Timoteo enseñe:	Recuérdales . . . que no contiendan sobre palabras, lo cual para nada aprovecha.
Para que Timoteo aprenda:	No reprendas al anciano, sino exhórtale como a Padre; a los más jóvenes, como a hermanos; a las ancianas, como a madres.
Para que Timoteo enseñe:	Aprendan éstos primero a ser piadosos para con su propia familia.

Estos ejemplos nos demuestran la importante verdad de que un buen líder nunca está muy lejos de los que dirige. La mejor manera de desarrollar nuestras capacidades es comenzar inmediatamente a ayudar a que otros desarrollen las suyas. Timoteo no fue instruido a que se preparara completamente para que, en cierto momento, fuera un líder que pudiera encargarse de otros. Él fue instruido en la hermosa verdad de que los buenos líderes permanecen aprendiendo e involucrados en la vida de su gente.

## ***Aplicación***

---

- 7** Encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA. Luego corrija la declaración incorrecta en el espacio después de cada declaración.
- a** Popularidad significa más o menos lo mismo que liderazgo.  
 .....
- b** Los buenos líderes respetan las capacidades de los demás.  
 .....
- c** Los dones del líder se deben desarrollar completamente antes de que él o ella pueda ayudar a los demás.  
 .....
- d** El estilo de liderazgo de Pablo era similar al de un “jefe”.  
 .....

- e Algunas persona importantes y de mucha influencia no son verdaderos líderes.
- .....
- 

## C. LOS LÍDERES AYUDAN A OTROS A CRECER

**Objetivo 5.** *Reconocer la importancia de la preparación para el liderazgo de los líderes más jóvenes por parte de los líderes más maduros y de más experiencia*

Volvamos a la primera página de esta lección y repasemos la situación del pastor Martínez y Alberto. Esta ilustración nos recuerda que lo que hemos aprendido de Bernabé, Pablo y Timoteo es importante para los líderes de hoy. Dios todavía obra a través de las personas, y todavía Él las llama y las hace crecer de manera bíblica. Los líderes como el pastor Martínez ven la necesidad de tener ayudantes a medida que aumenta el trabajo. Los creyentes dedicados como Alberto sienten el toque de Dios en su vida, y desean aceptar responsabilidades de liderazgo.

A medida que la obra del Señor progresa, surgen necesidades y se buscan líderes para que ocupen los puestos apropiados. Los líderes de más madurez y experiencia deben entender cómo identificar y desarrollar a líderes más jóvenes. Los creyentes más jóvenes y los que están comenzando en puestos de liderazgo deben aceptar ser guiados y dirigidos. Cualquiera que sea el puesto que usted ocupa, es necesario que entienda tanto el lugar del pastor y como el de Alberto.

Probablemente la meta más importante que usted logrará como líder es ayudar a desarrollar el potencial de liderazgo de los demás. Por ejemplo, si usted es un líder de jóvenes, le va a ser necesario ayudar a los jóvenes a asumir la responsabilidad de llevar a su familia y a sus compañeros de clase a la iglesia. Si usted es líder de hombres, usted ayuda a prepararlos para que sean líderes en el hogar y en el lugar de trabajo. Todo creyente necesita recibir preparación en alguna forma de liderazgo.

## Aplicación

---

- 8** Las Escrituras enseñan que los líderes cristianos
- a)** deben ser tener más edad que aquellos a quienes dirigen.
  - b)** deben ser llamados al ministerio pastoral.
  - c)** deben respetarse y ayudarse mutuamente.
  - d)** no deben desear ocupar puestos de liderazgo.
- 9** Los líderes eficaces reconocen la necesidad de desarrollar a los líderes más jóvenes. Los líderes dedicados con frecuencia enlistan a otros posibles líderes y
- a)** los mandan a escuelas de instrucción de liderazgo.
  - b)** los evalúan y los observan cuidadosamente por unos cuantos años.
  - c)** les dan instrucción práctica personalmente.
  - d)** los sobrecargan con muchas responsabilidades.
- 

## Cómo ayudar a otros a desarrollarse

**Objetivo 6.** *Reconocer los principios de liderazgo eficaces.*

Los primeros libros modernos sobre el liderazgo fueron escritos por personas interesadas en las metas comerciales y en la producción industrial. Estos libros daban instrucciones para hacer que las personas cumplieran con los deseos de un líder o “jefe”. Los líderes cristianos leyeron algunos de estos libros y comenzaron a usar muchos de los mismos métodos. En la mayoría de los primeros estudios sobre el liderazgo se daba énfasis a los métodos de persuasión. Los líderes cristianos, ansiosos por realizar la obra del Señor de maneras eficientes y eficaces, querían saber cómo establecer control y autoridad. Querían motivar a las personas, mantenerlas trabajando para lograr las metas que el líder creía eran importantes.

Recientemente, los líderes comerciales e industriales, y los líderes en el gobierno y en el campo de la pedagogía, han reconocido que sus métodos no resultaron muy bien. Han anunciado el descubrimiento de nuevos y mejores métodos de liderazgo. No debe sorprender a los creyentes que estos métodos “nuevos” sean muy similares a los que usan los más grandes líderes de Dios que se nos describen en la Biblia.

Una vez asistí a su seminario de dos horas presentado por un consultor sobre el liderazgo. Él usó todas las expresiones de psicología y administración de última moda. Describió docenas de situaciones y problemas de liderazgo. Esperamos con ansia que nos hablara de algún gran descubrimiento nuevo, pero de repente, su fuente de palabras se secó.

“Bueno”, dijo, “después de extensa investigación hemos llegado a la conclusión de que sólo un tipo de método en realidad es básica y consistentemente eficaz. Este es un método basado en interesarse por las personas”. ¡Interesarse por las personas! ¡No teníamos que pagar para oír durante dos horas a un profesor verboso para enterarnos de eso! Lo aprendimos en nuestras clases bíblicas, ¿no es cierto? ¿Por qué es que con tanta frecuencia nos es tan difícil a los cristianos aceptar el hecho de que toda la verdad real es verdad de Dios? No hay sabiduría ni método positivo eficaz de trabajar con las personas para los que no podamos encontrar una base en las Escrituras.

## ***Aplicación***

---

**10** Encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a** Los primeros libros modernos sobre el liderazgo recalcan la importancia de motivar a las personas para que hagan la voluntad del jefe.
- b** Los que son persuadidos a lograr las metas que sus líderes creen ser importantes generalmente logran más resultados.
- c** Los estudios más recientes en el campo del liderazgo indican que sólo un método de liderazgo es consistente y básicamente eficaz: Interesarse por las personas.
- d** Cuando los líderes se interesen lo suficiente por la tarea que se debe lograr y por las necesidades de su gente, compartirán su carga con los líderes entre las personas; como consecuencia, descubrirán que su tarea se vuelve ligera, que sus objetivos se logran y que las necesidades de las personas se subsanan (como aprendió Moisés).



Examinemos algunos de los principios que se dan en los mejores escritos profesionales sobre el liderazgo. Descubriremos que todos son compatibles con la enseñanza y el comportamiento de Bernabé y Pablo.

*Esté consciente del talento y de la capacidad de las personas a quienes desea dirigir.* En el liderazgo cristiano, esto incluye reconocer los dones divinos y el llamamiento de Dios en la vida de otra persona.

*Acepte las diferencias en las personas.* No crea que toda diferencia es un problema que se ha de eliminar. Recuerde, los diferentes trasfondos de Pablo y Timoteo fueron aceptados y llegaron a ser puntos fuertes en la obra del Señor.

*Ayude a las personas a adaptar sus diferentes cualidades a la situación.* Apóyelas entre los demás obreros y líderes para que se sienta aceptadas. Ayúdeles a reconocer las necesidades que pueden suplir. Recuerde, las palabras de Pablo indican que él se agradaba de poder ocupar un lugar singular como apóstol a los gentiles.

*Ayude a las personas a entender exactamente lo que se espera y se requiere de ellas.* Explique e interprete las actitudes y los comportamientos apropiados para cada situación para que cada persona tenga la oportunidad de adaptarse. Comunique las razones que motivan sus requisitos y acciones. Ayude a las nuevas a familiarizarse con el trasfondo, la historia y las costumbres especiales del grupo. Recuerde cómo fue que Pablo logró esto en sus cartas a Timoteo, recordándole su pasado y preparándolo para el futuro. Pablo le dio a Timoteo instrucciones y preparación específicas.

*Comunique a las personas que usted se interesa por ellas personalmente, no sólo como obreros.* El “interesarse” no es algo superficial. Es algo genuino. Se expresa con lo que se hace y con las actitudes, como también con palabras.

*Expresa aprecio por un buen trabajo.* Hay una advertencia importante con esto. El aprecio en este caso no debe ser personal. No diga: “Usted me gusta. Usted es una buena

persona”. Esto podría hacer que la persona se sienta bien por un momento, pero rara vez le ayuda a desarrollar sus talentos y dones. Usted debe evaluar correctamente las capacidades y contribuciones de la persona. Las personas necesitan ser apreciadas y reconocidas por sus logros verdaderos. La expresión de aprecio más eficaz es algo como esto: “El programa que usted planeó fue excelente. Subsano una verdadera necesidad”.

*Reconozca el hecho de que el desarrollo de otros amplía su propia eficacia.* En la obra de Dios no hay lugar para la competencia. Cuando los líderes temen ayudar a crecer a los demás, debilitan su propio puesto. Los líderes no desarrollan credibilidad con los demás, ni confianza en sí mismos ni en el Señor al ser autoritarios. Nuestros sentimientos de valor propio o concepto de sí mismo son importantes, con tal que reconozcamos que somos siervos de nuestro Señor soberano. Y, según los expertos, el concepto de sí mismo es el resultado de cómo otros responden a nosotros. La mejor forma de tener un concepto de sí mismo bueno y cristiano es ayudar a otra persona a desarrollar su propio concepto como una persona importante en la obra del Señor. Los líderes aumentan su propia influencia y eficacia cuando ayudan a otros, y cuando se rodean de obreros competentes. Si los líderes son inseguro en su puesto y fallan en reconocer las contribuciones de los demás, se vuelven débiles.

*Comparta las metas y la toma de decisiones tanto como le sea posible.* En vez de tratar de hacer que otros trabajen para lograr su meta, comuníqueles que la meta es de ellos también. Por supuesto que usted no sólo anuncia esto. Usted simplemente dice que esto no se trata de que otros le ayuden a usted en su ministerio. Más bien se trata de que ellos tengan su propio ministerio con metas idénticas a las suyas. Usted puede alcanzar sus metas sólo si sus obreros logran las de ellos. Ellos logran sus metas sólo si usted logra las suyas. Este es el principio básico de trabajar como un solo cuerpo. Es casi algo seguro que los líderes cristianos que esperan tomar todas las decisiones y hacer que otros les ayuden, fracasarán en su

ministerio. Más éxito tienen los líderes que invitan a otros a participar en la toma de decisiones. Esos líderes no dicen: “Trabaja para mí”. Ellos dicen: “Trabajemos juntos para el Señor”.

*Ayude a las personas a desarrollar orden y disciplina.*

La mayoría de las personas trabaja mejor si cuenta con instrucciones claras y trabaja según planes que pueda entender. Formular reglas estrictas no producirá éxito, pero dar una estructura apropiada sí lo producirá. Un buen líder sabe planear, fijar normas y plazos determinados, organizar y coordinar a sus trabajadores y sus materiales. En nuestra próxima lección aprenderemos más sobre cómo planear, coordinar y organizar.

*Preguntas para meditación y análisis personal.* ¿Qué dones y capacidades cree usted que ha recibido del Señor? ¿Usted considera este curso de liderazgo como un paso hacia el desarrollo de estos dones y capacidades? ¿Qué ha aprendido de los ejemplos bíblicos que le ayudará a madurar como persona y líder? ¿Puede pensar en formas específicas en que podría usar su conocimiento para ayudar a otra persona?

## **Aplicación**

---

**11** Encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a** Para poder ser verdaderamente eficaz, el líder debe reconocer la riqueza de talento y capacidad del grupo al que dirige.
- b** Parte del desafío del liderazgo radica en la necesidad de adaptar las cualidades de las personas a diferentes situaciones para lograr las tareas y suplir sus necesidades.
- c** Si usted le dice repetidamente a su gente que la ama, no necesita comunicarle ni sus métodos ni sus metas; los entenderá.
- d** Al expresar aprecio o extender reconocimiento por las contribuciones de la persona, usted debe hacer que el mensaje sea intensamente personal, no relacionado con el trabajo ni “oficial”.

**12** Cuando los líderes desarrollan las capacidades de liderazgo de los demás ¿cuál de los siguientes factores deben considerar?

- a) Cuando los líderes desarrollan los talentos de los demás, su propia influencia naturalmente disminuirá.
- b) Los líderes mantienen mejor control por largo tiempo si ignoran las contribuciones y sugerencias de los demás.
- c) Los líderes desarrollan credibilidad con los demás cuando son autoritarios.
- d) Los líderes desarrollan un saludable concepto de sí mismo en el proceso de ayudar a los demás a desarrollar su propio concepto de sí mismo.

**13** Todos los siguientes excepto uno representan principios eficaces de liderazgo. ¿Cuál de estos NO es un principio eficaz de liderazgo?

- a) Un buen líder desarrolla un plan, fija normas y plazos determinados, organiza y distribuye sabiamente los recursos que tiene a su disposición.
- b) El líder eficaz da órdenes precisas, comunica instrucciones eficazmente y sigue el plan.
- c) El líder que opta por tomar todas las decisiones, asumir solo toda responsabilidad y que se embarca en un programa de rigurosa disciplina, inspirará a los demás con su dedicación desinteresada.
- d) El líder sabio invita a que los demás participen de la toma de decisiones y así hace que el objetivo no sea *suyo*, sino *nuestro*.





## ***prueba de la lección***

---

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

- 1** Como un líder aceptado y respetado Bernabé demostró un importante principio de liderazgo: Usó la influencia de su posición para
- a)** asegurar la aprobación apostólica para las reglas que él favorecía.
  - b)** ayudar a desarrollar las capacidades de los demás.
  - c)** obtener lugares de prominencia para los de su familia.
  - d)** asegurarse de que nunca perdería su estatus de prestigio y poder.
- 2** El hecho de que Pablo y Bernabé eran muy diferentes, ilustra otro principio de liderazgo:
- a)** la eficacia de cualquier líder está, por necesidad, limitada.
  - b)** los líderes más jóvenes, que tienen el beneficio de más preparación, son naturalmente mejores líderes.
  - c)** las diferentes necesidades de la iglesia exigen de diferentes clases de liderazgo.
  - d)** es necesario preparar a muchos líderes para poder obtener unos cuantos buenos.
- 3** En el incidente del rechazo de Juan Marcos vemos que, desde el principio de su carrera, Pablo se interesaba principalmente en la tarea. Sin embargo, Bernabé reconocía que la clave para la eficacia de largo plazo en el ministerio está en el desarrollo de
- a)** un reglamento menos exigente acerca del personal.
  - b)** líderes preparados que pudieran multiplicar la eficacia del maestro.
  - c)** grupos misioneros compuestos de hombres como él mismo que creía que los requisitos para el servicio cristiano deben ser menos rígidos.
  - d)** personalidades que no se sintieran amenazadas por líderes más jóvenes.

**4** ¿Cuál de las siguientes declaraciones describe mejor el estilo de desarrollo de liderazgo que demostró Jesús, como también Bernabé y Pablo?

- a)** Instruye y aconseja personalmente, da oportunidad para observar al maestro experto, da oportunidad para aplicar las lecciones, repasa los resultados y asigna tareas
- b)** Da oportunidad para aprender por observación y por instrucción práctica
- c)** Instruye repetidamente en los aspectos de doctrina y liderazgo, enseña sobre la moral, comisiona para el servicio y le entrega a Dios su desempeño
- d)** Escoge a los que tienen experiencia en los asuntos espirituales y educación formal, los mantiene cerca de él por un corto tiempo, los asigna al ministerio, repasa ocasionalmente su desempeño si es conveniente

**5** Del método de liderazgo de Pablo, podemos decir con exactitud que él

- a)** animaba a las personas a ocupar posiciones de liderazgo; el comenzar era lo que les interesaba.
- b)** estaba alerta al potencial para liderazgo, y ayudaba a comenzar a los que eran llamados.
- c)** le dejaba al individuo la iniciativa de responder al llamamiento.
- d)** no se interesaba particularmente en desarrollar líderes sino hasta mucho después.

**6** Podemos interpretar más correctamente la declaración “los líderes son llamados y desarrollados” al decir que

- a)** el llamamiento del líder es más importante que su desarrollo.
- b)** la preparación no es más importante que un llamamiento divino.
- c)** el liderazgo es igualmente responsabilidad de Dios como de las personas.
- d)** del “llamamiento” el líder recibe su derecho de dirigir, mientras que de su desarrollo obtiene las capacidades para el liderazgo eficaz.

**7** Reconociendo el hecho de que los líderes cristianos son llamados a ocupar sus puestos por un acto soberano de Dios, los otros líderes y el cuerpo de Cristo deben responder con

- a)** impulsar a los llamados a movilizarse, y cumplir con los términos de su llamamiento.
- b)** proveer a los posibles líderes clases sobre liderazgo, e instrucción en la administración.
- c)** proveer el lugar y el ambiente donde las capacidades de liderazgo se puedan desarrollar y aplicarse, bajo la dirección de líderes con experiencia.
- d)** mandarlos a escuelas donde puedan aprender el arte de liderazgo.

**8** El asunto del *llamamiento y desarrollo* nos lleva a la conclusión de que si hemos de usar nuestro pleno potencial en la obra del Señor, debemos reconocer la importancia del llamamiento de Dios en nuestra vida y

- a)** así desarrollar nuestros propios dones.
- b)** la vida de los demás y ayudarles a desarrollar sus propios dones.
- c)** así cumplirlo al servir a los demás y ayudarles a desarrollar sus dones,
- d)** en la vida de los demás, desarrollar nuestros propios dones y ayudar a los demás a desarrollar los suyos.

**9** ¿Cuál de las siguientes oraciones describe más correctamente las diferencias entre los que están al frente que no son verdaderos líderes y los que son verdaderos líderes?

- a)** Los actores son egocéntricos y rara vez hacen planes para la continuación de su obra.
- b)** Los jefes se orientan hacia la tarea y se interesan muy poco por los sentimientos y necesidades de las personas.
- c)** Los verdaderos líderes se orientan hacia la tarea y también hacia las personas; tratan de crecer, y se esfuerzan por ayudar a otros a crecer.
- d)** Las respuestas a) y c) explican correctamente todas las diferencias.
- e)** Las respuestas a), b) y c) explican correctamente estas diferencias.

**10** Los primeros libros modernos sobre el liderazgo recalcan la importancia de persuadir a las personas a hacer la voluntad del jefe, y de lograr las metas de él. Los expertos en el campo han reconocido recientemente que estos métodos

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

**11** Los estudios actuales indican que el único tipo de método de liderazgo que en realidad es básico y consistentemente eficaz

- a) limita el liderazgo a la voluntad de la mayoría.
- b) recalca la naturaleza cooperativa de la administración.
- c) descansa sobre premisas autoritarias.
- d) se basa en interesarse por las personas.

**12** Todos los siguientes excepto uno son principios de liderazgo tomados de los mejores escritos profesionales sobre el liderazgo. ¿Cuál NO lo es?

- a) “Esté consciente del talento y de la habilidad de las personas a quienes dirige”.
- b) “Acepte las diferencias de las personas”.
- c) “Ayude a las personas a entender exactamente lo que se espera y se exige de ellas”.
- d) “Ayude a las personas a adaptar sus diferentes cualidades a la situación.
- e) “No imponga en su gente la presión de tomar decisiones ni los problemas”.

**13** José tiene un miedo terrible de desarrollar líderes porque, cuando ha preparado a nuevos líderes, las personas han apartado su atención de él y la han puesto en ellos. ¿Cuál principio José necesita adoptar e interiorizar para poder ver su trabajo más positivamente?

- a) Comunique a las personas que usted se interesa por ellas personalmente.
- b) Reconozca el hecho de que el desarrollo de los demás amplía su propia eficacia.
- c) Comparta las metas y la toma de decisiones tanto como le sea posible.
- d) Ayude a las personas a adaptar a la situación sus diferentes cualidades.

**14** Los líderes amplían su propia influencia y eficacia cuando

- a) ayudan a los demás y se rodean de obreros competentes.
- b) hacen sus trabajos a tiempo bajo administración severa y estrecha supervisión.
- c) hacen por sí solos la mayoría de su trabajo de liderazgo y delegan sólo las tareas sin importancia a sus subordinados.
- d) se mezclan bien con su gente pero retienen total control al tomar decisiones.

**15** En el asunto de las metas y la toma de decisiones, la mejor regla es

- a) tratar de hacer que otros trabajen hacia la meta de usted.
- b) encubrir su meta al declarar que es un “ministerio”.
- c) proclamarse a usted mismo como alguien que se interesa; luego suplicar: “Vengan a trabajar para mí”.
- d) compartir las metas y las decisiones para poder decir de verdad: “Este es nuestro trabajo”.

## respuestas a las preguntas de estudio

---

- 7 a** Incorrecta (Las personas populares no siempre son buenos líderes.)  
**b** Correcta  
**c** Incorrecta (Un buen líder aprende y se desarrolla constantemente.)  
**d** Incorrecta (Era el de un 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)** deben respetarse y ayudarse mutuamente.
- 2 b)** diferentes necesidades en la iglesia exigen de diferentes tipos de líderes.
- 9 c)** les dan instrucción “práctica” personalmente.
- 3 a** Pablo tomó tiempo para preparar a Timoteo para su lugar como líder, reconociendo el llamamiento de Dios en la vida del joven.  
**b** Pablo mencionó el llamamiento de Timoteo en su carta (1 Timoteo 4:14).  
**c** A los romanos Pablo representó a Timoteo como su colaborador (Romanos 16:21). Pablo aseguró a los corintios que Timoteo llevaba adelante la obra del Señor tal como él (Pablo) lo hacía (1 Corintios 16:10).  
**d** Pablo reconoció el potencial de liderazgo en Timoteo; por lo tanto, hizo al joven parte de 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)** Los líderes desarrollan un saludable concepto de sí mismo en el proceso de ayudar a los demás a desarrollar su propio concepto de sí mismo.
- 6 a** Para prepararlos para obras de servicio y ayudarles a madurar espiritualmente.  
**b** A todo creyente. Para el bien común.  
**c** Para ser conforme a la imagen de su hijo, madurar espiritualmente.  
**d** Para ser sus hijos santos y sin mancha y dar gloria a su nombre.  
**e** Para crecer en la gracia y el conocimiento del Señor, en resumen, madurar espiritualmente. Es evidente que el propósito del Señor para sus hijos es que sean productivos y maduros. El proceso de madurez tiene lugar bajo la influencia del liderazgo sabio y dentro del marco de los ministerios del cuerpo. Segunda de Pedro 3:18 y Juan 15:1-8 y otros versículos de la Escritura, indican que el crecimiento y el desarrollo se esperan como un producto normal de la vida espiritual.
- 13 c)** El líder que opta por tomar todas las decisiones, asumir solo toda responsabilidad y que se embarca en un programa de rigurosa disciplina inspirará a los demás con su dedicación desinteresada.

## **EVALUACIÓN DE LA UNIDAD UNO**

Ahora que ha completado la primera unidad, usted está listo para responder la *Evaluación de la Unidad Uno*. Repase las lecciones anteriores, y luego siga las instrucciones de la Hoja de respuestas de la Unidad Uno. Usted debe completar y enviar su hoja de respuestas a su maestro o a la oficina local de inscripción para ser calificada.





Unidad

# UNIDAD DOS:

---

## Tareas: Lo que hacen los líderes y cómo guían a otros

### Lecciones

- 4 Los líderes planean y organizan
- 5 Los líderes se comunican
- 6 Los líderes resuelven problemas y toman decisiones

# 4 Los líderes planean y organizan

---

“La semana pasada me sentí decepcionado con los resultados de nuestro proyecto de hacer visitas”, Guillermo le dijo al grupo. Él También se sentía decepcionado porque sólo seis de los miembros de su comité estuvieron presentes. Esta mañana, durante la escuela dominical, él les había pedido que se quedaran por unos minutos después del culto de adoración para hablar del proyecto. Pero varios de ellos ya tenían otros planes o, por cualquier otra razón no se quedaron. Él podía comprender. “Todos tienen problemas personales,” pensó. “También debo pensar en sus necesidades y no ser demasiado exigente”.

“Desde que el pastor me puso a cargo de este ministerio de hacer visitas, siento una gran responsabilidad”, él le explicó al grupo. “Todos debemos respaldar a nuestro pastor y ayudarlo a llevar el evangelio a esta comunidad. Quiero que todos ustedes demuestren su dedicación al Señor y que se esfuercen más la próxima semana. Debemos llenar el templo para los cultos de avivamiento que pronto comenzarán”.

“¿Qué fue lo que decidimos sobre el transporte?” preguntó Juan. “Creo que usted mencionó que podríamos encontrar una manera de ayudar a los que viven muy lejos. Yo visité a una señora que tiene varios hijos que podrían venir a la iglesia, pero no tienen ningún medio de transporte”.

“Sí”, admitió Guillermo, “estábamos pensando en eso. Veré lo que podemos hacer. ¿Alguien más tiene alguna pregunta?”

“Hay dos jóvenes en mi clase de Biblia a los que les gustaría ir conmigo a visitar”, dijo María, “¿usted cree que estaría bien que los dos fueran conmigo?”

“Sí”, contestó Guillermo, “será una buena experiencia para ellos”.

“Eso pensé yo”, contestó María, “pero yo le pregunté al pastor, y él me dijo que era mejor que sólo llevara a uno cada vez”.

“Bueno, no sé, quizás en ese caso...”.

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. David: Un líder competente
- B. Los líderes planean y coordinan
- C. Los líderes organizan
- D. Usted y la organización

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Reconocer en los relatos bíblicos la importancia de la capacidad y de los principios de liderazgo que muestra el comportamiento de David.
2. Identificar el propósito de un plan, y delinear el proceso de planificación.
3. Mencionar tres obstáculos para la planificación en la obra cristiana, y algunos métodos para evitarlos.
4. Reconocer los diferentes tipos de organización en las relaciones entre los líderes y los obreros de la iglesia.
5. Desarrollar un plan para organizar a las personas y las tareas en su lugar de servicio.

### ***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 liderazgo. Los pasajes bíblicos pertinentes son: 1 Samuel 16:1-22; 17:21-58;

capítulos 22-26; capítulo 30; 2 Samuel 5:1-7; 7:1-25 y 1 Crónicas capítulos 17-19 y 22-29. Esta es una larga tarea de lectura. Usted podría estar familiarizado con mucho del material. Su objetivo ahora es leerlo con el propósito de ver a David como un líder llamado por Dios para lograr sus propósitos. Aprenderá mucho respecto al liderato si sigue cuidadosamente el ejemplo de David.

2. Estudie la lección y conteste las preguntas de estudio como lo ha hecho hasta hoy.
3. Repase las palabras clave. Si no está familiarizado con ellas, compruebe su significado en el glosario.
4. Tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se le dan al final de este libro. Repase los ejercicios que haya contestado incorrectamente.

### ***palabras clave***

---

asignar	impedimento	servidumbre
casualmente	magnífico	soberbia
culminante	pertinente	técnicas
estrategia	responsabilidad	

## A. DAVID: UN LÍDER COMPETENTE

**Objetivo 1.** *Reconocer en los relatos bíblicos la importancia de la capacidad y de los principios de liderazgo que muestra el comportamiento de David*

Antes de entrar de lleno en la discusión del papel de David en el plan de Dios para dirigir a su pueblo, volvamos a la historia de Guillermo. Lo dejamos en una situación embarazosa, ¿verdad? Estaba atrapado en una situación donde debía o no estar de acuerdo con su pastor, o reconsiderar su propia opinión ante las personas a la que quería dirigir e inspirar. ¿Qué hubiera hecho usted? Guillermo permitió que se olvidara el tema cuando se hizo otra pregunta.

“¿Y la literatura? Yo necesito un poco más. Le pregunté a la secretaria de la escuela dominical si había pedido más copias para nuestro proyecto de hacer visitas, y ella dijo que esa no era su responsabilidad”.

“Otra cosa”, interrumpió Jaime, “tres de nosotros visitamos el mismo vecindario la semana pasada, y dudo que alguien haya visitado la zona norte. He oído decir que hay varias familias nuevas ahí a las que debemos invitar a que vengan a nuestra iglesia”.

“Esa es una buena sugerencia”, Guillermo sonrió dando su aprobación y habló con entusiasmo: “¡Ahora vayamos a esa zona y abarquemos el territorio! ¡Trabajemos arduamente! ¡El próximo domingo podemos llenar esta iglesia!”

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

Esta breve descripción de una reunión de un comité nos hace poner atención a varios principios de liderazgo muy importantes. ¿Cuántos puede usted mencionar? ¿Qué buenas cualidades de liderazgo reconoce usted en Guillermo? ¿Usted cree que su actitud representa a un creyente sincero? ¿Está él dispuesto a aceptar un puesto de liderazgo y todavía estar sujeto al liderazgo de otro? ¿Le parece que está lleno de entusiasmo? ¿Tiene él en mente una meta o propósito por qué trabajar? ¿Tiene una actitud de consideración hacia los demás obreros?

¿Por qué todas estas buenas cualidades no son suficientes para convertirlo en un líder eficaz? ¿Qué se necesita para que el comité tenga éxito en esta ilustración? Encontraremos respuestas a éstas y a otras preguntas en el relato de la vida y el trabajo de David.

Hasta este punto de nuestro curso el énfasis ha sido en las personas, las personas que dirigen y aquellas que siguen. Ahora, en la Unidad 2, concentraremos nuestra atención mayormente en las *tareas*, los “trabajos” y las técnicas que tienen que ver con el liderazgo. A nuestro ejemplo bíblico, David, no le faltaba ninguna de las cualidades que por lo regular se relacionan con los líderes. Pero lo más notable fue la manera eficiente y consistente en que juntó sus ventajas y recursos para obtener resultados extraordinarios.

La Biblia nos informa de David como un hombre total: pastor de ovejas, soldado, poeta, padre de familia y rey. Valiente, culpable, arrepentido, perdonado y victorioso, él nos revela la variedad y la complejidad de la experiencia humana. Esto indica la maravillosa profundidad de los planes de Dios. A David le fue dado el contexto y los elementos necesarios para las tareas que tenía por delante. Su desarrollo físico, su valentía y su independencia le llegaron cuando cuidaba las ovejas y las protegía del peligro. Cuando andaba solo con el rebaño él aprendió a pensar por sí mismo, a usar su iniciativa y su imaginación, y a expresar sus sentimientos e ideas con poderosas e inspiradoras palabras.

Sabemos que él comenzó su vida en un lugar humilde. Recibió su llamamiento al liderazgo cuando el profeta Samuel lo escogió, bajo la dirección de Dios, y le comunicó de una manera sencilla, casi secreta, que él había de ser el rey (1 Samuel 16:13). Y “el Espíritu de Jehová vino sobre David”. Luego él volvió a su rebaño, con el promisorio futuro guardado en su corazón. Después, en la corte del rey Saúl, su lugar fue uno de humildad y servidumbre.

Parece un contraste con esta humildad el oír a David decir atrevidamente que pelearía contra el gigante Goliat, cuando

todos los demás tenían miedo. No parecía algo muy humilde decir firmemente: “Tu siervo irá y peleará contra este filisteo” (1 Samuel 17:32). Su hermano mayor se airó contra David diciéndole que él conocía su soberbia (1 Samuel 17:28).

Pronto David demostró algo que todos los buenos líderes saben: la humildad y el valor para actuar no son opuestos. Con frecuencia van juntos, como en aquel día cuando David mató al gigante.

Por supuesto que David sabía que no lo hacía por su propia fuerza. El Espíritu del Señor había descendido sobre él con poder, por lo tanto, él podía hablar valiente y confiadamente. No obstante, David no confió en palabras de entusiasmo. Él identificó los logros y habilidades que el Señor le había permitido adquirir. Él dijo: “Fuese león, fuese oso, tu siervo lo mataba” (1 Samuel 17:34-37).

Sabemos que Dios pudo haber matado a Goliat sin ninguna piedra. Dios pudo haber lanzado una piedra a gran velocidad por medio de poder milagroso, sin David ni honda. Pero cuando hay necesidad de acción para lograr sus propósitos, vemos que Dios obra a través de las personas en quienes se han desarrollado las capacidades apropiadas. David ya había desarrollado destrezas. Él usó palabras llenas de confianza para convencer a los demás. Usó estrategia. Usó fuerza y habilidad. Aunque él sabía que el poder era de Dios, no se comportó de una manera descuidada, sin estructura. Cumplió con su tarea como había aprendido a hacerlo. Observe que no recogió casualmente cualquier piedra. Seleccionó cinco piedras lisas del arroyo y las puso en su saco de pastor. Su comportamiento revela sistema y orden.

*Preguntas para meditación y análisis personal.* Lea Salmo 144:1. ¿Reconoce en este pasaje el hecho de que David se sentía competente pero no se atribuía ninguna gloria personal? ¿Cómo llegó usted a ser competente? ¿Qué destrezas y habilidades tiene usted? ¿Ha adiestrado el Señor sus manos? ¿Les ha dado destrezas a sus dedos? ¿Cree usted que las capacidades que ha



desarrollado pueden ser usadas en algunas tareas especiales para la obra del Señor?

## Se convirtió en líder

Después de su dramática victoria, David tuvo la oportunidad de aceptar honra y alabanza. Él pudo haber tomado control de millares de personas inmediatamente. El hecho de que no se aprovechó de su popularidad personal muestra su humildad y su buen sentido común. Él estuvo dispuesto a recibir órdenes del rey Saúl. Se ajustó a la estructura organizativa. Obedeció como soldado y ascendió en los rangos de acuerdo con su destreza y conquistas. Aceptó las tareas que eran necesarias en el progreso de la nación para sus objetivos comunes.

Muchas de las páginas del Antiguo Testamento están dedicadas a los relatos de las actividades de David. Estos son escritos históricos, pero dan numerosos detalles de los métodos de liderazgo de David. Tres de los principios más importantes relacionados con su éxito son:

1. Consistentemente buscaba la voluntad de Dios.
2. Era leal y considerado en sus tratos con los superiores y con los subordinados.
3. Reconocía la necesidad de la excelencia y capacidad, por lo que daba gloria al Señor.

Sabemos que David llegó a recibir la corona que le había sido prometida. Como rey de Judá y de todo Israel, él pudo subyugar a los enemigos que los rodeaban. Esto lo mantuvo ocupado en muchas batallas, las que dirigió con valentía y destreza.

Después de establecerse firmemente en su reino, David sintió un gran deseo de edificar una casa para el arca del pacto —un templo del Señor— pero el Señor le reveló que no sería privilegio suyo el estar presente durante la construcción de este templo. A él le tocaría proporcionar los planes y las provisiones (1 Crónicas 22:1-4). El registro de estas actividades es un modelo singular de procesos y estructuras organizativas.

## David hizo extensos preparativos

En este punto del registro histórico vemos que David creía que sus deslumbrantes proezas tenían un segundo propósito principal, el de proveer oportunidades para almacenar los 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 celebrar la adoración formal ni los milagros, sino que el planear, organizar, describir los trabajos y recaudar fondos!

David contrató canteros y otros obreros. Proveyó piedra, hierro, bronce y madera para que trabajaran. Nombró supervisores, oficiales, jueces, porteros y músicos específicos. Las asignaciones eran claras. Los planos eran detallados y el resultado de mucho trabajo preliminar y oración. David le dijo a su hijo Salomón.

“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 servir en el templo y los artículos que se habían de usar en el servicio, “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 lo largo de años de variadas experiencias y circunstancias, David mantuvo firme su propósito. Él hacía planes con un objetivo tan certero como cuando lanzó la piedra a Goliat. “El admitía sus fracasos y se arrepentía de sus pecados. Le daba crédito al Señor por su destreza y reconocía que Dios les daba destrezas a otros. Sin resentimiento, él aceptó su lugar como un líder en la secuencia del orden de Dios.

Luego llegó el momento culminante, cuando David decidió comisionar a los obreros y entregar oficialmente la responsabilidad a Salomón. Podemos imaginarnos la escena cuando él convocó esa gran asamblea en Jerusalén. Ahí, él resumió abiertamente, delante de los oficiales y ayudantes de todos los rangos, sus actividades anteriores y sus planes para el futuro. No se olvidó de nada. Nada era incierto. Cuando terminó esa reunión, todos a quienes David se dirigió como “hermanos” sabían cuáles eran responsabilidades. Sabían cuáles eran sus relaciones entre sí. Sabían qué recursos estaban disponibles, y algo de los costos y sacrificios que esto incluía.

David explicó sus sentimientos y acciones sin alardear, sino más bien como se comparte una información, luego 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).

Desde esta posición de compromiso personal, él pudo desafiar a los demás a que lo imitaran en consagrarse a sí mismos a la obra del Señor, en servicio, y en ofrendar. Por supuesto que el pueblo respondió a su magnífico liderazgo. Se entregaron al Señor junto con sus posesiones, con liberalidad.

David oró y dirigió al pueblo en la adoración: “Benedicid ahora a Jehová vuestro Dios”, los animó con entusiasmo. Y todos alabaron al Señor (1 Crónicas 29:10-20).

Vuelva al comienzo de esta lección y repase el ejemplo de Guillermo y su comité.

## Aplicación

---

**1** Indique por lo menos tres maneras en las que Guillermo siguió el ejemplo de David.

.....

.....

.....

**2** Escriba por lo menos tres maneras en las que Guillermo no siguió el ejemplo de David.

.....

.....

.....

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

- a)** tenía soberbia.
- b)** quería fanfarronear delante de sus hermanos.
- c)** había nacido para ser líder.
- d)** confiaba en que el Señor lo usaría.

**4** David contó sus experiencias con los leones y el oso para

- a)** demostrar con hechos su posición.
- b)** mostrar más fe que sus hermanos.
- c)** probar que había sido escogido para ser rey.
- d)** demostrar su fuerza física.

**5** David seleccionó cuidadosamente cinco piedras. Este comportamiento parece indicar

- a)** falta de confianza.
- b)** preparación y capacidad.
- c)** demostración pública de sus destrezas.
- d)** rechazo de la armadura de Saúl.



## B. LOS LÍDERES PLANEAN Y COORDINAN

### Planear es pensar y escribir

**Objetivo 2.** *Identificar el propósito de un plan, y delinear el proceso de planificación.*

Casi toda tarea bien hecha se hace dos veces. Primero, se idea en la mente de los que ocupan lugares de liderazgo. Este proceso de pensar bien en lo que se hará es lo que llamamos *planear*.

Todos planean de maneras más o menos inconscientes. Una de las cualidades humanas esenciales es poder imaginarse y ver en la mente cómo es que algo será antes de en realidad hacerlo. Tratamos de predeterminar o elaborar por adelantado un curso de acción, pensar en lo que haríamos bajo varias circunstancias. Los líderes desarrollan la capacidad para hacer esto más formal y eficazmente que los demás.

En la mayoría de los estudios de las funciones del liderazgo la palabra *planear* ocupa el primer lugar. Los líderes deben planear, y entre mejor planeen más probable es que logren lo que se proponen. Así que veamos precisamente qué es lo que incluye 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 tienen ideas claras de las razones que impulsan lo que hacen. Saben cuál es el propósito de cada tarea y el resultado que se desea. Los resultados deseados son lo que llamamos objetivos. Todo buen plan incluye objetivos declarados. Estudiaremos esto en más detalle más adelante.

3. *Trazado de un curso de acción específico.* En términos de funciones de liderazgo, esto se llama *programación*. Esto incluye hacer una lista de los pasos que se han de dar para efectuar los resultados deseados o lograr los objetivos.

4. *Organización*. Establecer un calendario es una parte esencial del establecimiento de metas y la programación. Sin límites de tiempo específicos, las metas y los programas se vuelven inútiles.

5. *Declaración de métodos y procedimientos propuestos*. El plan debe ser práctico y factible. Por lo tanto, los líderes deben poder declarar por adelantado qué métodos son apropiados y disponibles para usarse en cada paso de los programas que tracen.

6. *Consideraciones económicas*. En los estudios sobre las funciones de liderazgo esto se llama *presupuestar*. La mayoría de los planes exigen dar cierto grado de atención a los gastos, y cuánto dinero se debe recaudar, asignar y rendir cuentas. Hasta los líderes que no son responsables del presupuesto formal deben considerar estos asuntos para poder hacer planes prácticos y realistas.

7. *Consideraciones de personal*. Los líderes deciden por adelantado cuántas personas se necesitan para llevar a cabo un programa o proyecto, y qué cualidades o habilidades deben tener. Seleccionar a las personas adecuadas para las tareas particulares es una parte extremadamente importante de la planificación.

8. *Conformidad con las reglas y normas*. Todo plan se hace dentro de un marco de *reglas*. Es decir, hay valores y normas establecidos que guían toda acción dentro de una organización. Los líderes cristianos, por supuesto, son dirigidos por los principios bíblicos y también por las reglas de los líderes superiores de la iglesia o institución.

A muchos líderes les es útil expresar el proceso de planear en forma de preguntas. Las respuestas a estas preguntas revelan los puntos esenciales del plan:

1. ¿Por qué se debe hacer este trabajo? Esto lleva a un minucioso análisis de la situación presente.
2. ¿Qué se ha de lograr? Esto lleva al establecimiento de objetivos.

3. ¿Cómo se logrará el trabajo? Esto lleva a trazar procedimientos.
4. ¿Cuándo se hará el trabajo? Esto lleva a la organización u horario.
5. ¿Cuál es la mejor forma disponible de hacer el trabajo? Esto lleva a la consideración de métodos específicos.
6. ¿Con qué se hará el trabajo? Esto lleva a presupuestar y a la consideración de las instalaciones y los materiales necesarios.
7. ¿Quién hará el trabajo? Esto lleva a la selección del personal y a hacer asignaciones específicas según los talentos y dones de las personas disponibles.
8. ¿Qué normas y pautas deben observar los obreros, o se deben fijar para ellos? Esto lleva a la consideración de reglas ya existentes y también a fijar normas de calidad.

### Tipos de planes:

La mayoría de los líderes usan tres tipos de planes. Estos son:

1. Planes generales para un 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 las reuniones de los comités y programas de capacitación de obreros.
3. Planes para proyectos individuales, como una conferencia en particular o programa para un día especial.

Hemos dicho que planear es pensar y escribir. El *planear*, que es un proceso, generalmente exige de un *plan*, que es un documento escrito. Los líderes competentes usan unos cuantos medios básicos para hacer planes de largo alcance y planes diarios específicos.

## Medio para planificar:

1. *La lista de “Cosas que hacer”*. Todo líder debe mantener una lista de planes y responsabilidades para cada día. Esto podría ser simplemente una hoja de papel o una libreta, o se podría comprar o elaborar formularios especiales. Los detalles que se deben incluir a diario incluyen:

Citas	Llamadas telefónicas que hacer
Tareas que hacer	Llamadas telefónicas recibidas
Asignaciones que hacer	Materiales que se necesitan
Cartas que escribir	Información económica o gastos

Usted encontrará una sugerencia para una hoja de recordatorio diario en el apéndice.

2. *El calendario*. Todo líder necesita dos calendarios. Uno es como una libreta grande con espacio para escribir en cada fecha. Este es para los planes de largo alcance. Este calendario se puede hacer de cualquier superficie para escribir, si no están disponibles los que ya vienen preparados. El otro calendario es pequeño que se puede llevar consigo siempre. Las fechas importantes del calendario grande se deben marcar en el pequeño para referencia rápida.

3. *Un cuaderno pequeño*. El calendario pequeño podría ser una página de un cuaderno o libreta que se pueda llevar siempre. El buen líder siempre está preparado para tomar notas sobre los sucesos del día y anotar las ideas cuando le lleguen a la mente. También es útil para escribir nombres para recordar, números de teléfono y direcciones.

4. *Hojas para planear el trabajo*. Los planes para todos los proyectos importantes se deben escribir en detalle. La mayoría de los líderes diseñan hojas o formularios de trabajo que se prestan para sus propósitos. Esos formularios deben incluir espacio para:

- Fecha
- Nombre del líder



- Nombres de otras personas o del comité que hace los planes
- Nombre del proyecto con descripción y objetivos
- Lista de tareas específicas que hacer
- Asignaciones de las personas que harán cada tarea
- Materiales y el equipo necesarios para cada tarea
- Fecha para terminar cada tarea

## Aplicación

---

**6** Lea otra vez la sección sobre los medios para planear que acaba de leer. Estudie las formas sugeridas que se encuentran en el apéndice. Piense en una situación real o imaginaria de la que usted podría tener la responsabilidad de planear. Diseñe una hoja de trabajo adecuada o copie una de las sugeridas y llénela correctamente. Este es un ejercicio de práctica para su propio beneficio. No es una prueba.

---



## Coordinación

*Coordinación* es poner el plan en marcha. Después de terminar el plan, su siguiente tarea es reunir todos los componentes de la manera más productiva. Coordinación es el proceso de ver que las personas indicadas estén en el lugar indicado, en el momento indicado, con los materiales indicados, y que entiendan cómo es que han de trabajar juntas para lograr la tarea.

Vea otra vez las preguntas que hicimos para ayudarle en el proceso de planear. ¿Qué componentes o elementos sugieren estas preguntas?

## Aplicación

---

**7** Escriba el componente de planear (derecha) que sugiere cada pregunta (izquierda).

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

*Preguntas para meditar.* Piense otra vez en los relatos bíblicos acerca del lugar de David como líder. ¿Era él un buen coordinador? ¿Consideraba él todos los componentes de la planificación? Con respecto a sus planes para el templo, ¿podría usted contestar cada una de las preguntas que sugerimos?

## Aplicación

---

**8** ¿Cuál de las siguientes declaraciones identifica mejor el propósito de planear?

- a) Básicamente, planear es la actividad por la que determinamos nuestros objetivos.
  - b) Se planea para tratar de justificar nuestro curso de acción.
  - c) Se planea para tratar de predeterminar un curso de acción, y cómo responder a las variadas circunstancias que podrían ocurrir al tratar de lograr nuestro objetivo.
  - d) Esencialmente, planear es tratar de determinar cómo es que cada persona encaja en la estructura y cuáles son sus responsabilidades.
-

## Problemas y obstáculos

**Objetivo 3.** *Mencionar tres obstáculos para la planificación en la obra cristiana, y algunos métodos para evitarlos.*

A veces oímos decir a los líderes: “¿De qué sirve? Yo tenía todo bien planificado, y entonces...”.

“Mis trabajadores no siguieron las instrucciones”.

“Mi supervisor cambió de parecer”.

“Mi ayudante se enfermó”.

“Toda la situación fue diferente de lo que yo esperaba”.

Probablemente usted ha tenido o tendrá este tipo de experiencias frustrantes. Usted hace planes cuidadosamente y los ve postergados. Luego, usted podría ver a alguien que parece no tener ningún plan gozar de gran éxito en un proyecto. No se desaliente ni permita que esto lo haga menospreciar el valor de hacer planes. Simplemente esté consciente de que el planear en sí no asegura a nadie el éxito. Esta es una de las razones que algunos dan para no hacer planes.

Hay otros dos obstáculos que debemos considerar. Uno es que en la obra cristiana alguien podría acusar al líder de confiar demasiado en sus propios programas en vez de depender de la dirección del Espíritu Santo. Ciertamente, nuestros propios estudios de la Biblia nos han demostrado que el Espíritu dirige en la etapa de planear tan seguramente como en la etapa de emprender la acción. Por lo tanto, no debemos ser afectados grandemente por los que critican el planear y los programas en la iglesia.

Probablemente el mayor obstáculo para los buenos planes es que toma mucho tiempo y duro trabajo. Pensar y escribir son dos de las actividades humanas más difíciles. Pruébelo al ver cuánto más fácil es ponerse de pie y dar un testimonio que escribirlo por adelantado. Sabemos que el Señor seguramente puede dirigirnos para escribir y también para hablar; por lo tanto, ¿no es lógico decir que estamos hablando en el poder del Espíritu Santo Si lo hacemos inesperadamente en la iglesia pero

que no estamos obrando por su poder si escribimos los planes por adelantado! Este malentendido se debe superar antes de que el líder pueda ser de máxima eficacia. El tiempo y el duro trabajo son necesarios, junto con la dirección del Espíritu.

## Aplicación

---

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

.....

.....

.....



A continuación hay algunas sugerencias para ayudarle a evitar los obstáculos y planear con eficacia:

1. *Someta sus planes a la dirección del Espíritu.*

Considérelos un tema de oración sincera.

2. *Mantenga la actitud de que todos los planes son flexibles.*

Este es uno de los mayores desafíos para el liderazgo, mantener los planes específicos y flexibles.

3. *No espere que todos los planes den resultado.* Los líderes sabios saben que el acto de planear los hace más capaces de lograr sus metas, aunque el plan original tenga que ser abandonado. En la mayoría de los casos, la persona que tiene un plan se siente más competente y puede ganarse el respeto y la cooperación cuando cambia la situación. Siempre que sea posible, anticipe problemas. Piense por adelantado y trate de imaginarse cuáles cambios son posibles en la situación, y lo que usted podría hacer.

4. *Planee varios objetivos menores que le ayudarán a lograr el objetivo o meta principal.* Por ejemplo, si su objetivo principal es proveer comidas para una conferencia regional, los objetivos menores podrían ser proveer espacio para almacenamiento y coleccionar artículos alimenticios. Los planes

para lograr un objetivo menor en particular se pueden mantener flexibles, y se pueden hacer cambios sin afectar seriamente el plan total. Hablaremos de los objetivos principales y los secundarios en otra lección.

5. *Asegúrese de que todos los responsables de hacer que los planes funcionen los entiendan y los acepten.* Recuerde cómo David explicó sus planes y le dio al pueblo oportunidades para expresar su compromiso personal. Explíqueles a sus trabajadores el propósito y la importancia de cada parte de sus planes. Asegúreles que aprecia mucho sus contribuciones. Como lo hizo David, pídale que se unan a usted en oración y alabanza, y que sometan sus planes a la dirección del Espíritu.

## C. LOS LÍDERES ORGANIZAN

**Objetivo 4.** *Reconocer los diferentes tipos de organización en las relaciones entre los líderes y los obreros de la iglesia.*

Hemos aprendido que el concepto de *plan* incluye un proceso de planear y un documento o bosquejo escrito para dirigir la actividad. El concepto de *organización* también incluye dos ideas principales. Una, el proceso de involucrar a las personas en relaciones para el trabajo eficaz en una tarea. La otra es la estructura, o plan formal, que les muestra a las personas cómo se espera que se relacionen mutuamente.

### Tipos de organización

Se pueden idear varios tipos de organización formal. Probablemente usted está más familiarizado con el tipo llamado *organización de línea directa*.

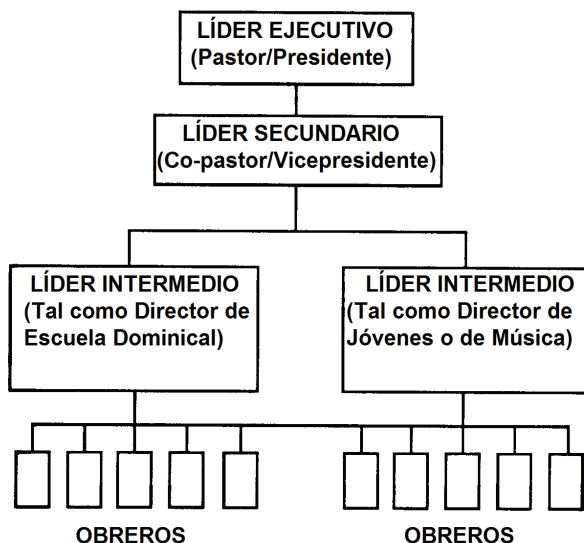


Figura 4.1 Organización de línea directa

Las iglesias pequeñas podrían no tener un líder secundario, y los líderes intermedios estar directamente bajo el pastor.

La organización militar es el ejemplo más extremo de este tipo. Sus características básicas son que el líder ejecutivo tiene la autoridad controladora, y que el trabajo se lleva a cabo a través de una línea de líderes intermedios. Cada persona es supervisada directamente por la que está por encima de ella. Se espera que los obreros se comuniquen sólo a través de los supervisores y que no vayan directamente al líder ejecutivo.

Otro tipo de organización se llama *personal de línea*. Este tipo se usa en la mayoría de las grandes organizaciones modernas. Tiene un líder ejecutivo que es aconsejado por un grupo de personas del personal con conocimiento y habilidades especiales. Ellas aconsejan y dan dirección al ejecutivo, y luego él supervisa a los líderes intermedios, como en la organización de línea directa.

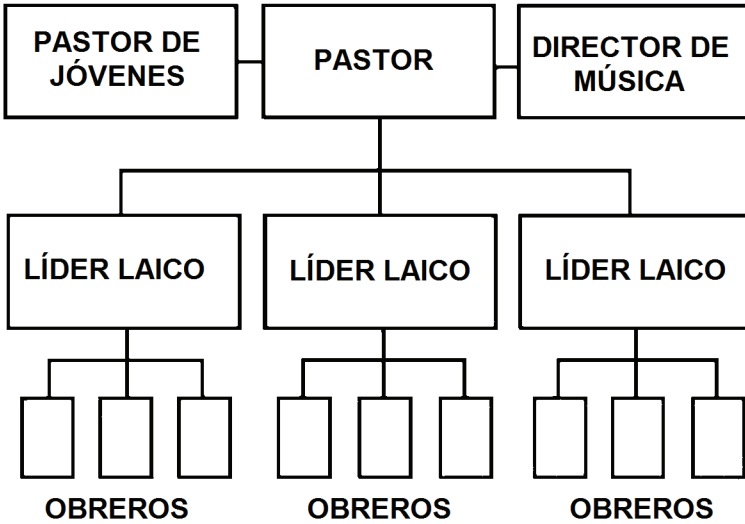


Figura 4.2 Organización de personal de línea

El tercer tipo de organización se llama *funcional*. En un negocio o compañía esto quiere decir que un empleado puede trabajar con varios supervisores diferentes, según el tipo de trabajo (o función). Los líderes se interesan principalmente en las tareas antes que con las personas.

En la mayoría del trabajo cristiano hay una combinación de estos tipos. El pastor es el líder ejecutivo. Podría tener líderes secundarios, como pastores ayudantes. Hay líderes intermedios, como los superintendentes de escuela dominical y los directores de música. En una organización de línea directa, por ejemplo, un trabajador como un miembro del coro estaría bajo el director del coro. El director del coro estaría bajo el director de música y el director de música bajo el pastor ayudante. Esta clase de organización de línea directa verdadera rara vez se usa en las iglesias. Por lo regular, todos los líderes tienen relaciones directas con el pastor, por lo que el patrón es más como una organización de personal de línea. Entonces, debido a que el trabajo de la iglesia incluye una variedad de tareas, los líderes

podrían encontrarse relacionándose con los otros líderes y trabajadores en formas funcionales.

Las relaciones del pastor en la organización de la iglesia son verdaderamente muy complejas debido a esta variedad de tareas y funciones. El pastor es la cabeza espiritual de la congregación. Él es el líder ejecutivo en la estructura organizacional y por lo tanto es el supervisor en sus relaciones con otros líderes. Además, él es consejero y maestro de los miembros del rebaño. Para poder mantener una operación organizacional eficaz, es necesario entender los varios lugares que ocupa el pastor.

Como cabeza espiritual, maestro y consejero, el pastor se relaciona directamente con cada individuo en la congregación. Pero como líder ejecutivo, o administrador de la organización, él debe hacer mucho de su trabajo con las personas a través de otros líderes, a los que delega responsabilidades y autoridad.



Esta combinación de relaciones puede resultar en un trabajo de la iglesia muy eficaz. Por otro lado, puede ocasionar algunos problemas, especialmente para los líderes intermedios que se sienten inseguros o que no son competentes en su puesto. ¿Recuerda lo que le sucedió a Guillermo en nuestra ilustración? Una de sus obreros le pidió su opinión. Después que él le contestó, ella anunció que el pastor le había dado una respuesta diferente. Una situación como ésta no sólo avergüenza personalmente al líder intermedio, sino que hace que pierdan el respeto que necesitan para lograr sus tareas.



Guillermo hizo lo correcto cuando se negó a seguir hablando del tema, pero él pudo haber evitado la situación si hubiera tenido un entendimiento claro con el pastor respecto a sus deberes y relaciones. El pastor y los líderes intermedios se deben reunir frecuentemente para orar Juntos y hablar del trabajo. Deben ponerse de acuerdo para mantener las responsabilidades para las partes específicas del trabajo. Luego, si un obrero acude al pastor con una pregunta sobre los asuntos que han sido delegados a otro líder, el pastor debe aconsejar al obrero que acuda al líder o invitar al líder a la reunión. Un líder nunca debe tratar de manejar solo un asunto que esté bajo la responsabilidad del pastor o de otro líder.

Esta es una organización eficiente y sabia, y hace más fácil la tarea para todos los partidos. El pastor puede confiar en que sus ayudantes van a llevar a cabo su parte del trabajo. El líder intermedio puede mantener su eficacia con el grupo. Los obreros se sienten seguros al saber cómo encajan en la estructura y cómo deben proceder cuando tengan preguntas.

## **D. USTED Y LA ORGANIZACIÓN**

**Objetivo 5.** *Desarrollar un plan para organizar a las personas y las tareas en su lugar de servicio.*

La mayoría de los líderes se relacionan con la organización de dos maneras. Primera, deben entender cómo es que encajan dentro de una organización existente. Segunda, deben saber cómo establecer y mantener la organización en sus propias áreas de responsabilidad. Como hemos visto, el liderazgo de éxito depende de las cualidades del líder y de la estructura en la que trabaja. Un buen líder puede ser impedido por una estructura organizacional deficiente. Una buena organización puede ser impedida por el liderazgo deficiente. Ambas son necesarias para lograr las tareas y lograr las metas en la obra cristiana.

Por lo tanto, cuando usted acepte un puesto de liderazgo querrá estar seguro de que entiende la estructura. Si hay un organigrama, estúdielo. Pídale a sus superiores que le expliquen los detalles de su puesto. Asegúrese de que sabe lo que se espera de usted. Usted podría recibir una descripción de trabajo escrita (una lista de sus deberes básicos mínimos), pero la parte importante es que usted y todos los demás involucrados tengan un entendimiento claro. Si usted ha de supervisar a otros, debe haber una reunión en la que se le explique al grupo el puesto que usted ocupará.

## Cómo organizar

Si usted va a comenzar una nueva organización o si va a trabajar con una que necesita renovación, tiene una gran responsabilidad. Aquí hay algunas sugerencias para dirigirlo:

1. Haga un análisis de la tarea, una lista de todos los trabajos o asuntos de trabajo que le han sido delegados, o que se deben hacer para lograr los objetivos.
2. Decida cuántas personas o puestos se necesitarán para lograr las tareas. Haga una lista de las tareas específicas para cada persona o puesto.
3. Haga un organigrama para mostrar cómo se relacionarán los puestos entre sí, y con usted y otros líderes.
4. Nombre a personas para que ocupen los puestos o para que sean responsables de las tareas. (No llene los puestos que podrían ser más o menos permanentes hasta que tenga personal calificado. Es mejor dejar los puestos abiertos y hacer planes para invitar o preparar a gente nueva.)
5. Dé información inmediata a todos los que trabajarán con usted, y haga planes para ver que tengan ayuda y preparación según la necesiten. Trate de dar a todos la misma información al mismo tiempo y permita que le hagan preguntas.
6. Tenga un plan definido para rendir cuentas. Es decir, cada persona debe saber lo que se espera de ella y cuáles son las

condiciones y limitaciones. Use las preguntas para hacer planes: ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? Especifique cómo es que los trabajadores deben de apuntar y dar informe de los resultados de su trabajo. Fije límites de tiempo. Explique las reglas pertinentes de la organización que pudieran afectar el trabajo. Incluya en el plan original una manera de evaluar o medir los resultados para que usted y los demás tengan la oportunidad de aprender de la experiencia y hacer mejoras en el futuro.

## **Aplicación**

---

**10** Trace un organigrama que usted cree que representa una estructura organizacional con la que usted está familiarizado.

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

- |  |  |
|--|--|
| <p>... <b>a</b> El líder ejecutivo recibe consejo de un grupo consultor especializado. Supervisa a los líderes intermedios, quienes tienen interacción con sus subordinados.</p>                                       | <p>1) Línea directa<br/>2) Personal de línea<br/>3) Pastoral</p> |
| <p>... <b>b</b> El líder ejecutivo tiene autoridad de controlar. Cada persona es supervisada directamente por la persona que está por sobre ella. Los trabajadores se comunican sólo a través de los supervisores.</p> |  |
| <p>... <b>c</b> El líder ejecutivo es la cabeza de la organización. Es el supervisor en las relaciones con otros líderes. También es responsable directamente ante cada persona de su organización.</p>                |  |

**12** En su relación con la organización, los líderes deben entender

- a)** cómo encajan en la organización.
- b)** lo que se espera de ellos.
- 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 se establece control.



## ***prueba de la lección***

---

CORRECTA-INCORRECTA. Escriba una **C** frente a cada declaración correcta y una **I** frente a cada declaración incorrecta.

- . . . .**1** En las experiencias de David vemos que el llamamiento de Dios generalmente llega después que un posible líder ha demostrado sus destrezas y habilidades naturales.
- . . . .**2** La humildad y el valor son cualidades complementarias. El valor llega porque un Dios infalible es la fuente de la fortaleza de la persona; la humildad llega porque toda la gloria le pertenece a Él.
- . . . .**3** La gran victoria de David sobre Goliat lo estableció como líder. De ahí en adelante, él estaba libre para ir tras sus propios objetivos.
- . . . .**4** Tres principios que surgen de los métodos de liderazgo de David son: 1) Él buscaba consistentemente la voluntad de Dios, 2) él era leal y considerado en sus tratos con subordinados y superiores y 3) se esforzaba por lograr excelencia y ser competente, dándole la gloria a Dios.
- . . . .**5** Aunque a David no se le permitió construir el templo, fue comisionado para hacer preparativos para su construcción. Esta división de responsabilidad demuestra la incompetencia de David como constructor.
- . . . .**6** El hacer planes preliminares y la organización son parte de la etapa de “pensar” del liderazgo. No obstante, la parte verdaderamente importante, es llevar a cabo los planes, que es la etapa de “hacer”.
- . . . .**7** En el ejemplo de David sobre la preparación aprendemos que cada líder es sólo uno en la secuencia de líderes: uno prepara y otro construye; pero sólo Dios hace posible el logro de la tarea.

- ....**8** En sus preparativos para la construcción del templo, David demuestra algunos principios del buen liderazgo: hacer planes consistentes, instrucciones adecuadas para los participantes y una apropiada provisión de materiales para completar la tarea.
- ....**9** Sólo las tareas caracterizadas por “haber hecho planes deficientes” se hacen dos veces.
- ....**10** Planear es un proceso completo que involucra tiempo, energía y gastos; por lo tanto, es esencial sólo en los trabajos importantes que exigen de más dinero y personas.
- ....**11** Planear es esencialmente un proceso de pensar o mental.
- ....**12** El ejercicio de planear es una garantía de éxito seguro.
- ....**13** En la obra cristiana “planear” se ve como un obstáculo porque algunos acusan al líder de confiar más en sus programas que en el Espíritu Santo.
- ....**14** La Escritura demuestra que el Espíritu Santo unge en la etapa de planear al igual que unge en la etapa de acción.
- ....**15** Los planes que son flexibles, apoyados por oración y los planes de contingencia que todos entienden y aceptan, tienen la garantía del éxito.
- ....**16** La *organización* incluye involucrar a las personas en relaciones para el trabajo eficiente en una tarea, y la *estructura* o plan muestra cómo se espera que se relacionen mutuamente.
- ....**17** Las líneas de autoridad deben respetarse en una organización si es que se han de subsanar las necesidades de las personas y si es que se ha de respetar el lugar de los líderes.
- ....**18** La comunicación frecuente es necesaria para eliminar el posible conflicto entre los miembros del grupo de liderazgo y su líder en sus relaciones con las personas.

- . . . .**19** Si un individuo que está bajo un líder intermedio va directamente al líder principal, el líder debe manejar el asunto por sí mismo sin consultar con el líder intermedio que está involucrado en el problema.
- . . . .**20** La buena organización y el buen liderazgo son requisitos para cumplir con las tareas y lograr los objetivos en el servicio cristiano.

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

---

- 7 a** 3) Personas  
**b** 5) Materiales  
**c** 6) Objetivos  
**d** 1) Tiempo  
**e** 4) Métodos  
**f** 2) Lugar
- 1** Respuestas sugeridas: Quería hacer un proyecto para la obra del Señor; le pidió al pueblo que fuera dedicado, le pidió al pueblo que trabajara, y habló del trabajo con entusiasmo.
- 8 c)** Se planea para tratar de predeterminar un curso de acción.
- 2** Usted debió haber observado que: Él no hizo planes por adelantado, no dio instrucciones claras ni proveyó materiales.
- 9** Tres obstáculos para los planes en la obra cristiana son: 1) los planes no siempre dan resultado; 2) las personas critican a los creyentes por hacer planes; y 3) hacer planes exige de tiempo y duro trabajo.
- 3 d)** confiaba en que el Señor lo usaría.
- 10** Su respuesta
- 4 a)** demostrar con hechos su posición.
- 11 a** 2) Línea del personal  
**b** 1) Línea directa  
**c** 3) Pastoral
- 5 b)** preparación y capacidad.
- 12 c)** cómo encaja en la estructura, cómo establecer control y mantener la organización en su área.
- 6** Su respuesta



## LECCIÓN 5 Los líderes se comunican

---

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

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

Después, en la reunión de hombres, él anunció sus planes. “Se les hará muy fácil su asignación”, les aseguró con una sonrisa de confianza, “porque ya revisé todos los detalles”.

El Sr. Gutiérrez se había unido al grupo recientemente. Antes de pasarse ahí había sido un obrero muy activo en otra iglesia. Le hacía mucha ilusión tener un lugar de servicio. Sentía que su experiencia era valiosa, y quería trabajar para el Señor. Durante el tiempo de discusión en la reunión él habló vigorosamente: “Este es un proyecto que yo entiendo”, declaró. “No tiene que desarrollar cada detalle. Yo haré mi parte”.

“Bueno, es que esta es mi responsabilidad”, contestó Alejo, “le daré una asignación tan pronto como haya terminado los planes”.

Esa noche el Sr. Gutiérrez se quejó con su esposa. “Ese Alejo cree que lo sabe todo. Sólo está interesado en su propio poder y cree que ninguno de nosotros es capaz. Dice que él hará que todo nos sea fácil a nosotros. Cree que él es el único que quiere trabajar para el Señor”.

Esa noche 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”.

Alejo y el Sr. Gutiérrez nos ilustran lo que podría ser el problema más grande dentro del liderazgo cristiano, los líderes fallan en comunicarse claramente con los que trabajan con ellos. En esta lección aprenderemos a entender y a resolver problemas así.

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. Un líder con un mensaje claro: Josué
- B. El proceso de la comunicación
- C. Los líderes vencen las barreras en la comunicación

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Identificar ejemplos de comunicación en el libro de Josué, y dar el nombre de los siete tipos mencionados
2. Describir el proceso de la comunicación y algunas de las barreras en la tal
3. Explicar la importancia de la percepción en el proceso de la comunicación
4. Explicar cómo es que los líderes pueden lograr una comunicación satisfactoria con las personas a quienes dirigen

### ***actividades de 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. Estudie la lección y complete los ejercicios de estudio como de costumbre.

3. Tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas cuidadosamente con las que se incluyen al final de este libro.

### **palabras clave**

---

espontáneamente	palabras de evaluación	tipo enérgico
igualdad	percepciones	tipo responsivo
intuitivo	prejuicio	vagamente
palabras descriptivas	significados figurados	valeroso

## **A. UN LÍDER CON UN MENSAJE CLARO: JOSUÉ**

**Objetivo 1.** *Identificar ejemplos de comunicación en el libro de Josué, y dar el nombre de los siete tipos mencionados.*

En la vida y obra de Josué podemos encontrar una ilustración de casi cada característica y comportamiento relacionados con el liderazgo. Él aprendió de Moisés primero a seguir, y luego a dirigir e inspirar a los demás. Tuvo problemas con las personas, y cometió algunos errores cuando falló en buscar la dirección del Señor. Hizo planes cuidadosos. Dio el ejemplo en acción valerosa. Trabajó por medio de otros, como los espías y Rahab, para poder lograr sus objetivos. No hay duda de que Josué era un líder ideal y un modelo en muchas maneras. Sin embargo, en esta lección limitaremos nuestro estudio a una característica sobresaliente: Él entendía y utilizaba con singular éxito los principios básicos de comunicación. Él era un líder que sabía cómo comunicarse con Dios y con el hombre.

Comenzamos esta lección con una situación que ilustra el fracaso de un líder en comunicarse debidamente. Alejo creía que los hombres eran capaces pero que estaban ocupados. Él era sincero en su deseo de ayudarles. El Sr. Gutiérrez era sincero en su deseo de trabajar para el Señor. Pero cada uno malinterpretó el significado que el otro trató de expresar.

El hecho de que es posible que los miembros del pueblo de Dios no se entiendan entre sí se ve claramente en uno de los incidentes del libro de Josué. Recuerde que las tribus de Rubén y 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 mandó de regreso 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). Esto enojó tanto a las otras tribus que querían levantarse en batalla contra ellos. El pueblo había acordado que no se edificaría ningún altar para el sacrificio excepto en Silo. El propósito de esto era mantener la adoración del Dios verdadero completamente separada de cualquier altar pagano que podrían ser levantado en cualquier lugar. Así que los israelitas acusaron a sus hermanos de rebelión, ser desleales con el acuerdo y desobedecer a Dios.

El pueblo de Rubén, Gad y la media tribu de Manasés estaban horrorizados. Ellos lo negaron diciendo: “[Edificamos] 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 luchado juntas estaban ahora dispuestas a pelear unas contra otras? Pero tan pronto como las otras tribus entendieron el verdadero significado del altar se sintieron complacidas. Todos se regocijaron. La comunicación marcó la diferencia.

## Aplicación

---

**1-3** Si no ha leído ya el capítulo 22 de Josué, hágalo ahora. Ponga atención especial a los versículos 11-24. Luego encierre en un círculo la letra correspondiente a la mejor terminación para cada oración.

**1** Cuando los israelitas oyeron que se había edificado un altar en Canaán

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

**2** Los israelitas se airaron y decidieron pelear porque

- a) las otras tribus habían pecado.
- b) creían que las otras tribus habían pecado.
- c) siempre estaban listos para decir que la maldad motiva el comportamiento de los demás.

**3** Los representantes de Israel fueron a las otras tribus y

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

**4** ¿Qué pudieron haber hecho los israelitas para evitar el malentendido? .....

.....

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

.....



Este relato es muy significativo porque nos ayuda a ver por qué el pueblo necesitaba un líder como Josué. El Señor sabía que la gran necesidad en ese tiempo era recibir instrucciones claras y dirección cuidadosa en cada paso del camino. Aquí, al

comienzo de una nueva vida bajo circunstancias desconocidas, debía haber un líder firme que escuchara al Señor y le diera entendimiento al pueblo.

Josué había sido preparado por Moisés para ser un general brillante. Pero aún más importante, había sido enseñado a conocer y seguir la Palabra de Dios. Su llamamiento al liderazgo le llegó con la orden y promesa de Dios: “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 tenía una actitud humilde para consigo mismo, pues Dios le dijo varias veces que no temiera. No obstante, cuando estuvo seguro de su llamamiento, inmediatamente comenzó a demostrar su valor y confianza. Su primer acto de liderazgo fue 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 demuestra gran habilidad para comunicarse con su pueblo, y profundo entendimiento de la importancia de varias clases de habilidades para comunicarse. En el libro de Josué encontramos siete tipos diferentes de comunicación. Mantenga abierta su Biblia para que pueda ver los ejemplos a medida que estudiamos brevemente cada uno. Usted podría marcarlos en su Biblia para futura referencia.

## Palabras de instrucción

Josué 2:1; 3:2-4, 9; 8:3

Los oficiales fueron por todo el campamento explicando a las personas exactamente lo que deberían hacer. Josué se aseguró de que todos oyeron y entendieron, cuando se hacían los planes para las diversas actividades en la marcha y la conquista. Se repitieron las órdenes especiales para las diversas tribus. Individuos y grupos fueron llamados para darles

tareas especiales. Cada acción fue explicada a todos los que compartían responsabilidades. “Acercaos, y escuchad”, dijo Josué (Josué 3:9). No se pasó por alto ningún detalle. Cada persona recibió la información necesaria para poder hacer su parte.

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

## Palabras de aliento

Josué 3:5; 10:24-25; 23:5

Josué 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 ver que cada triunfo era más que una tarea terminada. Era también una promesa para el futuro. Era evidencia de la bendición del Señor, que se podía esperar que continuara. De esta manera el pueblo fue fortalecido en su fe, y en su devoción a su misión.

## Mandatos y órdenes

Josué 6:16

Como líder militar, a Josué le fue necesario dar muchos mandatos y órdenes directos. En el ejemplo de la caída de Jericó vemos que hay veces cuando el líder debe exigir completa obediencia. Josué nos da el ejemplo del líder que trata a sus seguidores con cuidado y respeto. El pueblo pronto comenzó a confiar en él y a respetarlo. Luego, cuando surgió la necesidad de obediencia estuvieron dispuestos a responder. Esta es una lección que todos los líderes, especialmente los que trabajan con gente muy joven, necesitan aprender.

## Información (enseñanza)

Josué 24:1-13

Josué recordó al pueblo su historia y su propósito. Como un líder sabio, él sabía que era su deber mantenerlos informados y al tanto de datos importantes que afectaban la obra en totalidad. Las verdades básicas y las enseñanzas bíblicas deben presentarse constantemente en forma fresca al pueblo que trabaja para el Señor. Josué no dijo: “Ya todos deberían saberlo a estas alturas”. Él repetía pacientemente las palabras de Dios una y otra vez. La comunicación nunca es un proyecto acabado. Es un proceso por el que todo líder es continuamente responsable.

## Persuasión (exhortación)

Josué 23:6-16; 24:14-24

Mucha de la comunicación en la obra cristiana toma la forma de exhortación o predicación. Algunos líderes creen que toda la comunicación es de este tipo. Siempre parecen estar exhortando a las personas a que hagan algo, tratando de persuadirlas para que hagan la voluntad del líder. Cuando la persuasión se usa demasiado de esta manera cesa de ser eficaz. Josué nos da ejemplos del buen uso de la persuasión. El Señor lo dirigió a hablarle al pueblo de su compromiso para el futuro. Observe cuatro elementos principales en las palabras de Josué. Toda comunicación persuasiva eficaz sigue este modelo:

1. *Apela a la mente.* “Reconoced, 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” (vea 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 para responder.* “Escogeos hoy a quién sirváis” (Josué 24:15).



## Registros e informes

Josué, capítulos 12-20

La comunicación puede ser en forma escrita como también verbal. Josué cumplió con uno de los deberes esenciales del liderazgo, al mantener buenos registros y escribir buenos informes de las actividades. De esta manera, comunicó correctamente los resultados de sus esfuerzos. A los líderes quizá no les sea de agrado llenar formularios ni conservar registros, pero todos los buenos líderes están de acuerdo con que ese trabajo es necesario. ¡Cuánto menos entenderíamos acerca de Dios y su pueblo si sus líderes escogidos no hubieran conservado registros!

## Comunicación simbólica

Josué 4:1-9

“¿Qué significan estas piedras?” Comunicación es el proceso de pasar *significado* de una persona a otra. Esto se logra no sólo a través del lenguaje hablado y escrito, sino también por varias 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 palmear, 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 entienda cómo comunicarse eficazmente tanto por símbolos como por palabras.

## Aplicación

---

**6** Trate de repetir de memoria los siete tipos de comunicación para los que se encuentran ejemplos en el libro de Josué. Luego 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<br>2) Aliento<br>3) Mandatos<br>4) Información |
| ....b | “También escribió allí sobre las piedras una copia de la ley de Moisés” (8:32).                              | 5) Persuasión<br>6) Registros<br>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). |   |



## B. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

### Los líderes reconocen las barreras

**Objetivo 2.** *Describir el proceso de la comunicación y algunas de las barreras en la tal.*

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, está la *fente* del material que se ha de comunicar, o la persona que desea comunicarlo. La persona fuente tiene un *propósito*, o un *significado*. Este puede ser una idea, un sentimiento o alguna información. Hay un *receptor* a quien se dirige el significado. El receptor no es un vaso vacío sino una persona con *percepciones* que probablemente tendrán algún efecto en el significado que se recibe. La persona fuente debe seleccionar un *método* o métodos, como el lenguaje y otros símbolos, para expresar el significado. El propósito del proceso de comunicación es que el receptor comprenda el significado exactamente como la persona fuente tuvo la intención de comunicarlo.

La mayoría de nosotros nunca nos damos cuenta de lo difícil que es lograr este propósito. Entre el significado que se quiere comunicar y el significado que se recibe hay varias barreras. Una manera de entender el proceso de comunicación es considerar algunas de estas barreras. Luego, veremos cómo es que los buenos líderes se comunican eficazmente al vencer las barreras. A continuación hay una breve descripción de siete barreras que con más probabilidad causan problemas.

1. *Idioma.* Algunas palabras tienen más de un significado. Algunas palabras tienen distinto significado en ciertas zonas geográficas. Muchos términos bíblicos tienen significados especiales o figurados. ¿Recuerda el problema que tuvo Nicodemo con la frase *nacer de nuevo*? (véase Juan 3:1-12). La comunicación no es satisfactoria a menos que el comunicador (o la persona fuente) y el receptor entiendan las palabras de la misma manera.

2. *Símbolos*. Mucho de lo que comunicamos no se hace a través de palabras. Un pastor cuenta que fue motivado a ser parte de una clase bíblica por la manera en la maestra sostenía su Biblia en la mano. “Yo sabía que ella amaba ese libro”, dijo él, “y yo quería descubrir por qué era tan especial para ella. Lo sostenía con ternura y volteaba las páginas amorosamente”. Esta era una clase positiva de comunicación simbólica. Las barreras en la comunicación se forman cuando los símbolos (gestos, movimientos, expresiones faciales, tono de voz) no concuerdan con el mensaje hablado. Por ejemplo, supongamos que una persona dice: “Amo la Biblia”, y luego la tira con descuido y la olvida. ¿Qué comunicaría, amor o falta de respeto?

3. *Costumbres*. Todo grupo de personas desarrolla ciertas maneras de comportamiento que se llaman costumbres. A veces estas formas son aceptables tan completamente que las personas creen que son las únicas correctas. Por ejemplo, en algunos grupos se espera que las mujeres se saluden dando la mano, y en otros grupos se espera que den un beso en la mejilla. Cuando esas costumbres no se observan debidamente, se interrumpe la comunicación, a veces hasta el punto de dolorosos malentendidos.

4. *Prejuicio*. No podemos comunicarnos eficazmente con las personas que no aceptamos como nuestros iguales ante Dios. En la Biblia, tenemos varias referencias al prejuicio, que interfirió en la comunicación. Porque los israelitas generalmente consideraban a los samaritanos y a todos los gentiles como inferiores a ellos, aun el evangelio de Jesús no podía comunicarse adecuadamente. Por esta razón, el Señor le habló a Pedro en una visión y lo dirigió para vencer la barrera del prejuicio (Hechos 10).

5. *Posición social* A la mayoría de las personas se le dificulta comunicarse con los que están en una posición social que la sociedad considera inferior o superior que la propia. Por lo general, es más fácil que dos granjeros se comuniquen entre sí que un granjero se comunique con un peón. Hay cristianos ricos que nunca testifican a sus sirvientes. Hay

muchos sirvientes cristianos que nunca testifican a sus patrones. En estos casos la dedicación al Señor y el amor por las almas pierden su eficacia debido a las barreras en la comunicación. Una habilidad esencial que se debe aprender para el liderazgo de éxito es saber comunicarse con personas de diversos niveles sociales y en posiciones organizacionales. El primer paso es estar consciente de la barrera de posición social y sinceramente desear vencerla.

6. *Edad y sexo.* Estrechamente relacionados con la posición social están la edad y el sexo de los que tratan de comunicarse. A los líderes de mayor edad podría dificultarles comunicarse con los jóvenes. Sus valores e intereses podrían ser muy diferentes. Por ejemplo, un líder anunció que los jóvenes que cooperaran con cierto proyecto serían recompensados con una cena en la casa del pastor. Los jóvenes no se impresionaron. Ellos preferían una comida de campo junto al lago. El líder se sintió avergonzado y enojado. El proyecto no fue un éxito.

Las relaciones entre los hombres y las mujeres por todo el mundo han sufrido tensión por la percepción moderna de igualdad para las mujeres. Los líderes cristianos sensibles no ignorarán esta cuestión. Pensarán en ella, orarán y tratarán de entender los valores y las necesidades de ambos sexos y de todas las edades. Esta es una tarea difícil, pero los líderes cristianos tienen la ventaja de saber que cada uno tiene un lugar en el gran círculo de amor de Dios.

7. *Personalidad.* Cada situación de grupo se compone de individuos singulares. Una tarea principal del liderazgo es ofrecer comprensión y cooperación, para que los objetivos del grupo sean aceptados y logrados. Para poder hacer esto el líder debe comunicarse con los individuos. No debe cometer el error de creer que su mensaje será recibido de la misma manera por cada persona del grupo. Debe darse cuenta de que el resultado final del proceso de comunicación no es el significado que el comunicador quiso dar sino más bien el que percibió cada receptor.

## Aplicación

---

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

.....

.....

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

.....

.....

**9** Piense en una situación en su propia experiencia en la que hubo un malentendido debido a una barrera en la comunicación.

---




---

## El significado de la percepción

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

Hemos dicho que la percepción del receptor determina el significado del mensaje. En otras palabras, el mensaje en realidad significa lo que el receptor cree que significa. Por tanto, debemos saber algo de cómo alguien percibe para poder comunicarnos con él o ella.

La manera en que la persona percibe es en parte el resultado de los factores que ya mencionamos, como la edad, el sexo, la posición social y las costumbres. Otros dos factores importantes 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 cómo es que diversas interpretaciones (o percepciones) resultan del mismo mensaje. Según esta clasificación hay cuatro tipos de personalidad como sigue:

1. Personas racionales, que quieren 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 saltan a conclusiones y buscan significados ocultos.

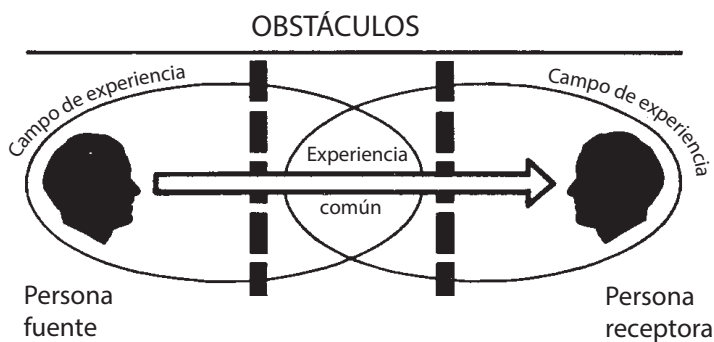
Los líderes que entienden que estos cuatro tipos de personalidad pueden estar representados en sus grupos podrán presentar mensajes balanceados. Comprenderán por qué algunos en el grupo responden más en una ocasión que en otra. Podrán acercarse a los individuos en la forma más apropiada, y otorgar tareas que se presten a las necesidades e intereses de los obreros. Podrán ofrecer preparación y dirección de maneras más eficaces. Debido a que entienden que estos tipos de comportamiento son típicos, no se sentirán ofendidos personalmente ni enojados cuando alguien no logra entender un mensaje.

Otra manera de clasificar los tipos de personalidad es por el grado de dependencia o independencia que se expresa. La persona dependiente (a veces llamado *tipo responsivo*) necesita recibir instrucciones detalladas de un líder. La persona independiente (a veces llamado *tipo enérgico*) necesita oportunidades para expresar sus propias ideas. Quiere que el líder le dé más sugerencias generales y libertad para ser creativa. Obviamente, el líder que sabe cómo estos tipos interpretan el mensaje tiene una gran ventaja.

Toda percepción depende del *campo de experiencia*, y toda comunicación depende de un campo de experiencia común. Es decir, los mensajes se pueden enviar y recibir 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 un conjunto particular de experiencias que la hace pensar y sentir de cierta manera. Esto incluye las experiencias dramáticas, como combatir en una guerra y pasar por una fuerte tormenta, y situaciones personales de la vida, como ocupación

y matrimonio. Una experiencia puede cambiar tremendamente los significados que se atañen a ciertos artículos, lugares, personas e ideas. Por lo tanto, cuando hay una cantidad mayor de experiencias comunes, hay un fundamento mejor para la comunicación. Toda comunicación debe comenzar en el campo 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 con la siguiente figura:

### EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



La comunicación es eficaz cuando hay una experiencia común y cuando se superan las barreras.

### Aplicación

**10** El director de educación cristiana está dirigiendo una reunión de personal. Él dice: “Necesitamos un aula especial para los niños muy pequeños. Hay un aula en la iglesia que podríamos usar si proporcionamos el equipo necesario”.

“Sí”, dice la señorita X, que es enfermera, “necesitamos cunas seguras y suficientes sábanas para mantenerlo limpio”

“Sí”, dice la señora Y, madre de cinco hijos, “pero primero debemos obtener una mecedora para las madres y algunos juguetes”.



¿Cuál de las siguientes declaraciones ilustra esta conversación?

- a) El líder no está comunicando un mensaje claro.
- b) La enfermera es del tipo de personalidad enérgica.
- c) El campo de experiencia afecta la percepción.
- d) La madre es una persona racional.

**11** Repase la ilustración con la que comenzamos esta lección. Si usted fuera a clasificar al Sr. Gutiérrez según los tipos de personalidad de Jung, usted lo llamaría

a) .....

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

b) .....



## C. LOS LÍDERES VENCEN LAS BARRERAS

**Objetivo 4.** *Explicar cómo es que los líderes pueden lograr una comunicación satisfactoria con las personas a quienes dirigen.*

Hasta aquí hemos aprendido lo suficiente como para evitar el error más grande que cometen los líderes al tratar de comunicarse. Ese error es creer que lo que ellos dicen los oyentes lo entienden. Ahora estamos conscientes de que la buena comunicación es un proceso complejo. Nuestro próximo paso es aprender qué podemos hacer para asegurarnos de que el receptor percibe nuestros mensajes como fue nuestra intención. Aprendemos a superar las barreras en la comunicación al convertirlas en puertas. A continuación vea algunas sugerencias prácticas:

1. *Sepa qué es lo que desea comunicar.* Descubra si se puede comunicar bien consigo mismo. Escriba o exprese en voz alta exactamente lo que tiene en mente, antes de hacer una presentación formal o un anuncio importante. Tenga un objetivo

claro y preciso en vez de una idea vaga, respecto al tema de su comunicación. Adopte el hábito de escribir notas y bosquejos.

2. *Averigüe tanto como le sea posible acerca de las personas con quienes desea comunicarse.* Vemos de nuestra discusión anterior que el líder jamás podrá comunicar mensajes que cada receptor entienda exactamente de la misma manera. No obstante, los líderes que entienden los principios de percepción, tipos de personalidad y campo de experiencia obtienen buenos resultados. Mientras más sabe usted acerca de las personas con las que trabaja, más comparte usted el campo de experiencia de ellas, y más probabilidad tiene de comunicarse satisfactoriamente.

3. *Demuestre por igual un genuino respeto por las personas y sus dones, talentos e intereses.* Deles razones para que crean que lo que usted dice es importante para ellas y también para usted.

4. *Escoja lenguaje correcto y preciso.* Hable de una manera sincera, franca y no vagamente, como si estuviera guardándose para sí cierta información importante que no puede compartir con ellos. Use palabras exactas siempre que sea posible. Es decir, no use expresiones como *mucho, sólo un poco, un corto tiempo* ni *lo que justamente le toca*. Si hay un problema, expréselo claramente a las partes involucradas. Nunca deje una impresión vaga de que alguien, cuyo nombre se reserva, tiene la culpa. De seguro que alguien entenderá mal, y se sentirá herido o airado.

5. *Alientes respuestas.* Una manera de averiguar si sus mensajes son comprendidos o no es permitir preguntas y comentarios. Si usted está a cargo de un grupo en particular, establezca canales de comunicación regulares. Dé a ciertas personas la responsabilidad de los informes y los anuncios. Indique con su manera y sus palabras que todas las contribuciones son bien recibidas.

## Aplicación

---

**12** ¿Recuerda a Alejo? ¿Cuáles de estas reglas de buena comunicación le faltó observar?

- a) Sepa qué es lo que desea comunicar.
  - b) Escoja lenguaje correcto y preciso.
  - c) Averigüe tanto como le sea posible acerca de las personas con quienes desea comunicarse.
- 

## El escuchar forma parte de la comunicación

Los líderes de éxito saben cómo escuchar y cómo comunicar mensajes. Hay cuatro etapas en el proceso de escuchar. Primero es *oír*. Esta es la recepción física de las ondas sonoras. La próxima etapa es prestar *atención*. Oímos muchos sonidos a los que no ponemos atención, por lo que la mayoría no tienen ningún significado. Cuando seleccionamos un sonido de entre los que oímos, esto es atención. Cuando ponemos atención a un sonido, podemos comenzar a *entenderlo* como un mensaje. La última etapa del proceso de escuchar es *recordar*. Cuando hemos entendido el mensaje y lo hemos puesto en el almacenamiento de la mente, podemos decir que hemos completado un acto de escuchar.

El escuchar eficazmente comienza con prestar atención a lo que otra persona está diciendo. Esto requiere de esfuerzo. Por ejemplo, los adultos pueden oír hablar a los niños y no escucharlos de verdad. Lo que dicen no se considera lo suficientemente importante como para prestar esa clase de esfuerzo especial que se requiere al escuchar. Si usted se siente superior a otra persona podría no escuchar de verdad lo que ella le está diciendo. Si usted tiene prisa o tiene otro asunto en

la mente, podría oír palabras y hasta contestar sin escuchar de verdad.

Usted puede desarrollar habilidades para escuchar si está motivado para hacerlo. Puede decirse a sí mismo: “Yo quiero entender la idea (o problema) de esta persona exactamente como es su intención que yo la entienda”. Usted debe creer que la persona es importante y que el mensaje de ella es importante. Recuerde y practique las siguientes reglas para escuchar eficazmente.

1. Concentre sus energías físicas y mentales en escuchar.
2. Demuestre interés y atención con el cuerpo y los ojos.
3. Evite interrumpir al que habla.
4. No demuestre fuerte desacuerdo hasta que el que habla haya completado un mensaje. Busque oportunidades para indicar acuerdo con movimientos del cuerpo tales como inclinarse hacia adelante o asentir con la cabeza.
5. Busque significados y evite distraerse con palabras específicas.
6. Sea paciente. No se comporte como si tuviera prisa.
7. Haga preguntas cuando no entienda, pero haga preguntas objetivas y en voz baja.
8. No reaccione emocionalmente, sino responda de manera objetiva después que el mensaje esté completo.
9. Trate de separar los hechos de las opiniones en lo que oye, para que tenga una base para evaluar el mensaje y dar una respuesta.
10. Trate de discernir qué tipo de reacción espera la persona fuente: información, ayuda o simplemente reafirmación e interés.


## Aplicación

---

**13** Un miembro del grupo dijo: “El diablo ha interferido en nuestros planes, y seis de nuestros obreros están ausentes. ¿Qué podemos hacer?” El líder contestó: “No culpe al diablo de todo”. ¿Cuál regla para escuchar eficazmente falló en observar el líder?

.....

---



## Responder es una parte de la comunicación

Los líderes exitosos saben cómo contestar y cómo comunicar mensajes y escuchar. Un ciclo de comunicación incluye la trasmisión de un mensaje del comunicador al receptor y luego un mensaje de retorno, que se llama *respuesta* (o realimentación, como dicen los psicólogos). El mensaje de retorno puede ser verbal o no verbal. Ya hemos mencionado esto en nuestra discusión sobre el escuchar, ya que escuchar bien es un tipo de respuesta.

Cuando las personas tratan de comunicarse con un líder y no reciben respuesta adecuada, tiende a sentirse rechazadas o a rechazar al líder. ¿Usted ha hablado a una grabadora o en un cuarto vacío? No es lo mismo que hablarle a las personas, ¿verdad? La diferencia es que no hay respuesta. Esto es similar al sentimiento de incomodidad que experimentan las personas cuando el líder no da buena respuesta.

Un efecto importante de la respuesta en el proceso de comunicación es ayudar tanto al comunicador como al receptor a comprender correctamente. A veces usted puede verlo en las expresiones faciales (respuesta no verbal) si es que las personas entienden o no su mensaje.

Otro efecto de la respuesta es el desarrollo del concepto de sí mismo. En una situación de liderazgo, el líder usa la respuesta para alentar a las personas y ayudarles a creer que son capaces de cumplir con las tareas y lograr sus objetivos. Demasiada respuesta negativa (señalar las faltas y errores,

regañar) puede hacer que las personas se desalienten y se sientan incapaces de ningún logro.

La respuesta definitivamente afecta el desempeño. Los estudios muestran que los obreros que no reciben respuesta de sus líderes pierden interés en sus tareas. El buen desempeño resulta en parte del buen concepto de sí mismo. Además, hay satisfacción en saber que el líder está interesado, y consciente de lo que cada obrero está haciendo. Mucha de la respuesta llega espontáneamente, pero los buenos líderes pueden aprender cómo proveer respuesta en maneras conscientes y eficaces. Al dirigir usted a las personas en el servicio cristiano, con frecuencia la respuesta que les dé será en la forma de ayudar con las tareas y evaluar lo que se ha hecho. Por ejemplo, usted podría estar dirigiendo a un grupo de maestros, y querer ayudarles a mejorar su desempeño. En discusiones en grupo, o individualmente, usted encontrará oportunidades de comunicarles cuáles son los resultados deseados, y lo que usted siente respecto a su trabajo. Aquí hay algunas sugerencias para dirigirlo en proveer este tipo de respuesta.

1. Enfatice el desempeño, no la personalidad. Usted le dirá al obrero: “Este trabajo necesita mejorar”, sin dar la impresión de que usted cree que él es descuidado o que no está dedicado al Señor.
2. Use palabras descriptivas en vez de palabras evaluadoras. Sería mejor decir que el maestro necesita estudiar más que decir que es perezoso.
3. El momento de la respuesta es importante. Cuando un obrero pide ayuda o consejo, se le debe dar inmediatamente, si es posible. No se debe corregir a las personas cuando están desalentadas, o cuando no hay suficiente tiempo para hablar.
4. La cantidad de respuesta es importante. Por lo regular, es mejor dar una cantidad pequeña de respuesta a la vez. Por otro lado, el líder no debe dejar a la persona con ninguna duda.

**Aplicación**

---

**14** Escriba una breve descripción del proceso de comunicación.

.....  
.....

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

.....  
.....



## prueba de la lección

---

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

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

- a)** Explicaba cada acción a todos los que compartían la responsabilidad de esa acción: instrucción.
- b)** Emitía órdenes específicas que exigían obediencia implícita: mandatos.
- c)** Hacía hincapié en la obediencia, y apelaba a que recordaran la generación que fracasó: amenaza.
- d)** Fortaleció la fe y devoción del pueblo con palabras de consuelo y desafío: ánimo.

**2** Israel necesitaba saber cuáles eran los estatutos y las ordenanzas de Dios, necesitaba *información*. Y, a menos que lo olvidaran, Josué les habló convincentemente de sus obligaciones espirituales (*persuasión*). La información disponible a la larga requiere de

- a)** una tradición oral fuerte y buena comunicación.
- b)** un sacerdocio organizado que interprete la tradición y administre sus sacramentos.
- c)** una cultura que sea sensible a los valores del pasado.
- d)** 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 y hasta las fuertes bancas de madera y el enorme púlpito le produjeron un sentido de confianza y fortaleza. Sus impresiones fueron el resultado de

- a)** la 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 la comunicación es que el receptor
- a)** oiga claramente el mensaje que comunica la persona fuente.
  - b)** entienda el significado del mensaje exactamente como la intención de la persona fuente.
  - c)** perciba el mensaje de la persona fuente según él cree que se debe entender.
  - 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 perspectiva de la vida, así como los mismos prejuicios.
  - c)** entiendan las palabras de la misma manera.
  - d)** entiendan de la misma manera el lenguaje figurado.
- 6** En el país de Federico los amigos se saludan con dos pequeños besos en la mejilla. Cuando él vuelve a su país del extranjero, ignora esta costumbre, lo que hace que las personas reaccionen fuertemente a sus costumbres extranjeras. Puesto que no ha seguido las costumbres y ha sido malentendido, podemos decir que
- a)** las personas del país de Federico son extremadamente prejuiciosas.
  - b)** Federico ha pecado gravemente.
  - c)** tanto Federico como sus amigos necesitan reconsiderar las costumbres.
  - d)** se ha perdido la comunicación.
- 7** El resultado final del proceso de comunicación es el significado
- a)** que quiso 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 comunicarse es creer que

- a) es posible que las personas los entiendan.
- b) sus oyentes entenderán todo lo que digan.
- c) la brecha entre los líderes y los seguidores se puede unir por cualquier medio de comunicación.
- d) la mayoría de sus oyentes les oirán con simpatía.

**9** Escuchar es una parte importante de la comunicación.

Hemos completado un acto de escuchar cuando hemos

- a) oído el mensaje físicamente.
- b) oído el mensaje y le hemos prestado toda nuestra atención.
- c) oído, le hemos puesto atención y hemos entendido el mensaje.
- d) entendido el mensaje, y lo hemos almacenado en la mente.

**10** La respuesta, el 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 al comunicador y al receptor a entender correctamente.
- b) La respuesta es un medio importante de desarrollar el concepto de sí mismo de las personas.
- c) La respuesta permite al líder juzgar la reacción de las personas a las reglas establecidas.
- d) La respuesta tiene un efecto significativo en el desempeño de los obreros.

**11** Empareje cada barrera específica en la comunicación (derecha) con su descripción correcta (izquierda).

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

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

- |               |   |                          |
|---------------|---|--------------------------|
| .... <b>a</b> | Propóngase saber por adelantado las percepciones, tipos de personalidad, y campos de experiencia de las personas. | 1) Conozca su material   |
| .... <b>b</b> | Evite usar términos vagos. Use palabras exactas al hablar franca y sinceramente.                                  | 2) Conozca a sus oyentes |
| .... <b>c</b> | Solicite preguntas y comentarios. Anímelos a contribuir.  | 3) Respete a sus oyentes |
| .... <b>d</b> | Demuestre igual aprecio tanto por las personas como por sus talentos.   | 4) Use lenguaje preciso  |
| .... <b>e</b> | Ensaye su presentación para tener grabada en la mente su mensaje; use notas.                                      | 5) Aliente respuestas    |

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

- . . . . **13** Entender los diversos tipos de personalidad le ayuda al líder a presentar mensajes balanceados, y a relacionarse mejor con su gente.
- . . . . **14** La persona dependiente exige considerable atención e instrucción detallada de su supervisor.
- . . . . **15** La persona independiente generalmente reacciona fuertemente a la fuerte supervisión y a las instrucciones detalladas.
- . . . . **16** Cuando la persona fuente y el receptor comparten campos de experiencia básicos, tienen los ingredientes básicos necesarios para comunicarse.
- . . . . **17** Las personas dentro de una sociedad determinada comparten el mismo conjunto particular de experiencias, lo que las hace pensar y sentir de las mismas maneras previsibles.

## respuestas a las preguntas de estudio

---

- 8** Su respuesta. He sugerido lo siguiente: Un obstáculo para la comunicación lo constituye cualquier cosa que le estorbe a la persona fuente el transmitir el significado que deseaba comunicar al receptor.
- 1 c)** se imaginaron por qué se había edificado.
- 9** Su respuesta.
- 2 b)** creían que las otras tribus habían pecado.
- 10 c)** El campo de experiencia afecta la percepción.
- 3 c)** las acusaron de rebelarse contra Dios.
- 11 a)** intuitivo (está listo a saltar a conclusiones y ve los significados ocultos)
- b)** independiente
- 4** Pudieron haber preguntado a las otras tribus por qué habían edificado el altar antes de hacer acusaciones y prepararse para la guerra.
- 12 c)** Averigüe tanto como le sea posible acerca de las personas con quienes desea comunicarse.
- 5** Pudieron haber mandado un mensaje a los israelitas para explicarles lo que estaban haciendo.
- 13** La regla 5: Busque significados y evite distraerse con palabras específicas.
- 6 a** 5) Persuasión
- b** 6) Registros
- c** 1) Instrucción
- d** 7) Símbolos
- e** 2) Aliento
- f** 4) Información
- g** 3) Mandatos
- 14** Su respuesta debe ser similar a la mía: Una persona fuente manda un mensaje que el receptor recibe y entiende. Luego

el receptor devuelve un mensaje, que se llama respuesta o retroalimentación.

- 7** Su respuesta. Yo he sugerido la siguiente respuesta como una posible definición: Comunicación es transmitir significado de una persona a otra.
- 15** El líder debe intentar 1) hacer que el mensaje sea claro, 2) estar seguro de que el mensaje se ha entendido y 3) dar respuesta adecuada. La responsabilidad esencial del líder es estar seguro de que los receptores entienden sus mensajes y dar oportunidades para respuesta.





# Los líderes resuelven problemas y toman decisiones

LECCIÓN **6**

---

“No nos fue muy bien el domingo pasado”, dijo María.  
“Necesitamos orar por la escuela dominical”.

“Es cierto”, contestó Beatriz. Ella dirigía la reunión mensual del comité de escuela dominical. Después de un momento de oración, ella siguió con la discusión del tema.

“Dijiste que no te parecía bien lo del domingo pasado. ¿Cuál es el problema?”

“Las clases de los adultos están muy cerca de esos niños ruidosos”, dijo Pedro. “¿Podríamos cambiar las clases?”

“Cambiar de aulas no es la solución”, declaró Marta. “Es asunto de disciplina. Debemos hacer que los niños estén quietos”.

“El problema son los padres”, propuso Pedro. “Quizá debemos mandar una nota pidiéndoles a los padres que cooperen”.

“Odio tener que decir esto”, dijo María lentamente, “pero quizás es el maestro. Parece que no puede mantener la atención de los niños y por eso hacen tanto ruido. ¿Podríamos buscar a otra persona para enseñar esa clase?”

“O podríamos darle un ayudante”, sugirió Marta. “Dos personas trabajando juntas podría ser eficaz”.

Beatriz habló muy poco, pero estaba desempeñando una de las tareas de liderazgo más importantes. Estaba dirigiendo a su gente para analizar los problemas y buscar sus soluciones. En

esta lección examinaremos los métodos de Nehemías, el gran líder. Aprenderemos de él y de los eruditos modernos cómo resolver problemas y tomar decisiones.

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. Nehemías: Un líder sabio y decisivo
- B. El liderazgo incluye solucionar problemas
- C. El liderazgo incluye tomar decisiones
- D. Dinámica de grupo

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Distinguir las características y funciones del liderazgo en el relato de Nehemías.
2. Identificar y explicar las etapas y los pasos del proceso para solucionar problemas.
3. Hacer una lista y evaluar los aspectos del proceso para tomar decisiones, incluyendo los pasos, obstáculos y estilos.
4. Explicar cómo emprender el trabajo en grupo según las dimensiones sociales y la tarea.
5. Reconocer y evaluar los estilos en cuanto a tomar decisiones.

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

---

1. Le será beneficioso, y creemos que interesante también, repasar todo el libro de Nehemías. Los capítulos 1-5; 6:15-7:3; 8 tienen importancia especial para esta lección.
2. Trabaje en el desarrollo de la lección y conteste las preguntas de estudio como lo ha hecho hasta hoy. Cuando termine, tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas.
3. Repase cuidadosamente la Unidad 2 (Lecciones 4-6), luego tome la Evaluación de la Unidad 2 y envíela a su maestro.

## palabras clave

---

armonizar	dimensiones	ridiculizar
autoritario	facción	rutina
confidente	inminente	síntoma
consecuencias	oprimido	

## A. NEHEMÍAS: UN LÍDER SABIO Y DECISIVO

**Objetivo 1.** *Distinguir las características y funciones del liderazgo en el relato de Nehemías.*

Durante el período que siguió al decreto de Ciro que los judíos podían regresar a Jerusalén, Nehemías era copero en la corte persa. Su puesto y popularidad le habían asegurado una buena fortuna personal. Tenía riquezas y privilegios. No obstante, su corazón estaba con su propio pueblo y se preocupaba por su amada tierra. Cuando supo que los muros de Jerusalén estaban en ruinas, lloró y oró. Sintió que Dios lo llamaba 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 del liderazgo más completas que jamás se hayan escrito. Nehemías era motivado por el amor que tenía por Jerusalén, la ciudad de su Dios y de su pueblo. El valor que daba a Jerusalén era mucho más grande que el que daba a cualquier ganancia personal o comodidad que tenía como el confidente preferido del rey. Nehemías tenía visión. Él pudo comprender la situación total y reconocer la necesidad de emprender acción. Podía ver un objetivo claro y los medios posibles para lograrlo. No dudó en decirle al rey exactamente lo que tenía en mente. Con el debido respeto, pero con audacia, le dijo al rey: “Envíame

a Judá, a la ciudad de los sepulcros de mis padres, y la reedificaré”.

Vemos que el Señor dirigió a Nehemías para que hiciera el trámite por los conductos oficiales, y que presentara los planes en forma razonable. “¿Cuánto durará tu viaje?” le preguntó el rey, y Nehemías nos dice: “Yo le señalé tiempo”. De ninguna manera se mostró indeciso ni habló vagamente. “Si le place al rey, que se me den cartas, ... para que me franqueen el paso hasta ... Judá”, continuó Nehemías, “y carta para Asaf guarda del bosque del rey, para que me dé madera”.

Luego, vemos que Nehemías estudió la situación cuidadosa y detalladamente. Cabalgando alrededor de los muros, él inspeccionó el daño, y sin duda hizo planes mentalmente sobre cómo debería proceder con el trabajo. Cuando se sintió seguro de que tenía toda la información esencial y que Dios lo dirigía, llamó a todos los sacerdotes, nobles, oficiales y otros trabajadores para presentarles el asunto (capítulo 2).

Él les comunicó, clara y sinceramente, el plan y la meta que tenía en mente. Él los confrontó con la realidad, dándoles una descripción exacta de la situación. Los motivó al dejarles ver que el propuesto objetivo también era de ellos: “Venid, y edifiquemos el muro de Jerusalén, y no estemos más en oprobio”. Les dio tareas, que incluía reparar los muros cerca de sus propias casas. Mantuvo un registro para informar lo que había hecho cada grupo de trabajadores (capítulo 3).

A Nehemías, como a la mayoría de los líderes, se le presentaron problemas dentro con su propio pueblo y de afuera. Los enemigos trataron de detener el proyecto amenazando a los trabajadores con la fuerza, y desalentándolos con el ridículo e insultos. Nehemías organizó a su pueblo para trabajar y para defenderse. Lo más importante, él trabajaba personalmente entre ellos y les daba palabras de aliento: “No temáis delante de ellos”, les aconsejaba. “Acordaos del Señor, grande y temible” (4:14).

Mientras trabajaban día y noche con todas sus fuerzas bajo la amenaza de un ataque inminente, Nehemías se entristeció

al darse cuenta de que algunos de los de su pueblo estaban aprovechándose de otros. Algunos habían logrado quedarse con mucha propiedad durante los días de cautiverio, y otros estaban en la miseria. Nehemías vio que los pobres eran estafados. Él no presentó excusas por los ricos y poderosos para poder mantener su propia posición favorable. Él les dijo claramente: “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 que era, él sabía que ninguna meta puede tener significado a menos que los que trabajan para lograrla estén haciendo la voluntad de Dios y viviendo en paz los unos con los otros. Las personas son importantes, como también lo son las tareas y la meta.

La posición oficial de Nehemías era la de gobernador de Judá, pero él se negó a aceptar los privilegios especiales que podrían haber sido suyos. En vez de tener comidas especiales, él preparaba grandes comidas para los necesitados. Tenía suficiente dinero para sus necesidades personales, así que no aceptaba ningún salario por sus servicios a su pueblo. Se dedicó totalmente a la obra y no adquirió ni tierras ni dinero para sí mismo (5:14-18).

No hay ninguna duda del éxito del liderazgo de Nehemías, pues se logró el objetivo principal, el muro de Jerusalén se terminó en 52 días.

## Aplicación

---

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

Características de liderazgo	Funciones de liderazgo
------------------------------	------------------------

- |                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| 1) Empatía                    | 4) Planear             |
| 2) Capacidad                  | 5) Organizar           |
| 3) Un sentido del llamamiento | 6) Motivar a los demás |

- ... **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, él apoyaba la situación de los pobres.
- ... **e** Pensó en lo que le diría al rey.
- ... **f** Asignó a cada grupo una parte definitiva del trabajo.
- 

## B. EL LIDERAZGO INCLUYE SOLUCIONAR PROBLEMAS

**Objetivo 2.** *Identificar y explicar las etapas y los pasos del proceso para solucionar problemas.*

Nuestro breve repaso de las experiencias de Nehemías nos ha mostrado que él poseía las características y desempeñaba las funciones de liderazgo. Un examen más minucioso de este material nos revelará lo que quizás es el punto más fuerte del liderazgo de Nehemías: Con confianza en Dios, aceptó la responsabilidad de *resolver los problemas y tomar las decisiones*.

Los que estudian las funciones del liderazgo han concebido varios modelos del proceso para solucionar problemas. Por lo regular sugieren tres etapas principales. Cada etapa tiene varios pasos.

**LAS ETAPAS DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

*Primera etapa:* Definir o formular el problema y decidir actuar

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

*Segunda etapa:* Escoger una solución y actuar

1. Considerar soluciones alternas (y las ventajas y desventajas de cada una)
2. Seleccionar un curso de acción y bosquejar los procedimientos específicos.
3. Implementar la práctica y controlar cada procedimiento.

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

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

Estas tres etapas del proceso para solucionar problemas son evidentes en las experiencias de Nehemías. Lo que llamamos un “problema” es algo que identificamos en una situación que nos inquieta o nos preocupa de alguna manera. Sentimos que “algo anda mal”. Sentimos tensión o frustración. Nehemías dijo que estaba “triste” por la condición de la que estaba consciente. La condición era que los sobrevivientes de Judá estaban en gran dificultad y desgracia. Luego, observe que Nehemías hizo preguntas a los mensajeros. Él estaba analizando la situación antes de decidir pedir la ayuda del rey. Después, él examinó los muros personalmente, para poder describir la situación con detalles. Esto ilustra el primer paso para solucionar el

problema: Saber exactamente cuál es la situación. Pregunte: ¿Qué clase de dificultad o inquietud involucra?

Después de identificar la condición general de inquietud, debemos identificar un problema definido que se pueda atacar. En este caso, el estado general era la dificultad y desgracia del pueblo. El problema específico era que los muros de Jerusalén estaban derribados y quemados. Nehemías entendió cuál era la relación entre la condición y el problema. La dificultad y la desgracia eran el resultado de los muros derribados. Él expresó esto claramente. Este es el segundo paso. Usted debe saber cuál es el problema específico y poder expresarlo claramente.

Nehemías decidió que se debía hacer algo. Entonces prosiguió a la segunda etapa de la solución del problema, elaboró los pasos de la acción y vio que se hiciera eficazmente. No sólo en el caso del primer problema principal, sino varias veces, cuando surgieron otros problemas, vemos que Nehemías usó la estrategia que hemos descrito.

## ***Aplicación***

---

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

**2** En Nehemías 4, la condición general era que insultaban y atacaban a los judíos.

El problema específico era que

- a)** los samaritanos conspiraban con los amonitas.
- b)** estorbaban el trabajo en los muros.
- c)** los judíos se quejaban demasiado.

La solución de Nehemías fue

- 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 era que el pueblo se quejaba y acusaba a sus hermanos judíos.

El problema específico era que

- a) los pobres tenían que pedir dinero prestado.
- b) los pobres daban a sus hijos y a sus hijas en servidumbre.
- c) había acusaciones de usura ilegal.

La solución de Nehemías fue

- d) exigir que se observara la ley de Dios.
- e) pedir al pueblo que se amara más mutuamente.
- f) comenzar un sistema de beneficencia pública para ayudar a los pobres.



En estos ejemplos podemos ver que es necesario separar el problema específico de la condición general para poder buscar soluciones. Volvamos a nuestra ilustración de la reunión de los maestros y veamos cómo esto podría dar resultado en una iglesia en la actualidad. En esta situación, el problema se ha de resolver, no por una persona, sino por el grupo. En la mayoría de nuestras actuales situaciones de liderazgo esto sucede de una manera similar. Veamos cómo un grupo pasa por las etapas de solucionar problemas.

## La primera etapa

Según María, ¿cuál es la condición general en nuestra breve historia? “No nos fue muy bien el domingo pasado”. Muchos de los problemas con los que como líder cristiano usted se enfrentará se le presentarán de manera bastante similar. Alguien se siente insatisfecho. Hay tensión e inquietud. Su primera responsabilidad para solucionar el problema es ser sensible y estar consciente de estas primeras indicaciones de dificultad. Luego, usted debe permitir que la situación progrese para que el verdadero problema salga en una manera que llevará a su solución. Es fácil cometer errores en este punto.

Supongamos que Beatriz hubiera dicho: “Sí, resultó bastante mal. Nadie cumplió con su trabajo. Todos nos hemos

decepcionado unos a otros. Tenemos que estar dispuestos a esforzarnos más para el Señor”.

Si hubiera dicho esto, el verdadero problema no se habría considerado. Se podría haber ofendido a los presentes. Los demás habrían temido expresar sus preocupaciones para no dar la impresión de que no estaban dispuestos a trabajar para Dios por un problema tan pequeño.

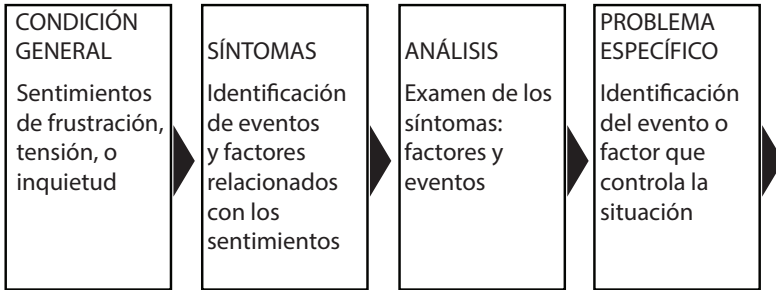
Por otro lado, supongamos que Beatriz hubiera dicho: “Oh, todo resultó bastante bien. Tenemos que ver lo bueno. Los creyentes no debemos desalentarnos”.

Probablemente eso también hubiera impedido que los demás siguieran con el verdadero problema. Se hubieran sentido avergonzados de quejarse.

Lo que Beatriz hizo en este caso es lo que todo buen líder debe hacer. No mostró ni aprobación ni desaprobación. Ella permitió que los del grupo expresaran sus sentimientos y sus ideas. Observemos cómo procedieron.

De un vago sentimiento de tensión e insatisfacción, alguien identificó un factor específico: ruido. El ruido estaba causando los sentimientos. Las personas tienden a hacer lo mismo que hizo Pedro y tratan de definir el problema sin analizarlo: “Las clases de los adultos están muy cerca de esos niños ruidosos” Pero ese no era el problema, ¿verdad? ¿Cuál era el problema? ¿Era el ruido? No, el ruido era sólo un *síntoma* del problema, no era el problema en sí. Muchas veces las personas confunden los síntomas con los problemas, y el líder debe dirigirlos a analizar todos los sucesos y factores con más cuidado. En este caso, el grupo comenzó a buscar la causa del ruido. ¿Era la disciplina inadecuada? ¿Eran los padres descuidados? ¿Era la enseñanza inadecuada? El grupo estaba tratando de definir el problema.

### Secuencia típica de la definición de un problema



## Aplicación

- 4** En la ilustración de la reunión de los maestros:
- a** La condición general era

.....

- b** El síntoma, o factor asociado con el sentimiento, era

.....

- c** El análisis de la situación hizo resaltar las posibles causas del ruido, tales como

.....



Después de que los miembros del grupo terminaron su análisis, debieron haber podido concordar respecto a cómo expresar el problema. ¿Cómo expresaría o definiría usted el problema si estuviera en el lugar de Beatriz? Podría ser algo como esto: *Las actividades del aula no mantienen la atención de los niños.*

Ahora es obvio que no se podía encontrar ninguna solución hasta que se definió el problema. Esta es siempre la primera etapa para resolver los problemas.

## La segunda etapa

Los miembros del grupo definieron el problema y decidieron que se necesita emprender algún tipo de acción. En

nuestra ilustración, ellos hicieron esto informalmente. Cuando usted entienda más completamente estos procesos, podrá dirigir al grupo por los pasos con o sin un estructura formal.

Los miembros comenzaron a proponer soluciones como mandar notas a los padres, cambiar al maestro y conseguir un ayudante para el maestro. ¿Qué otras ideas podría usted sugerir? Quizás tener sillas más adecuadas, mejor material de enseñanza o una clase de capacitación para todos los maestros.

Estas propuestas se llaman *soluciones alternativas*. Cuando se selecciona una de ellas, el grupo debe hablar de los pasos que se pueden dar y la posible consecuencia de la acción. ¿Quién participará? ¿Habrá gastos? ¿Qué resultado exacto se espera? ¿Cómo y cuándo se evaluará el resultado? Este paso exige de cuidadoso liderazgo. No se debe permitir que los miembros del grupo salgan con la idea de que el problema se ha solucionado. Deben estar conscientes de los pasos de acción específicos y cómo es que llevarán a cabo. Luego el líder implementará la acción y la supervisará continuamente, como lo hizo Nehemías, al trabajar entre su pueblo a lo largo del muro.

## La tercera etapa


Después de un período de tiempo específico, a los miembros se les debe dar la oportunidad para expresar sus sentimientos respecto al resultado de la solución. En algunos casos podría ser necesario dar un informe formal del progreso. En un caso como el del aula ruidosa este puede ser una discusión informal. ¿Está funcionando el plan? ¿Ha mejorado la condición general? ¿Se debe hacer algo diferente? Si el resultado es mayormente positivo, el líder debe expresar su aprecio. Si el resultado tiende a ser negativo, el líder debe ofrecer comprensión y alentarlos a seguir esforzándose más.

## Aplicación

---

**5** Escriba de memoria las tres etapas del proceso para solucionar problemas, y los pasos incluidos en cada etapa.

---



## C. EL LIDERAZGO INCLUYE TOMAR DECISIONES

**Objetivo 3.** *Hacer una lista y evaluar los aspectos del proceso para tomar decisiones, incluyendo los pasos, obstáculos y estilos.*

El tomar decisiones está estrechamente relacionado con solucionar problemas. Los procesos mentales y los pasos de procedimiento son muy similares. La diferencia principal es que se requiere decisiones en muchas situaciones rutinarias sólo para que el trabajo siga adelante. En cada caso, hay una necesidad, se necesita hacer algo o se debe seleccionar un curso de acción particular de entre varias posibilidades.

Hay veces cuando los líderes deben decidir personalmente qué acción emprender (o no emprender). Otras veces, participan en la toma de decisiones con sus superiores. Con frecuencia dirigen a un grupo en las actividades de tomar decisiones. Usted necesita aprender cómo ser eficaz en estas situaciones.

### Nehemías tomó decisiones

Piense otra vez en el libro de Nehemías. ¿Cuántas decisiones tuvo que tomar Nehemías? Por ejemplo, cuando supo de la condición de Jerusalén, tuvo que decidir por comprometerse. Él decidió pedir permiso para ausentarse temporalmente de la corte. Esto le pudo haber causado dificultades o hasta la muerte, pues la voluntad de los reyes era absoluta en esos días. Decidió pedir al rey no sólo permiso para ausentarse sino también materiales y cartas de salvoconducto. Luego examinó el muro y decidió presentarle el asunto a un comité. Tomó el riesgo de compartir su carga con otros. Les pidió que ellos también tomaran una decisión. Más tarde, él tomó las decisiones respecto de cómo tratar con los enemigos. ¿Debía pelear contra ellos o sólo defender el trabajo en el muro? Él decidió arriesgar su posición cuando reprendió a los judíos ricos por cobrar usura y estafar a los pobres. Les exigió que decidieran devolver lo que habían tomado y dejar de cobrar usura. En cada caso Nehemías obtuvo la información necesaria, de modo que comprendía claramente el asunto o el problema. Luego, tuvo el valor y la sabiduría de tomar una

decisión definitiva. De esta manera, él da a todos un ejemplo del buen liderazgo cristiano: Tenga información adecuada. Entienda cuáles son los riesgos y esté dispuesto a aceptar las consecuencias. Aclare la situación a los que trabajan con usted. Tome decisiones definitivas y de oportunidades a los demás para que expresen decisiones definitivas.

## Los pasos para tomar decisiones

1. *Tenga confianza en el Señor.* La fe tiene un lugar en la toma de decisiones. Por todo el libro de Nehemías estamos conscientes de que la confianza de Nehemías no estaba en sí mismo, sino en Dios, pero él no le pidió al Señor que reedificara los muros por intervención divina. Dios lo pudo haber hecho tan fácilmente como cuando derribó los muros de Jericó; no obstante, Él decidió obrar a través de la mente y la voluntad de Nehemías, y de aquellos a quienes Nehemías iba a dirigir. En la mayoría de los casos, Dios obra por los medios que los hombres llaman “naturales”. Personas como Nehemías deben tomar decisiones que pongan todos los medios naturales a disposición del divino plan de Dios.

2. *Reúna la información* Identifique y describa la situación. Las buenas decisiones se basan en los hechos y en el conocimiento. Compruebe que lo que otros le han dicho es correcto. Examine usted mismo los detalles o encargue que un ayudante competente los examine y luego le dé un informe. No se apresure a llegar a conclusiones, ni que las personas emocionales lo empujen a tomar decisiones demasiado pronto.

3. *Haga una lista de los cursos de acción alternativos.* En algunos casos, usted podría decidir no tomar ninguna acción o demorar la acción para ver si la situación cambia. Por lo regular hay más de una posible solución. La mayoría de los buenos líderes nunca dicen: “No tengo otra alternativa”.

4. *Piense en las ventajas y en las desventajas.* Haga una lista de los posibles riesgos, consecuencias y obstáculos. Considere el gasto y el esfuerzo necesario para varias alternativas. Esté dispuesto a hacer algunos ajustes. Por ejemplo, si un obrero demuestra gran habilidad para su tarea pero constantemente

llega tarde, usted podría tener que decidir aceptar la falta de puntualidad para poder aprovechar la habilidad.

5. *Piense en las personas involucradas en sus decisiones.* ¿Cómo afectarán sus decisiones a los demás? ¿A quién más debe notificar antes de emprender acción? ¿Qué opiniones e ideas se deben considerar?

6. *Busque ayuda y sugerencias de gente calificada.* Nunca tema quedar mal ni admitir que necesita ayuda. Compartir la toma de decisiones con los demás es fortaleza, no debilidad.

7. *Ponga a prueba sus decisiones.* Mire atrás, no con arrepentimiento ni indecisión, sino para evaluar sinceramente su acción. Aprenda de sus errores.

## Obstáculos en la toma de decisiones

1. *No formular objetivos claros.* Si no estamos seguros del propósito por el que trabajamos, se nos dificultará decidir qué acción emprender. Por ejemplo, a un líder se le dice que un evangelista muy conocido está visitando la zona. Se sugiere que se le invite a predicar, cantar y tocar su guitarra en la reunión de maestros. El líder había planeado una discusión sobre la doctrina bíblica. ¿Cómo decidirá lo que se debe hacer? Si el objetivo de la sesión es hacer que los maestros salgan alegres e inspirados, entonces escogerá al evangelista. Pero si el objetivo de la sesión es hacer que los maestros salgan de la reunión entendiendo mejor algún punto doctrinal, entonces se decidirá por la discusión. Esto no quiere decir que una decisión es “mejor” que la otra. Quiere decir que la decisión está basada en el resultado deseado, o el objetivo que el líder tiene en mente. Cuando usted no sepa cómo decidir un asunto, pregúntese sinceramente: “¿Cuál es el objetivo?”

2. *Sentimientos de inseguridad.* El líder podría temer emprender una acción. Esto podría ser un resultado de su propia personalidad, o porque no entiende claramente su posición ni su relación con los otros líderes. Como hemos visto, la mayoría de los líderes en la obra cristiana son líderes intermedios. Un líder de jóvenes y un superintendente de escuela dominical,

por ejemplo, deben estar seguros de que entienden cuáles son sus responsabilidades y su relación con el pastor. Deben estar seguros de que sus decisiones serán apoyadas. Si se sienten inseguros, podrían negarse a tomar decisiones, y podrían sentirse demasiado avergonzados como para pedirle al pastor la ayuda que necesitan.

3. *Temor al cambio.* Siempre es más cómodo seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho. Casi todos se resisten al cambio hasta cierto punto. El líder podría dudar si tomar una decisión o no, porque teme cómo las personas reaccionarán al cambio. Un buen líder acepta la necesidad de hacer cambios y trata de proseguir de una manera que preparará a sus seguidores para que acepten los cambios que son necesarios.

4. *No enfrentar los hechos sinceramente.* En la obra cristiana hay una tendencia a temer hacer evaluaciones porque esto podría parecer una falta de fe. Los líderes toman decisiones con información inadecuada porque temen hacer preguntas y descubrir lo que las personas sienten en realidad. A menos que esté dispuesto a evaluar la situación y a entender cuáles son las verdaderas necesidades de las personas, usted no puede tomar buenas decisiones.

## Estilos en 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 que el grupo participa cambia según las circunstancias. Por ejemplo, si los miembros del grupo tienen muy poca experiencia, el líder podría tener más responsabilidad al tomar decisiones. Si los miembros son cristianos competentes, experimentados se les debe alentar a asumir más responsabilidad. Los estilos en la toma de decisiones varían desde el extremadamente autoritario, en el que el líder toma todas las decisiones, hasta el extremadamente democrático, en el que los miembros del grupo actúan con relativa independencia. Estos estilos se pueden describir como sigue:



1. El líder toma la decisión y la anuncia al grupo.
2. El líder toma la decisión y luego trata de “vendérsela” al grupo. Es decir, insiste que el grupo acepte su decisión, sin permitir que en realidad tomen su propia decisión.
3. El líder presenta una decisión e invita al grupo a hacer preguntas. Quizás esto promueva la discusión, pero el grupo en realidad no puede cambiar la decisión.
4. El líder presenta una decisión provisional e invita una discusión por el grupo. Luego podría hacer algunos cambios a base de las sugerencias del grupo.
5. El líder presenta un problema que ya ha definido y le pide al grupo que sugiera soluciones alternativas. Luego él toma la decisión.
6. El líder describe la situación y fija ciertos límites o pautas y luego le pide al grupo que tome la decisión.
7. El líder permite que el grupo analice una situación, que defina un problema y que tome la decisión, según el proceso que hemos ventilado. En este estilo, el líder dirige al grupo a actuar dentro de los límites de autoridades superiores, como las reglas eclesíásticas, y provee información. Esta es la verdadera toma de decisiones en grupo. Hablaremos más de esto en la sección sobre la dinámica de grupo.

## ***Aplicación***

---

- 6** Del ejemplo de Nehemías aprendemos que
  - a)** los buenos creyentes no tienen que pasar por el proceso de tomar decisiones.
  - b)** se requiere fe en el Señor cuando los medios naturales fracasan.
  - c)** las decisiones se deben tomar por medios naturales solamente.
  - d)** el Señor dirige a las personas en el proceso de tomar decisiones.

- 7** El estilo más eficaz en la toma de decisiones
- a)** depende de la situación específica.
  - b)** no es ni autoritario ni extremadamente democrático.
  - c)** por lo regular es autoritario si el líder es fuerte.
  - d)** es el estilo democrático, porque participan más 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 eficaz para resolver la mayoría de los problemas.
  - c** No es una falta de fe considerar los riesgos y los gastos antes de tomar una decisión.



*Preguntas para meditación y auto-reflexión:* Repase los *Estilos en la toma de decisiones* y trate de pensar en una situación en la que cada uno podría ser apropiado. ¿Hay un estilo que usted cree que es el mejor para usted la mayoría de las veces? ¿Por qué?

## D. DINÁMICA DE GRUPO

### Explicación de la dinámica de grupo

**Objetivo 4.** *Explicar cómo emprender el trabajo en grupo según las dimensiones sociales y la tarea.*

Siendo que la mayoría de las decisiones tienen que ver con grupos en una manera u otra, es necesario que el líder entienda los conceptos de *grupo* y *dinámica de grupo*. La primera verdad básica es que los seres humanos son esencialmente sociales, es decir, se necesitan mutuamente y trabajan mejor cuando trabajan juntos. La segunda verdad básica es que un grupo verdadero no es sólo una colección de personas. Es una colección de personas que actúan juntas y que se influyen mutuamente. Una decisión de grupo no es sólo la decisión de una persona que todos los demás aceptan. Es una decisión

a la que los miembros del grupo le han dado pensamiento y atención personal.

Una de las verdades maravillosas acerca de los grupos es que, sin importar cuán diferentes sean las personas, como individuos pueden formar cierta forma de terreno común para trabajar juntos hacia algún fin que creen que vale la pena. Esto debe ser especialmente cierto de los grupos cristianos, ya que el terreno común de la fe y de la creencia es la base del compañerismo cristiano. *Dinámica de grupo* es una frase que se usa para describir la clase especial de poder y acción que se obtiene cuando las personas trabajan unidas. Una ilustración de esto es una familia o clan en que los miembros sienten que son una parte de los demás. Actúan como una unidad. La fortaleza y satisfacción que sienten al contribuir a las decisiones y actividades del grupo son diferentes de cualquiera que se obtiene del trabajo individual.

La ventaja de trabajar en grupos no está en la satisfacción que experimentan los miembros sino también en la calidad de trabajo que se puede lograr. Obviamente, algunos miembros de un grupo tendrán más conocimiento y habilidad que otros, pero un buen líder verá que todos tengan la oportunidad de contribuir. No se debe dar a los individuos una posición especial, sino más bien debe haber un reconocimiento de los diferentes tipos de contribuciones. Por ejemplo, una persona con poca habilidad podría tener un don de fe o un espíritu alegre que alienta a los otros miembros cuando surgen problemas. Hay un antiguo refrán que dice que cien excavadores de zanjas podrían construir un puente. El puente podría ser rudimentario, pero podría servir su propósito. En contraste, a un arquitecto de mucho talento trabajando solo podría serle mucho más difícil construir un puente. Un puente que él trate de construir solo probablemente sería más rudimentario que el de los obreros sin educación universitaria. Por otro lado, el arquitecto y los obreros trabajando juntos podrían construir un puente muy bueno.

## Dimensiones del grupo

Cuando hablamos de *dinámica de grupo* tenemos dos ideas en mente: las personas y la tarea. A veces se las llama las *dimensiones* del grupo. Una es 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 propia función y su contribución al grupo. La otra es la *dimensión de la tarea*, cómo los miembros contribuyen de variadas maneras al cumplimiento del trabajo. Es responsabilidad del líder dirigir el desarrollo de las dos dimensiones. A continuación hay algunas sugerencias para el liderazgo de grupo.

### LA DIMENSIÓN SOCIAL

1. *Aliente a los miembros.* Ayúdeles a ser afectuosos y sensibles con los demás. Dé reconocimiento a todos los miembros.

2. *Expresa sentimientos de grupo.* Enfatique el espíritu de equipo. Ayude a los miembros a sobreponerse a los sentimientos y prejuicios personales. No use técnicas competitivas. Evite estrictamente el favoritismo. Comparta usted mismo como miembro del equipo.

3. *Armonice las diferencias.* Ayude a los miembros a aceptar opiniones diferentes sin crear conflicto. Sugiera transigir. Señale las similitudes y los puntos de acuerdo entre los miembros y 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.* Idee algunas reglas, si es necesario. Por ejemplo, fije límites de tiempo para que algunos no usen todo el tiempo. No permita ridículo ni crítica de las personas. Hablen de las ideas, no de las personalidades. No desperdicie el tiempo en asuntos menores. Mantenga una atmósfera verdaderamente cristiana.

## LA DIMENSIÓN DE LA TAREA

1. *Inicie o proponga objetivos y tareas.* Dirija al grupo a definir de los problemas. Sugiera ideas y procedimientos. Asigne tareas específicas. Fije límites de tiempo para las tareas que se deben llevar a cabo o para los informes de progreso.

2. *Provea información y ayuda.* Dirija al grupo a buscar la información que usted no tenga.

3. *Interprete, aclare, y ofrezca explicaciones.* Aclare las confusiones, dé ejemplos, aplique ideas.

4. *Resuma, o junte, las ideas relacionadas.* Vuelva a expresar las ideas para ayudar a los miembros del grupo a ver cómo se relacionan. Ayúdeles a reconocer sus puntos de acuerdo, y a tomar decisiones definitivas.

5. *Provea recompensas y reconocimiento.* Cuando se haya logrado progreso o se haya cumplido con una tarea, nunca permita que el hecho se pase por alto. Enfatique la calidad del trabajo, no las cualidades personales de los obreros.

6. *Provea estructura para la evaluación.* Ayude a los miembros del grupo a evaluar sus logros de una manera realista sin desalentarse demasiado y sin confiar demasiado en sí mismos. Diríjalos a darle al Señor la gloria por su éxito, y que al mismo tiempo estén conscientes de sus propias contribuciones. Ayúdeles a desarrollar habilidades nuevas y mejores como resultado de su experiencia, ya sea positiva o negativa.

## Aplicación

---

**9** Marque los siguientes ejemplos con un 1 para dimensión social y un 2 para dimensión de la tarea.

- |       |  |                          |
|-------|--|--------------------------|
| ....a | Antes de la reunión, el líder acomodó las sillas en un círculo pequeño.                            | 1) Dimensión social      |
| ....b | Dos miembros fueron designados para buscar materiales para la clase de sala cuna.                  | 2) Dimensión de la tarea |
| ....c | El líder explicó los deberes que tendrán los obreros del 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 uno tomara dos minutos para expresar su opinión sobre cierto asunto.     |                          |
| ....f | El líder propuso que el grupo trabajara en una serie de objetivos semanales para el año siguiente. |                          |

---



## Cómo toman decisiones los grupos

**Objetivo 5.** *Reconocer y evaluar los estilos en cuanto a tomar decisiones.*

### DECISIÓN POR VOTO O POR MAYORÍA DE VOTOS

En muchas sociedades el procedimiento más común para tomar decisiones en un grupo es por voto formal. Esto se puede hacer 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 sido involucrado en su uso recientemente, lo explicaremos brevemente aquí. Para

más información y referencia, se da un breve bosquejo del procedimiento parlamentario en el apéndice al final del curso.

Cuando se conduce una reunión según el procedimiento parlamentario, al líder se le da el nombre de oficial que preside, o presidente. El deber de este líder es organizar la reunión al otorgar a los miembros permiso para hablar, uno a la vez, y luego pedir un voto para decidir qué acción se debe emprender. Este sistema asegura que sólo un asunto se puede considerar a la vez, que todo el que lo desee puede expresar su opinión, y que la acción que se tome representará los deseos de la mayoría.

El oficial que preside no debe expresar su opinión ni tratar de influir en la votación. Puede presentar un tema para discusión. Por ejemplo, el grupo podría estar planeando un retiro para jóvenes. El líder puede sugerir que el grupo tome algunas decisiones que tienen que ver con los detalles. Uno de los miembros puede indicar que desea hablar poniéndose de pie o levantando la mano. El líder da permiso.

“Propongo que se invite al Reverendo X como predicador principal”, dice el miembro. Esto se llama *moción*. Es decir, un miembro propone que el tema de invitar al Reverendo X se discuta y se someta a voto.

En el procedimiento parlamentario formal es necesario que dos personas estén de acuerdo en una moción antes que el grupo pueda discutirla. Este acuerdo se 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 predicador principal. ¿Hay alguna discusión?”

Uno por uno los miembros pueden ponerse de pie y expresar su opinión. Algunos podrían sugerir oradores diferentes. Algunos podrían preferir tener un pánel de jóvenes en vez de un predicador, o tener un programa musical. Cuando parece que todo el que desea hablar ha tenido la oportunidad, el líder pregunta: “¿Están listos para votar?”

Si no hay objeción, el líder continúa: “Todos los que están a favor de invitar al Reverendo X como predicador principal, por favor levanten la mano”. (La votación puede llevarse a cabo poniéndose de pie, a viva voz, o escribiendo en tiras de papel.) Todos los que no están de acuerdo indican su voto de la misma manera. En la mayoría de los casos se dice que la moción se *aprueba*, o que gana, si la mayoría de los miembros votan a su favor.

Tomar decisiones por el voto de la mayoría les parece justo y lógico a muchos. No obstante, hay problemas que considerar. Algunos miembros podrían sentir fuertemente que están en contra de una decisión que el grupo ha votado para aceptar. Podrían sentir que el voto es una clase de competencia y que ellos son los perdedores. En lugar de cooperar verdaderamente con la mayoría, podrían formar una facción minoritaria dentro del grupo. Podrían buscar oportunidades de competir y tratar de ganar en algún otro punto. Esto podría mantener dividido al grupo en vez de trabajar juntos en armonía.

## Aplicación

---

- 10** En la discusión anterior sobre la votación y el voto por mayoría, vimos todos los siguientes como valores positivos excepto uno. ¿Cuál NO es un valor positivo?
- a)** Anima la discusión de los asuntos y la participación total.
  - b)** Provee una estructura para la discusión ordenada, puesto que se emplean las reglas de procedimiento y sólo se considera un asunto a la vez.
  - c)** Provee al líder con un mandato para actuar con autoridad, ya que lo que la mayoría decide es sin duda lo correcto.
  - d)** Produce una decisión que representa lo que la mayoría cree ser la mejor decisión.

---

### DECISIÓN POR CONSENSO

La debilidad del voto por mayoría es que cuando la reunión termina, alguien sale perdedor. Esa situación se puede evitar si el líder puede dirigir a los miembros a tomar



decisiones por consenso. Consenso no significa que todos están completamente de acuerdo, sino que los sentimientos y actitudes de las personas son diferentes cuando la reunión puede terminar en un espíritu de consenso en vez de un espíritu de competencia.

*Consenso* significa que cada miembro expresa una 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 oprimidas o menospreciadas. Sienten que han expresado su opinión y que con ello han contribuido al proceso del grupo.

## **Aplicación**

---

**11** Supongamos que usted participa en una reunión en la que se busca un consenso. La discusión ha procedido hasta que todas las alternativas se han explorado. Por fin se llega a un consenso. ¿Cómo difiere un resultado así del resultado en que la mayoría ganó el voto? Escriba su respuesta en su cuaderno.

---

### **DECISIÓN POR ACUERDO UNÁNIME**

En la obra cristiana es posible algo que rara vez se puede lograr en otros tipos de organizaciones. Es posible porque los cristianos a la larga comparten sus objetivos y porque podemos depender de la dirección del Espíritu Santo para tener acuerdo y unidad. Sabemos por la Escritura y por la experiencia práctica que siempre existe unidad. En realidad, la unidad perfecta no es necesaria en todos los casos, y debemos tener cuidado de no culparnos demasiado a nosotros mismos si no logramos esta situación feliz en todo nuestro trabajo en grupo. Pero podemos

ser y sensibles al movimiento del Espíritu Santo. Podemos estar constantemente conscientes de que su deseo es 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).

## Aplicación

---

**12** Empareje el tipo de toma de decisiones (derecha) con su ejemplo apropiado (izquierda) basado en las palabras del líder.

- |              |  |   |
|--------------|--|---|
| ... <b>a</b> | “Parece que nos hemos llegado a un acuerdo respecto al curso de acción. Aunque no es exactamente perfecto, este curso parece ser el mejor, tomando en cuenta los hechos. Les agradezco la disposición que tuvieron todos ustedes para apoyar este curso, aunque quizás no haya parecido ser el mejor”. | 1) Voto de mayoría<br>2) Consenso<br>3) Acuerdo unánime |
| ... <b>b</b> | “Después de llegar a un punto en el que todos estamos de acuerdo en que el curso propuesto es correcto, podemos proceder”.   |   |
| ... <b>c</b> | “El voto ha decidido la cuestión: 16 a favor y 8 en contra. Proseguiremos a base de esta decisión”.  |   |

**13** Vaya al apéndice y lea las “Guías generales de procedimientos parlamentarios”, luego conteste las siguientes preguntas.

**a** Escriba los cinco “Principios esenciales de ley parlamentaria”

.....  
.....

**b** ¿Cuántas “Reglas esenciales de discusión” se incluyen?

.....

**c** ¿Cuántos métodos para votar se incluyen?

.....  
.....

¿Cuántos tipos de votos se mencionan?

.....

Los más votos emitidos sin tener en cuenta a la mayoría se llama

.....

**d** Cuando se dirige una reunión, el presidente nunca dice: “Usted está fuera de orden”. En vez de eso 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 es que

.....

.....

**g** Las reglas para procesar una moción principal aseguran que

.....  
.....



## ***prueba de la lección***

---

CORRECTA-INCORRECTA Escriba una **C** frente a cada declaración correcta y una **I** frente a cada declaración incorrecta.

- ....**1** El amor de Nehemías por Jerusalén, su visión por su restauración y su audacia en emprender acción cuando la mano de Dios estaba sobre él dan evidencia de un llamamiento divino.
- ....**2** Se nos permite ver la capacidad de Nehemías después de su llegada a Jerusalén, pues que él mandó una delegación para evaluar los muros dañados y recomendar los procedimientos para repararlos.
- ....**3** Aunque era rico, el hecho de que Nehemías fue profundamente conmovido por el sufrimiento de los pobres es una indicación de su empatía.
- ....**4** El aspecto de liderazgo que vemos cuando Nehemías pensó bien su curso de acción antes de ir a ver al rey es *planear*.
- ....**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 qué se necesitaba. Luego, alentó el espíritu de su pueblo, motivándolos con palabras que demostraban que compartían objetivos comunes.
- ....**7** La primera etapa del proceso para solucionar problemas es definir el problema, lo que incluye analizar la condición general, expresar el problema específico y decidir si se necesita acción.
- ....**8** Después de definir el problema, se pasa a la segunda etapa—seleccionar una solución— que incluye considerar alternativas, escoger un curso de acción e implementar la acción.

- ...**9** La tercera etapa del proceso para solucionar problemas tiene que ver con evaluar el resultado de la acción. Si se han seguido estas tres etapas del proceso para solucionar problemas, el resultado será satisfactorio.
- ...**10** Una vez que se ha seleccionado una solución alterna, y que se ha hablado de los pasos de acción, de las posibles consecuencias y de los asuntos relacionados, los miembros pueden salir convencidos de que el problema está 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 agradecimiento; si tiende a ser negativo, el líder debe expresar comprensión y alentar más esfuerzos.
- ...**12** En general, podemos decir que solucionar problemas se relaciona con las necesidades principales, mientras que tomar decisiones tiene que ver con las soluciones de los problemas menores.
- ...**13** Nehemías tomó decisiones basándose en la información adecuada, en un claro entendimiento de los riesgos, en una clara comunicación con sus colaboradores respecto a los problemas, la necesidad de tomar una decisión definida y darles a otros la oportunidad de expresar decisiones definitivas.
- ...**14** A los líderes cristianos se les podrían presentar ciertos obstáculos cuando tengan que tomar decisiones, entre los cuales están no formular objetivos claros, experimentar sentimientos de inseguridad, temer al cambio y temer que si hacen evaluaciones parecerán carecer de fe.
- ...**15** Generalmente, el líder cristiano dirige a su grupo en la toma de decisiones, raramente involucrando al grupo en el proceso de tomar decisiones.

- . . . .**16** Aunque los estilos para tomar decisiones varían desde el extremadamente autoritario al extremadamente democrático, la mayoría de los líderes decisivos usan el estilo autoritario.
- . . . .**17** Aunque los miembros sean cristianos competentes, experimentados, no deben asumir más responsabilidad en la toma de decisiones, pues esto sería una indicación de carnalidad y orgullo.
- . . . .**18** El concepto de *dinámica de grupo* descansa en la suposición de que las personas son sociales y que se necesitan mutuamente, que trabajan mejor cuando trabajan juntas, y que cuando actúan juntas se influyen mutuamente.
- . . . .**19** Aunque a las personas, por ser sociales, les gusta más trabajar juntas que trabajar solas, normalmente no producen la misma alta calidad de trabajo que producen cuando trabajan solas.
- . . . .**20** La manera en que los miembros del grupo se relacionan mutuamente, lo que sienten los unos por los otros y lo que sienten por su lugar en el grupo y sus contribuciones al grupo tienen que ver con la *dimensión de la tarea* de la dinámica de grupo.
- . . . .**21** Dar recompensa y reconocimiento, como también estructura para la evaluación, es parte de la *dimensión de la tarea* de la dinámica de grupo.
- . . . .**22** Las decisiones que se logran basadas en el voto de la mayoría por lo general son arbitrarias y dejan a la minoría sintiéndose derrotada y resentida.
- . . . .**23** El consenso da la impresión de que todos están de acuerdo y de que no hay desacuerdo.
- . . . .**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 es una medida de la iglesia que es verdaderamente espiritual. Es evidencia de madurez espiritual y de perfecta unidad.



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

---

- 7 a)** depende de la situación específica.
- 1 a** 6) Motivar a los demás  
**b** 2) Capacidad  
**c** 3) Un sentido del llamamiento  
**d** 1) Empatía  
**e** 4) Planear  
**f** 5) Organizar
- 8 a** Incorrecta  
**b** Incorrecta  
**c** Correcta
- 2 b)** estorbaban el trabajo en los muros.  
**c)** equipar a los edificadores con armas de defensa.
- 9 a** 1) Dimensión social  
**b** 2) Dimensión de la tarea  
**c** 2) Dimensión de la tarea  
**d** 1) Dimensión social  
**e** 1) Dimensión social  
**f** 2) Dimensión de la tarea
- 3 c)** había acusaciones de usura ilegal.  
**d)** exigir que se observara la ley de Dios.
- 10 c)** Provee al líder con un mandato para actuar con autoridad, ya que lo que la mayoría decide es sin duda lo 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 sutil. En ambos casos, el asunto se debatiría completamente. Parece que la diferencia está en el hecho de que el consenso llega menos dramáticamente y no deja perdedores, mientras que el voto divide al grupo en dos partes: ganadores y perdedores. Si se

maneja apropiadamente, el proceso para tomar decisiones de voto de la mayoría puede ser un método eficaz; 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 dirige a las personas en el proceso de tomar 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 facilitar la acción, no en obstruirla.  
**b** cinco.  
**c** ocho; cuatro; pluralidad.  
**d** “La moción está fuera de orden”.  
**e** orden del día.  
**f** ayuda a acelerar los negocios, asegura la continuidad con el pasado, vincula las decisiones presentes con las reuniones futuras y asegura que las decisiones se tomen en una forma apropiada, no arbitrariamente.  
**g** sólo un asunto a la vez esté ante el grupo y que se maneje completa y justamente antes de presentar otro.

## EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DOS

Ahora que ha completado la segunda unidad, usted está listo para responder la *Evaluación de la Unidad Dos*. Repase las lecciones anteriores, y luego siga las instrucciones de la Hoja de respuestas de la Unidad Dos. Usted debe completar y enviar su hoja de respuestas a su maestro o a la oficina local de inscripción para ser calificada.



# UNIDAD TRES:

---

**Metas: Cómo los líderes establecen objetivos y trabajan con personas para alcanzarlos**

## **Lecciones**

- 7** Los líderes aceptan responsabilidad
- 8** Los líderes procuran lograr los objetivos
- 9** Los líderes se motivan y motivan a otros

## LECCIÓN

# 7 Los líderes aceptan responsabilidad

---

“¡Estamos ante un gran desafío! Por todo el mundo hay un tremendo cambio social y movimiento de poblaciones. Las personas rurales se están mudando a las ciudades. Las personas dejan su país en busca de mejores condiciones. Muchos de los que vienen aquí traen idiomas y costumbres diferentes de los nuestros. Gente de grupos no cristianos están aceptando a Cristo y buscando un lugar entre nosotros. Un grupo grande de inmigrantes en una parte distante de esta ciudad no tiene ningún testimonio cristiano. Los nuevos cristianos entre ellos no tienen un lugar para adorar. No pueden venir a nuestra iglesia por los problemas de transportación, pero yo siento que somos responsables de ellos. Me gustaría apartar una parte de los ingresos de nuestra iglesia para ayudar a construir una iglesia allí. Me gustaría que varios de ustedes fueran líderes en esa iglesia para ayudarles a comenzar”.

Estas palabras de verdad fueron pronunciadas por un pastor. Había convocado a una reunión de creyentes para pedirles su apoyo para un proyecto que el Señor había puesto en su corazón. Algunos de los de la congregación comenzaron a oponerse.

“Pero si apenas tenemos suficiente dinero para pagar nuestros propios gastos”.

“¿Cómo podríamos renunciar a las bendiciones y al compañerismo en nuestra iglesia para mezclarnos con esa gente? Además, no tenemos suficientes obreros en nuestra propia iglesia. ¿No es peligroso ese barrio?”

Entonces, un joven se puso de pie y habló claramente. “Hermanos y hermanas míos”, dijo, “yo creo que debemos examinar nuestras actitudes hacia el propósito de la iglesia. No podemos estar satisfechos con ser una comunidad feliz, cómoda

del pueblo de Dios. Hay un objetivo más importante. Aunque nuestras propias necesidades son subsanadas en la iglesia, debemos trabajar para lograr el objetivo de extendernos a los demás y compartirles nuestro amor. Yo ayudaré con el nuevo proyecto”.

Esta situación real de nuestro tiempo ilustra algunos de los problemas más serios que se relacionan con el liderazgo cristiano: entender la importancia y la naturaleza de los objetivos y propósitos y estar dispuestos a aceptar la responsabilidad para lograrlos. El relato bíblico que nos dirigirá en nuestro examen de estos principios es la historia de Ester.

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. Ester: Una líder dispuesta
- B. Los líderes entienden la naturaleza de las metas
- C. Los líderes aceptan responsabilidad

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Reconocer ejemplos de las características, tareas y metas del liderazgo.
2. Distinguir entre las metas institucionales y las metas u objetivos operacionales.
3. Identificar algunos de los beneficios de tener metas y objetivos.
4. Explicar cómo es que comprometerse a una meta trae libertad.
5. Exponer cómo fijar metas y objetivos realistas, y cómo ayudar a los obreros a evitar dar excusas y lograr los objetivos.
6. Explicar los cinco hechos de la realidad del liderazgo.

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

---

1. Lea el libro de Ester. Aunque esté familiarizado con él, léalo otra vez con el propósito específico de buscar principios de liderazgo. Usted podría tomar algunas notas mientras lee.
2. Repase las palabras clave. Si no está familiarizado con ellas, compruebe su significado en el glosario.
3. Trabaje en el desarrollo de la lección y conteste las preguntas de estudio como de costumbre. Cuando termine, tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas.

## ***palabras clave***

---

abolido	encantado	posición
alarmante	exiliados	privación
capacidades	exótico	racionalmente
cetno	meta nstitucional	
desafío	meta operacional	

Desde el comienzo de este curso hemos enfatizado tres ideas principales en el concepto del liderazgo: Las personas que dirigen y las que siguen, las tareas que ellas hacen y sus *metas*. En la Unidad 1, el énfasis fue en las *personas*. Prestamos nuestra atención principalmente a las características de los líderes y sus relaciones con las personas. En la Unidad 2, nos concentramos en las *tareas*. Consideramos las funciones de los líderes y las técnicas de liderazgo. En la Unidad 3, el énfasis está en las *metas*. En esta lección estudiaremos la naturaleza y la importancia de las metas y de los objetivos. La Lección 8 nos enseñará cómo usar los objetivos para planear y trabajar. En la Lección 9 consideraremos cómo motivar a las personas, y cómo ayudarlas a lograr objetivos y metas.

Por supuesto que en las situaciones de la vida no es posible separar las ideas de personas, tareas y metas. Veremos en la historia de Ester, por ejemplo, cómo es que las tres se relacionan y se combinan.

## **A. ESTER: UNA LÍDER DISPUESTA**

**Objetivo 1.** *Reconocer ejemplos de las características, tareas y metas del liderazgo.*

Las personas llegan a alcanzar posiciones de liderazgo de variadas maneras. A menudo, parece que el líder surge como consecuencia de las necesidades del grupo. Las personas siguen al líder porque parece que a través de él se pueden subsanar las necesidades del grupo. Debe haber una *meta* (quizás un problema que resolver) para que el líder sea necesario. Luego, la clase de meta o problema determinará o influirá grandemente en la clase de líder que se necesita. Esta es una razón de que no se pueda delinear un conjunto de características de liderazgo. La mayoría de los líderes parecen tener ciertas características en común, pero otros pueden ser muy diferentes, como lo hemos visto en nuestros ejemplos bíblicos.

La historia de Ester es un ejemplo preciso del liderazgo que aparece para subsanar una necesidad. El libro comienza con una descripción de la situación problemática. ¿Puede usted



imaginarse los sucesos descritos en este capítulo tan singular de la historia?

En una ocasión cuando el rey Asuero celebraba su riqueza y su poder, su esposa, la reina Vasti, se negó a obedecerlo. Para demostrar su poder y su autoridad, él publicó un decreto para divorciarse de ella y expulsarla del palacio.

En esa tierra, una noticia oficial del rey era una ley para siempre y ni el mismo rey podía cambiarla. El rey comenzó a extrañar a su esposa, pero estaba obligado por su decreto oficial de modo que no podía volver a tomarla. Se le aconsejó que llenara el lugar de la reina con una virgen seleccionada entre las jóvenes más bellas del reino. Se celebraría algo como un concurso de belleza y escogería a la nueva reina.

Entre los súbditos del rey estaban los judíos exiliados. Muchos de ellos se habían adaptado a la vida en cautiverio y, gracias a su carácter y sus habilidades, ocupaban puestos de liderazgo. Uno de estos era Mardoqueo. Su prima, Ester, era como una hija para él, pues los padres de ella habían muerto. Ella era encantadora y llena de gracia. En la búsqueda de vírgenes bellas, Ester fue una de las elegidas. Mardoqueo le dijo que no mencionara que era judía. El rey no preguntó nada del origen de ella. Su interés era en su belleza y sus modales refinados. A él le gustó Ester más que ninguna de las otras jóvenes, y la escogió para ser su reina. A ella le fue dado el palacio de la reina, vestidos reales, una corona y sirvientas para atenderla. Es decir, todos los privilegios y el lujo de su posición.

Entre el personal de altos oficiales del rey estaba Amán, un hombre orgulloso y de ambición egoísta que odiaba a los judíos. Él se enojó en extremo porque Mardoqueo no se inclinaba ante él. *No sólo me ofende, se quejaba Amán amargamente, ¡sino que es uno de esos judíos! ¡Encontraré una manera de castigarlo junto con todo su pueblo!*

Amán le hizo creer al rey que los judíos eran un peligro y una causa de problemas. Él le dio a entender que no respetaban la corona y que debían ser eliminados. Él persuadió al rey de

que firmara un decreto, y se comenzaron planes para matar a todos los judíos en un día determinado.

Cuando Mardoqueo se enteró de estas noticias, se dio cuenta que había una posibilidad de que los judíos se salvaran. Quizá si el rey se enteraba que la orden de muerte incluía a su reina, él haría algo para salvarla a ella y a su pueblo. Ella era la única persona que estaba en la posición de subsanar la necesidad de esta hora. Así que Mardoqueo le pidió a Ester que compareciera ante el rey y que le pidiera misericordia para todos los judíos.

¿Cómo podría hacer eso ella? Seguramente Mardoqueo sabía que ella no podía presentarse ante el rey sin una invitación. Había una ley estricta que mandaba que toda persona que hiciera eso fuera apresada por la guardia del rey, y condenada a muerte. La ley no se podía cambiar. El decreto de matar a los judíos no se podía cambiar. ¿Qué podía hacer ella? Por supuesto, si el rey lo deseaba, él podía extender su cetro de oro a la persona que se presentara ante él, pero eso sería un riesgo temible.

“Todos... saben... *que* una sola ley hay: ha de morir”, mandó decir Ester a Mardoqueo, “y yo no he sido llamada para ver al rey estos treinta días” (Ester 4:11).

Entonces Mardoqueo le recordó a Ester que ella 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?” (Ester 4:13, 14).

Es interesante observar que el nombre Ester significa *estrella*. Ella ocupaba una alta posición porque Dios le había dado las cualidades y las oportunidades para ser una clase de estrella. Pero para Ester, como para todos los otros que son llamados por Dios, la posición no era para su poder ni su gozo personal. No podía ser una estrella ella sola. Su posición era para el beneficio de su pueblo. En ese momento Ester decidió ser en una líder verdadera. “Entraré a ver al rey, aunque no sea

conforme a la ley”; dijo, “y si perezco, que perezca” (Ester 4:16).

Ester no sólo poseía algunas características de liderazgo sino que también inmediatamente comenzó a comportarse como líder. Ya estaba ideando un plan en su mente, y se dio cuenta de que todo el pueblo debía participar. Ella necesitaba su apoyo total. Les pidió que ayunaran por tres días, con la promesa de que ella y su casa también ayunarían. Ella expresó estos detalles claramente.

Durante esos tres días, Ester hizo mucho más que ayunar. Se ocupó en planear y hacer preparativos. Diseñó un conjunto de procedimientos. Le pediría al rey y a Amán que comieran con ella para poder seleccionar el debido momento y la manera de presentar su petición. Ella demostraría respeto por la ley tanto como fuera posible, y le daría al rey la oportunidad de pensar en una solución. Puso a trabajar a sus ayudantes, haciendo preparativos para los banquetes.

Entonces, al tercer día, ella se puso su traje real y fue a la sala del trono. Se comportó valerosamente pero con sosegada dignidad. Se puso en una posición en la que podría perder la vida por desafiar las reglas del rey. Estaba dispuesta a hacer esto por la importancia de su objetivo, pero tuvo cuidado de no ofender a nadie sin necesidad. Se puso la ropa correcta para la ocasión y habló en la manera aceptada. El rey se sintió complacido. Ella extendió la mano, humilde en su victoria, para tocar el cetro de oro.

Ester siguió su plan racionalmente. No expresó inmediatamente su preocupación por su pueblo, sino que invitó al rey a comer con ella para abordar el asunto de la mejor manera posible. Poco a poco, ella lo llevó a comprender la situación y a ser persuadido a ayudar a los judíos.

## Aplicación

---

**1** Cada una de las siguientes oraciones expresa características, tareas u objetivos de liderazgo relacionadas con la persona y la obra de Ester. Escriba el número de cada designación apropiada en el espacio frente a cada oración.

- |               |                                      |                                |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| .... <b>a</b> | Quería que su pueblo se salvara.     | 1) Característica de liderazgo |
| .... <b>b</b> | Fue valiente y audaz.                | 2) Tarea                       |
| .... <b>c</b> | El rey tenía que ser persuadido.     | 3) Meta                        |
| .... <b>d</b> | La reunión se planeó por adelantado. |                                |
| .... <b>e</b> | Dio instrucciones claramente.        |                                |
| .... <b>f</b> | Fue cortés y gentil.                 |                                |
| .... <b>g</b> | Aceptó la responsabilidad.           |                                |
| .... <b>h</b> | Fue racional y sistemática.          |                                |



## B. LOS LÍDERES ENTIENDEN LA NATURALEZA DE LAS METAS

**Objetivo 2.** *Distinguir entre las metas institucionales y las metas u objetivos operacionales.*

Vuelva al Ejercicio 1, que acaba de terminar. Usted ve que **a** (Quería que su pueblo se salvara) y **c** (El rey tenía que ser persuadido) se llaman *metas*. ¿Cómo es que son parecidas? ¿Qué tienen en común que nos hace llamarlas *metas*? Usted ve que las dos expresan resultados deseados, o algún tipo de resultado hacia el que podemos trabajar. ¿Cómo se diferencian entre sí estas dos metas? Cuando recordamos la historia de Ester podemos ver la diferencia. *Ella quería que su pueblo se salvara*, ese era la meta final de todo lo que Ester hizo. Para poder lograr esta meta final, ella tenía que persuadir al rey que liberara a los judíos del decreto de muerte segura. La meta final se logra al fijar y lograr otras metas. En la obra cristiana,

nuestra meta final es espiritual y muy amplia. La llamamos nuestra *meta institucional*. La más grande de todas es ganar al mundo para Cristo. Dentro de cada cuerpo o proyecto cristiano local hay metas institucionales. Para poder lograrlas, fijamos *metas operacionales*, que también podríamos llamarlas *objetivos*.

Observe otra vez cómo Ester pasó de un objetivo a otro. Tuvo que obtener la aprobación del rey. Tuvo que asegurarse de que el rey comprendía la situación en su totalidad para que pudiera actuar en forma apropiada. Siendo que él no podía invalidar un decreto previo, se tenía que buscar una manera de salvar a los judíos y todavía cumplir con la ley. Cuando se decidió que los judíos podían defenderse, esta condición del honor del rey fue preservada. Porque ella tenía una meta final clara e importante, ella pudo fijar una serie de objetivos definidos para ella y para sus ayudantes. A medida que se alcanzaba cada objetivo, ella se acercaba más a la meta final o institucional.

## ***Aplicación***

---

**2** Piense en el ejemplo moderno al principio de esta lección. ¿Cuál es la situación que parece exigir de liderazgo?

.....

**3** ¿Cómo es que el pastor es similar a Mardoqueo?

.....

**4** Supongamos que las personas comienzan a trabajar en el proyecto sugerido por el pastor. ¿Usted puede escribir una meta institucional para ellas?

.....

**5** Supongamos que usted es el joven que acepta un puesto de liderazgo para comenzar este proyecto. Escriba dos objetivos que usted tendrá que lograr a medida que avanza hacia la meta.

.....  
.....

---



## Por qué son importantes los objetivos

**Objetivo 3.** *Identificar algunos de los beneficios de tener metas y objetivos*

Siendo que las metas finales o institucionales de la obra cristiana parecen obvias, muchos líderes no se dan cuenta de la importancia de expresar objetivos claros. Tienden a creer que “hacer la voluntad del Señor” y “ganar almas” son lo suficientemente claros. Otros podrían mostrarse renuentes a expresar objetivos específicos porque desean permanecer dispuestos a seguir la dirección del Espíritu. No obstante, como hemos aprendido en la lección sobre planificación, debemos buscar dirección espiritual en las etapas de planificación para poder desempeñarnos lo mejor que podamos como líderes. Las personas trabajan mejor y son más felices en su trabajo cuando tienen objetivos claros. Mucho del desperdicio y de la inquietud en la obra de la iglesia es el resultado del fracaso del liderazgo en lo que se refiere a esto, por lo tanto el expresar objetivos puede tener efectos poderosos en sus esfuerzos como líder.

1. *Los objetivos ayudan a economizar tiempo, energía y recursos.* Cuando expresamos objetivos claros, podemos dirigir el uso de los recursos hacia fines específicos sin desperdicio ni confusión. Sin objetivos, algunas tareas se podrían olvidar mientras que otras se duplican. El dinero se podría gastar en algo que no es esencial, mientras una necesidad verdadera no se subsana. Una persona podría estar haciendo demasiado y otras muy poco.

2. *Los objetivos inspiran la cooperación.* Las personas ven la necesidad de trabajar juntas cuando hay una razón clara

para su cooperación. A veces ellas fallan en responder al líder que dice: “Ahora, trabajemos todos juntos en esto”. El sólo “trabajar juntos” parece no conducir a nada si no está claro el resultado que se desea del esfuerzo.

3. *Los objetivos proporcionan una base para la evaluación.*  
El mejor desempeño de cualquier actividad se puede asegurar sólo cuando hay alguna manera de medirlo. Si no se evalúan los resultados, las personas pueden estar satisfechas con una norma de desempeño muy baja. Todas están simplemente ocupadas y no saben lo que logran. Si expresamos los objetivos de antemano, podemos medir los resultados. De esta manera podemos ayudar a que los obreros vean la necesidad de mejorar, o, por otro lado, podemos darles la satisfacción de saber exactamente cuán bien se han desempeñado. Podemos descubrir los puntos débiles en la organización y dirigir nuestros esfuerzos inteligentemente.

4. *Los objetivos ayudan a descubrir dones y talentos.*  
Cuando se expresa un resultado deseado, las personas se dan cuenta con más claridad qué dones y talentos se necesitan para poder lograr el propósito. Comenzamos a ver en nosotros mismos y en los demás las capacidades específicas relacionadas con la tarea propuesta. Probablemente Ester nunca pensó que era capaz de alcanzar lo que llegó a lograr hasta que entendió cuál era la necesidad que se tenía que subsanar. Cuando pensamos en objetivos específicos, podemos asignar obreros cuyas cualidades se presten mejor. Es más probable que los obreros se ofrezcan como voluntarios, y que aparezcan nuevos líderes como resultado.

## **Aplicación**

---

**6** Esteban es carpintero. Se entera de que el pastor está pidiendo voluntarios para trabajar un día en la iglesia. ¿A cuál de los siguientes anuncios cree usted que él estaría más dispuesto a responder? Encierre en un círculo la letra correspondiente a la declaración que usted escoja.

**a)** Queremos que vengan tantos como sea posible para ayudarnos a reparar la iglesia.

**b)** Uno de nuestros objetivos es reparar seis marcos de ventanas.

**7** Encierre en un círculo la letra que indica qué efectos se puede esperar que tenga la siguiente expresión objetiva: Nuestro objetivo para el trabajo de visitar esta semana es que tres grupos de dos personas hagan cinco visitas cada uno.

**a)** Inspira a cooperar.

**b)** Economiza dinero.

**c)** Provee una base para la evaluación.

**8** Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada declaración que expresa más claramente la idea principal de nuestra discusión de los efectos de los objetivos.

**a)** El efecto principal de expresar los objetivos es lograr más trabajo en menos tiempo.

**b)** El verdadero propósito de establecer objetivos es hacer más fácil el trabajo del líder.

**c)** Los buenos objetivos ayudan a que el trabajo se haga, y también afectan las actitudes de las personas.



## C. LOS LÍDERES ACEPTAN RESPONSABILIDAD

**Objetivo 4.** *Explicar cómo es que comprometerse a lograr una meta trae libertad.*

La respuesta **b)** en el ejercicio que acaba de terminar ciertamente no es correcta. Fijar metas y objetivos claros para usted y sus obreros es una de las tareas más difíciles del liderazgo. Es difícil porque exige de absoluta sinceridad y disposición para aceptar responsabilidad a cualquier costo.

Recuerde nuestro ejemplo de la iglesia de la ciudad. El pastor dijo que se sentía responsable. Estaba dispuesto a hacer algunos sacrificios, al usar parte del dinero de la iglesia y a algunos de los obreros para comenzar una nueva iglesia. Estaba dispuesto a arriesgarse a la crítica de su congregación al pedir que ellos también hicieran sacrificios. La situación con Ester era similar. Cuando Mardoqueo le presentó un desafío, ella



comenzó a sentirse responsable por su pueblo. Cuando las personas piensan en términos de los verdaderos propósitos de la iglesia, y los objetivos se les esclarecen, entonces estarán dispuestos a comprometerse y a asumir responsabilidad.

El joven que se ofreció como voluntario lo hizo porque había comenzado a entender el verdadero propósito de la iglesia. Estaba dispuesto a enfrentarse a la realidad y a asumir responsabilidad.

Cierto entendimiento de cómo hacer frente a la realidad y aceptar responsabilidad nos ha llegado de un psiquiatra, William Glasser. Mientras trabajaba entre personas descontentas que no se podían ajustar a las exigencias de su sociedad, él descubrió que mucho de su fracaso se debía a que se negaban a enfrentar la realidad. Continuamente presentaban excusas por su comportamiento. Culpaban a otras personas por sus problemas y circunstancias. Si Ester hubiera tenido una actitud así, ella hubiera dicho: “Si tan siquiera yo no fuera mujer. Si tan siquiera el rey no fuera tan terco”. Pero ella estuvo dispuesta a reconocer los hechos y a trabajar con lo que tenía.

Esta, según Glasser, es la única manera de tener una vida de éxito y productiva. Ciertamente, es la única manera de ser un líder exitoso. Glasser sugiere que la satisfacción en la vida nos llega cuando estamos dispuestos a soportar privación, si es necesario, para alcanzar las metas. Él dice que el compromiso con una responsabilidad trae libertad. Si francamente consideramos las consecuencias y luego decidimos emprender la acción apropiada, obtenemos confianza en sí mismos y llegamos a ser líderes más eficaces. Los líderes cristianos tienen la ventaja adicional de saber que la confianza en sí mismo llega sólo como un reflejo de la confianza en el Señor.

## Aplicación

---

**9** Escriba las palabras de Ester que muestran que ella entendía cuáles eran las consecuencias de su compromiso y que estaba dispuesta a aceptar responsabilidad.

.....

¿Cómo es que este compromiso le trajo libertad a ella? ¿No cree usted que ahora estaba libre de mucho de su temor? Se había liberado de las excusas. Había demostrado a sí misma de que era capaz de tomar una decisión difícil. Estaba libre para seguir adelante en fe.

## Aplicación

---

**10** Encierre en un círculo la letra correspondiente a cada ilustración que explica correctamente, según la discusión anterior, cómo es que el comprometerse a lograr una meta trae libertad.

- a) Juan ha evaluado las consecuencias de su decisión de ingresar al instituto bíblico como resultado de su respuesta al llamamiento de Dios para entrar al ministerio, ha resuelto seguir adelante, y ahora da pasos para implementar su plan. Él está calmado y confiado y ya no se preocupa por si lo logrará. Después de escoger un curso de acción, ya no le molesta la indecisión. Ahora puede concentrar toda su atención en su única meta.
- b) Rebeca toma una rápida decisión de renunciar a su empleo para viajar a un país extranjero y ayudar en la obra del Señor. Se justifica a sí misma porque le encanta la posibilidad de trabajar en una tierra exótica. Tenazmente, decide que nadie la hará cambiar de parecer. Espera que todo resulte a su manera. Cree que ha expresado verdadera libertad para actuar como lo que ha hecho.

- c) Desde hace algún tiempo, Dios ha estado tratando con Tomás respecto al servicio cristiano de tiempo completo. Ahora después de gran introspección y oración, se compromete a comenzar una iglesia en una zona nueva donde hay 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 la convicción (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, finanzas para sus alimentos y otras necesidades. Tiene la confianza de que Dios le ayudará a salir adelante.
- d) Pedro piensa en su llamamiento al ministerio y en cuál debería ser su respuesta. Para aplacar su conciencia y estar libre de esa compulsión que siente, él razona: “No estoy calificado, las personas me asustan, no estoy bien preparado, y el trabajo es muy difícil hasta para una persona altamente calificada. No, jamás podría tener éxito en la obra del Señor. Hasta aquí, siempre he tenido éxito. No vale la pena arriesgarse”. Luego de resolver el asunto de esa manera, trata de olvidarlo.

**11** Quizás a usted le podría ser útil ver cuál es su actitud hacia las siguientes cualidades de liderazgo que son necesarias para los líderes exitosos. Escriba una **X** en la columna apropiada para indicar su respuesta.

	A	B	C
	GENERALMENTE	EN OCASIONES	CASI NUNCA
¿Está dispuesto a aceptar responsabilidad a cualquier costo?			
¿Está dispuesto a ser totalmente franco en sus relaciones con los que dirige?			

	A	B	C
	GENERALMENTE	EN OCASIONES	CASI NUNCA
¿Está dispuesto a sacrificarse para el bien de los que dirige?			
¿Está dispuesto a arriesgarse a ser criticado al pedirles a sus seguidores que se sacrifiquen para poder lograr las metas?			
¿Está dispuesto a desafiar a las personas a aceptar el verdadero propósito de la iglesia, aunque esto pudiera significar apartarse de las anteriores metas institucionales de la iglesia?			
¿Está dispuesto a hacer frente a la realidad, a admitir los hechos y a trabajar con lo que tiene?			
¿Está dispuesto a fijar objetivos y normas realistas, a dar instrucciones específicas a sus seguidores y a asegurarse de que comprenden cómo proceder?			
¿Está dispuesto a hacer frente a la privación, si es necesario, para lograr sus metas?			
¿Comprende que cuando considera francamente las consecuencias antes de emprender acción, usted obtiene confianza en sí mismo y llega a ser un líder más eficaz?			
¿Está dispuesto a probar la realidad de una meta al estar dispuesto a medirla e informar los resultados a sus seguidores?			

	A	B	C
	GENERALMENTE	EN OCASIONES	CASI NUNCA
¿Se niega a aceptar excusas fijando normas de desempeño y ayudando a los seguidores a vivir a la altura de las normas que se les exigen?			
¿Está dispuesto a dar a sus seguidores todo el crédito por el éxito que logren y a reconocer sus buenas cualidades y mejoras?			

Ahora que ha terminado su evaluación, sume tres 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.

## Los líderes ayudan a los obreros a hacer frente a la realidad

**Objetivo 5.** *Exponer cómo fijar metas y objetivos, y cómo ayudar a los obreros a evitar dar excusas y lograr los objetivos.*

Los objetivos deben ser realistas. Podría haber la tentación de afirmar “por fe” que se lograron grandes resultados. Claro que la fe y la confianza en Dios se deben expresar. Pero si las personas se involucran emocionalmente y tienen expectativas poco realistas, se desilusionarán fácilmente y estarán menos dispuestas a cooperar en el futuro. El líder tiene la responsabilidad de estar absolutamente seguro de su posición de fe antes de decir que algo se logró y de involucrar las emociones de los demás. Usted puede probar la realidad de una meta preguntándose si está dispuesto a medir e informar de los resultados a los que trabajan con usted. ¿Usted cree que se puede lograr con esfuerzo razonable?

Se deben explicar los obstáculos. Cuando el líder dirige a su gente hacia metas verdaderas, no trata de hacer que la

tarea parezca fácil ni quitarle importancia. La mayoría de los obreros aprecian al líder que admite dificultades y que pide sus oraciones y sugerencias. Cuando un obrero expresa dudas y dificultades, el líder no debe tratar de dejar de lado los hechos. Debe admitir que el obrero tiene problemas y muestra preocupación. Para la mayoría de los obreros es más útil si el líder dice: “Yo sé que es una tarea difícil”. Si el líder dice: “Vamos, que no es difícil”, podría después ser rechazado si no resulta fácil.

No se deben aceptar excusas. Comenzando en el huerto del Edén, las personas han tenido la tendencia de dar excusas y de culpar a otros, al diablo y las circunstancias por sus problemas y fracasos. Cada vez que la persona da una excusa, evade su responsabilidad y por lo tanto debilita su propia posición, especialmente a su propio parecer. Por lo tanto, cuando aceptamos excusas no estamos mostrando bondad sino escapándonos de nuestra responsabilidad. Los líderes responsables asumen para sí lo que Glasser llama la mayor tarea de toda la humanidad: enseñar a otros a ser responsables de su propio comportamiento.

Cada persona necesita sentirse capaz de lograr alguna meta. Las excusas permiten evadir la realidad. Para poder ayudar a las personas a tener éxito y así contribuir al éxito de la iglesia, los líderes deben fijar normas de desempeño. Si la persona ofrece una excusa, el líder no debe decir: “Está bien”. Debe demostrar amor y respeto a la persona, y ayudarle a vivir a la altura de las normas requeridas. Esto se toma paciencia, amor y cierta cantidad de riesgo de parte del líder.

Dé a las personas todo el crédito por el éxito que han logrado. Muéstreles que tienen buenas cualidades y que han mejorado, luego explique exactamente lo que se espera de ellas. Establezca metas y normas. Dé instrucciones específicas y asegúrese de que comprenden cómo deben proceder. Ore con ellas y comuníqueles que usted espera que logren los objetivos.

## Aplicación

---

**12** ¿Qué se quiere decir con un *objetivo realista*?

- a) Uno que prueba la fe del líder
- b) Uno que se puede lograr con razonable esfuerzo
- c) Uno que es aprobado por todos los miembros del grupo

**13** ¿Cómo puede el líder ayudar a sus obreros a lograr un objetivo?

- a) Cuando les dice que el trabajo es fácil
- b) Cuando expresa dudas y dificultades
- c) Cuando entiende cuáles son sus dificultades

**14** Encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a El pensar realistamente no toma en cuenta el elemento de la fe; por tanto, al fijar metas puede usted con sobriedad decir cuáles expectativas razonables se permitirían sin fe.
- b El pensar realistamente reconoce los obstáculos y dificultades, se propone explicarlos y pide oración y sugerencias para superarlos.
- c El pensar realistamente se niega a aceptar excusas, reconociendo que aceptar excusas es animar a otros a ser irresponsables de el desempeño de ellos.
- d El pensar realistamente exige que el líder establezca normas de desempeño para sus seguidores y recomiende que estén a la altura de esas normas; no obstante, él debe aceptar sus excusas y reafirmarlos cuando fallen en desempeñarse como corresponde.
- e El pensar realistamente toma en cuenta el reconocer positiva y sinceramente los esfuerzos de las personas, sus buenas cualidades y sus mejoras, de una manera positiva.



## Los líderes hacen frente a su propia realidad

**Objetivo 6.** *Explicar los cinco hechos de la realidad respecto al liderazgo*

El liderazgo tiene su precio. Nuestros ejemplos bíblicos lo han demostrado. Sólo un hecho puede hacer que el precio

parezca razonable y fácil. Esa es la única meta hacia la que dirigimos nuestros esfuerzos. Los líderes cristianos saben que ellos tienen un lugar especial en el plan universal de Dios. Su propósito es el propósito de Dios. Su meta es la meta de Dios. Aún así, hay momentos de frustración y desaliento. La mayoría se pueden superar al aplicar en oración el pensamiento realista a nuestra propia vida. Habrá problemas y conflictos. No podemos hacer enfrentarlos exitosamente a menos que estemos dispuestos a admitir la verdad absoluta de la situación, como lo hizo Ester. Aquí hay algunos hechos que debemos enfrentar:

1. *Los líderes son siervos, no amos.* Aun en el mundo de los negocios, a los líderes ya no se consideran “patrones” ni “jefes”. Ellos son considerados como instructores, guías y facilitadores para hacer planes y organizar a los obreros. Hace mucho tiempo, Jesucristo nos instruyó sobre este estilo de liderazgo. A través de la historia cristiana, los líderes más sobresalientes han seguido su ejemplo, hasta el punto de entregar su vida.

2. *Los líderes trabajan más que sus seguidores.* Se hizo un estudio para determinar cuáles factores eran comunes entre los líderes de más éxito. Se descubrió que los líderes tienen diferentes cualidades y personalidades. Algunos son más autoritarios y otros son más democráticos. Sólo un hecho se aplicaba a todos los líderes de éxito en el estudio: todos eran muy trabajadores. Trabajaban más horas, estudiaban más y ponían más esfuerzo para mejorarse a sí mismos que los que trabajaban para ellos.

3. *Los líderes son criticados y culpados.* Se debe esperar que algunos no entenderán qué es lo que los motiva ni estarán de acuerdo con sus métodos. También, cometerán errores. Ofenderán involuntariamente a las personas. Si aceptan esto y no resisten, ni tratan demasiado de justificarse y defenderse, la crítica puede ser una bendición. Pueden juzgarse realísticamente y buscar al Señor para que les ayude a mejorar según sea necesario.



4. *Los líderes sufren de soledad.* Los líderes parecen populares y privilegiados cuando los vemos en público, pero los buenos líderes se sienten más solitarios que cualquier otra clase de personas. A la mayoría nos gusta charlar con otros y compartir con ellos nuestras cargas y problemas. Esto se puede hacer hasta cierta medida en el trabajo con las personas, pero cuando hay que tomar decisiones importantes y asumir verdadera responsabilidad, entonces los líderes están solos con Dios. Deben respetar la confianza y los sentimientos de los demás. No deben involucrar a su familia ni a sus amigos en los negocios de la iglesia. Deben pasar tiempo y energía de un modo que los demás no pueden compartir ni siquiera comprender.

5. *Los líderes sufren estrés.* Sienten la presión del tiempo. Hay tanto que hacer. Sienten la presión de las expectativas que otros les imponen. La mayoría de los que están en puestos de liderazgo en la iglesia, como hemos visto, son líderes intermedios. Son supervisados por los pastores u otros oficiales de la iglesia, y tienen la responsabilidad de proveer liderazgo para otros grupos. Esto produce doble presión, ya que en un momento ocupan el lugar de seguidores y en el próximo el de líder. Están sujetos a sentimientos de ineptitud y temor de tomar las decisiones equivocadas. Todos quieren gustarle a las personas, pero deben ser firmes en su papel como líderes.

## ***Aplicación***

---

**15** Explique en sus propias palabras el significado práctico de cada uno de los siguientes hechos de las realidades del liderazgo. Escriba sus comentarios en su cuaderno.

- a** Los líderes son siervos, no amos.
- b** Los líderes trabajan más que sus seguidores.
- c** Los líderes son criticados y culpados.
- d** Los líderes sufren de soledad.
- e** Los líderes sufren estrés.




Lo que hemos llamado *pensamiento realista* nos exige considerar la importancia de las metas cristianas en relación con la situación real, con todos sus problemas y obstáculos. La conclusión de esta experiencia es que podemos aceptar puestos de liderazgo con pleno conocimiento de lo que se espera de nosotros. De esta manera nunca aceptaremos incierta ni impulsivamente un puesto para el que no estamos calificados ni preparados para aceptar la clase de compromiso que aceptó Ester: *Por una causa tan grande como esta me ofrezco completamente. Aceptaré las consecuencias.*

### **Aplicación**

---

**16** Algunos de los cinco hechos sobre el liderazgo que acabamos de considerar también se pueden llamar *riesgos del liderazgo*: se exige trabajo duro y disciplina; se ha de esperar se criticado, culpado y malentendido; se experimentará soledad y estrés. Ester, como hemos visto, hizo el sacrificio máximo, cuando aceptó las posibles consecuencias apremiantes de su decisión. En su cuaderno, escriba por qué usted está dispuesto a enfrentar a los riesgos del liderazgo.

---



## ***prueba de la lección***

---

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

- 1** En la historia de Ester tenemos un ejemplo excelente del liderazgo que aparece
  - a)** por gran habilidad.
  - b)** ante una crisis personal.
  - c)** para subsanar una necesidad.
  - d)** basado en la atracción popular.
  
- 2** ¿Cuál principio de liderazgo exitoso demostró Ester cuando en un momento de crisis dijo: “Entraré a ver al rey... y si perezco, que perezca”?
  - a)** Los líderes deben estar dispuestos a identificarse con las grandes causas.
  - b)** Los líderes deben estar dispuestos a aceptar responsabilidad a cualquier costo.
  - c)** Los líderes deben estar dispuestos a esforzarse para lograr sus objetivos.
  - d)** Los líderes deben estar dispuestos a estar solos en las crisis.
  
- 3** ¿Cuál de los siguientes NO es uno de los sólidos principios de liderazgo demostrados por Ester?
  - a)** La posición de líder existe para el beneficio de su gente.
  - b)** El líder involucra a su gente, le pide su apoyo y la mantiene informada.
  - c)** El líder diseña los procedimientos apropiados para la situación que se le presenta.
  - d)** El líder, para poder comportarse con valentía y decisión, siempre debe actuar con rapidez.
  
- 4** El deseo de Ester de salvar a su pueblo es la meta final de todo lo que hizo. Una meta así es
  - a)** meta institucional.
  - b)** meta operacional.
  - c)** objetivo operacional.
  - d)** meta inspiradora.

- 5** Para lograr su meta final, Ester inició otras metas u objetivos que se llaman metas
- a)** terminales.
  - b)** institucionales.
  - c)** organizacionales.
  - d)** operacionales.
- 6** Los objetivos, según el contenido de nuestra lección, son importantes por todas las siguientes razones excepto una. ¿Cuál razón NO la es?
- a)** Los objetivos ayudan a economizar tiempo, energía y recursos.
  - b)** Los objetivos inspiran a la cooperación y ofrecen una base para la evaluación.
  - c)** Fijar objetivos y metas es una tarea fácil.
  - d)** Los objetivos nos ayudan a descubrir dones y talentos.
- 7** Hemos estudiado que los efectos principales de expresar buenos objetivos son que
- a)** ayudan a cumplir con el trabajo, y afectan la actitud de las personas.
  - b)** hacen más fácil el trabajo del líder y le exigen de poco seguimiento.
  - c)** hacen posible hacer mucho más trabajo y reducen en la mitad del tiempo de trabajo.
  - d)** permiten al líder ser impersonal y eliminan los problemas con las personas.
- 8** El término que describe el sentimiento que muestran los líderes comprometidos cuando perciben el verdadero propósito de la iglesia y comprenden sus objetivos claramente, es
- a)** realismo.
  - b)** responsabilidad.
  - c)** reconocimiento.
  - d)** reacción.

**9** El término que describe el proceso por el que pasan los líderes cuando consideran la importancia de los objetivos cristianos en relación con los hechos de la situación, con todos sus problemas y abstracciones es

- a) pensamiento de posibilidad.
- c) pensamiento realista.
- b) idealismo cristiano.
- d) consciencia de evaluación.

**10** Cuando los líderes aceptan las excusas de un seguidor por su fracaso en el desempeño de su tarea según las normas de requisito, ellos

- a) demuestran flexibilidad y caridad cristiana.
- b) evaden la responsabilidad y también le permiten al seguidor que la evada.
- c) muestran que la bondad es más importante que la responsabilidad.
- d) demuestran que el amor los capacita para evadir las confrontaciones.

**11** Escriba el número de cada uno de los siguientes hechos de realidad frente a la declaración que explica cómo debe responder el líder a cada hecho.

- |               |  |   |
|---------------|--|---|
| .... <b>a</b> | Los líderes se vuelven cada vez más conscientes de su necesidad de confiar en el Señor, y de seguir su propio consejo.   | 1) Los líderes son siervos, no amos.            |
| .... <b>b</b> | Los líderes ven las tareas como instructores, guías y ayudantes.   | 2) Los líderes trabajan más que sus seguidores. |
| .... <b>c</b> | Los líderes reconocen el hecho de que sus motivos y métodos a veces se mal interpretarán; por lo tanto, se proponen no ser sensibles a las reacciones de sus seguidores. | 3) Los líderes son criticados y culpados.       |
| .... <b>d</b> | Los líderes reconocen que su posición los someterá a las presiones; también reconocen que la obra es del Señor y que Él los capacitará.                                  | 4) Los líderes sufren de soledad.               |
| .... <b>e</b> | Los líderes comprenden que su compromiso debe ser total, que deben dar ejemplo a sus seguidores en toda manera posible.  | 5) Los líderes sufren estrés.                   |

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

---

- 9** “Si perezco, que perezca” (Ester 4:16).
- 1 a** 3) Meta  
**b** 1) Característica de liderazgo  
**c** 3) Meta  
**d** 2) Tarea  
**e** 2) Tarea  
**f** 1) Característica de liderazgo  
**g** 1) Característica de liderazgo  
**h** 1) Característica de liderazgo
- 10** Las respuestas **a)** y **c)** son 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 ofrece ninguna base para el compromiso, y su esperanza no le dará ningún sentido de libertad. La respuesta **d)** da un ejemplo clásico de dar excusas para evadir responsabilidad. Debemos recordar esto: Dios no llama a los cualificados; Él cualifica a los llamados.
- 2** Hay gente que no ha recibido testimonio del evangelio.
- 11** Si su total de puntos para estas doce preguntas es entre 24 y 36, usted tiende a hacer las cosas que se exigen de los líderes de éxito. Si su total de puntos es menos de 24, vuelva a leer la lista y haga un compromiso de tiempo definido, por la gracia de Dios, de comenzar a hacer las cosas que no está haciendo.
- 3** En que ve una necesidad y busca a un líder para que haga la tarea.
- 12 b)** Uno que se puede lograr con razonable esfuerzo
- 4** Su respuesta. Yo he sugerido lo siguiente: ganar para el Señor a las personas de esa zona y proveerles un lugar de adoración.
- 13 c)** Cuando entiende cuáles son sus dificultades

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. (Exige desempeño de acuerdo con la norma. Además, los aconseja y les ayuda a vivir a la altura de la norma de requisito.)  
**e** Correcta.
- 6 b)** Uno de nuestros objetivos es reparar seis marcos de ventanas.
- 15** Sus comentarios pueden ser diferentes de los míos. He sugerido:
- a** Debo considerarme ser facilitador, no espectador.
  - b** Debo dar ejemplo a los demás con mi propio compromiso con el trabajo, la puntualidad, la norma de desempeño y al mejorar.
  - c** Debo esperar ser mal entendido a veces, y ser el blanco de críticas y culpa. Cuando yo tenga la culpa, debo estar dispuesto a reconocer mi necesidad de mejorar, y debo buscar la ayuda del Señor para que me permita mejorar.
  - d** Puedo esperar sufrir soledad; no obstante, puedo tratar de llenar este vacío cultivando una relación más profunda con el Señor.
  - e** Debo ver que mi posición me expondrá a muchas clases de tensión. Por lo tanto, mi relación con el Señor debe crecer para permitirme hacer frente a las situaciones estresantes, permitiéndoles que me acerquen a Él en vez que me distraigan.
- 7** Las respuestas **a)** y **c)** son correctas.



- 16** Su respuesta. La mayoría de los líderes probablemente estarán de acuerdo en que han decidido tomar el manto de liderazgo porque han captado una visión de la obra del Señor: de evangelizar a otros y compartir su amor. Después de responder a la pregunta del Señor: “¿A quién enviaré, y quién irá por nosotros?” (Isaías 6:8), hacen un compromiso total de lograr, a cualquier costo, los objetivos a los que Dios los ha llamado. Después de hacer ese compromiso, experimentan satisfacción sin importar las dificultades, y disfrutan de un verdadero sentido de libertad. Mejor aún, conocen la verdadera confianza en sí mismos, que se deriva de su confianza en el Señor.
- 8 c)** Los buenos objetivos ayudan a que el trabajo se haga, y también afectan las actitudes de las personas.



# Los líderes

## LECCIÓN 8 procuran lograr los objetivos

---

Miguel estaba visitando a su tía en un pueblecito lejos de su casa, él fue con ella al mercado. Ahí se encontraron con el pastor de la iglesia local.

“He oído decir que usted es un buen predicador”, dijo el pastor. “¿Le gustaría traernos un mensaje en nuestra iglesia el miércoles por la noche?”

Miguel se sintió complacido, pero contestó con amable humildad: “No soy un gran predicador, pero me place servir en lo que pueda para la gloria del Señor Dios. Predicaré, si usted lo desea”.

En la casa de su tía, Miguel tomó su Biblia, un cuaderno y algunos libros de un estante. Una vez había preparado un mensaje sobre el tema de la adoración y la alabanza. Había sido bien recibido. Decidió usarlo otra vez. Por supuesto que tenía que estudiar y orar. Hizo un bosquejo nuevo. Buscó algunas ilustraciones. Practicó la lectura de los pasajes bíblicos. “Estos son puntos fuertes”, dijo. “Con la ayuda de Dios predicaré un buen sermón”.

Usted sabe que este es un incidente muy familiar, ¿verdad? Ocurre con tanta frecuencia que no encontramos nada extraño ni sobresaliente en él, sin embargo podría haber la indicación de un serio error en el comportamiento de Miguel y del pastor. Podría ser el error que cometen con más frecuencia los líderes cristianos sinceros y competentes. ¿Usted puede explicar cuál es?

En esta lección ventilaremos ésta y otras preguntas que tienen que ver con la manera en que los líderes establecen

objetivos y trabajan para lograrlos. Nuestro ejemplo bíblico en esta lección es el apóstol Pedro. ¡Hay mucho que aprender de él acerca del liderazgo cristiano!

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. Pedro: Un líder con propósito
- B. La obra cristiana como sistema
- C. Administración a través de objetivos

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Explicar el significado de las palabras de Jesús para Pedro.
2. Identificar cómo es que las instrucciones de Pedro a los ancianos se basaban en lo que él había aprendido de Jesús.
3. Describir lo que significa un enfoque de sistemas en la obra cristiana.
4. Delinear los métodos de la evaluación de necesidades.
5. Definir la palabra objetivo según se usa en el método de sistemas, y explicar cómo administrar usando objetivos.

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

---

1. Lea Lucas 22:24-32; Juan 21:15-22; 1 Pedro 5:1-4.
2. Estudie la lección y conteste las preguntas de estudio como de costumbre.
3. Tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas con las que se le dan al final de este libro de texto.

### ***palabras clave***

---

perpetuar

remordimiento

## A. PEDRO: UN LÍDER CON PROPÓSITO

### Pedro es instruido por Jesús

**Objetivo 1.** *Explicar el significado de las palabras de Jesús para Pedro.*

La verdad central de este curso ha sido que el liderazgo cristiano es el proceso de ayudar a las personas a cumplir los propósitos de Dios. En ningún lugar se hace tan clara esta verdad como en las relaciones de Jesucristo con sus discípulos. Casi cada palabra que Él les dirigió tenía dos significados. Uno era para los discípulos como personas, y el otro era para ayudarles a enseñar a otros y así perpetuar el evangelio. Un ejemplo sobresaliente de esto se encuentra en Lucas 22.

A la sombra de la cruz, en el momento de su sufrimiento más grande por sí mismo y por sus discípulos, el Señor pensaba en el futuro de su reino. Aunque extendió su mano con ternura y amor a Pedro, no podía dejar que Pedro olvidara su llamamiento al liderazgo. Nos sentimos tristes cuando leemos que, en este momento sagrado, tan cerca de la última Cena, los discípulos comenzaron a discutir quién de ellos sería el más importante en este llamamiento. Por otro lado, nos alegramos por la clara revelación de las cualidades humanas que Dios puede usar en su propia manera. Apreciamos la bella manera en que Jesús usó a Pedro como un ejemplo de líder cristiano.

Evidentemente Pedro se sentía muy confiado en su posición. Él declaró su lealtad a Cristo y pudo haber dado la impresión de que amaba más al Señor que los demás. Con ternura, pero con firmeza, Jesús le dijo que las declaraciones de confianza no constituyen verdadera fortaleza. Le dijo a Pedro 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 pocos versículos encontramos dos grandes lecciones sobre el liderazgo. La primera es una advertencia contra la extremada confianza. La segunda es que las experiencias personales se han de usar para ayudar a los demás. Hasta el fracaso es una

bendición si nos da entendimiento y nos lleva a la empatía y a la sabiduría en nuestras relaciones con los demás.

Pedro cayó en la trampa de Satanás, tal como Jesús había previsto que lo haría, pero a pesar de esta debilidad humana, él fue fiel a Jesús. Lleno de vergüenza y remordimiento, aprendió su lección. En su corazón quizás anheló tener oportunidades de expresar la fe y el amor que ahora lo llenaba. Jesús usó esta situación para enseñar más a Pedro 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 trajo a Pedro”, dice el comentarista bíblico Barclay. “El amor le trajo una tarea”.

En cada ejemplo bíblico del llamamiento al liderazgo hemos descubierto que una situación o necesidad particular exigía atención para poder cumplir el propósito de Dios. Esto fue efectivo de una manera especial cuando Jesús le dijo a Pedro que apacentara sus ovejas. Jesús había cumplido con su parte terrenal en el plan de salvación. Como hemos observado en las lecciones anteriores, el plan de Dios era establecer la iglesia para poder 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 tarea.

Jesús habló en lo que llamamos lenguaje figurado. Es decir, usó las palabras *corderos* y *ovejas* para representar a las personas, y la palabra *apacienta* para representar la obra de enseñar y ayudar a las personas. Al usar este lenguaje figurado, Él pudo comunicar en sólo pocas palabras la urgencia

y la importancia de su mensaje. Pensemos un poco más en el significado de estas palabras.

## Aplicación

---

**1-4** Encierre en un círculo la letra correspondiente a la respuesta más apropiada para las siguientes preguntas.

**1** ¿Qué quiso decir Jesús cuando dijo “Apacienta mis ovejas”?

- a) Alimenta a los que tienen hambre.
- b) Enseña y dirige a los que tienen necesidades espirituales.
- c) Encárgate de todas las actividades de la iglesia.

**2** ¿Por qué le pidió Jesús a Pedro que apacentara los corderos?

- a) Las personas padecían necesidad, como ovejas con hambre.
- b) Pedro sabía más de la Palabra que los demás.
- c) Pedro amaba más a Jesús que los demás.

**3** ¿Por qué Pedro estaba dispuesto a apacentar los corderos?

- a) Quería demostrar su habilidad.
- b) Quería enmendar su fracaso.
- c) Amaba a Jesús.

**4** ¿Qué objetivo tenía en mente Jesús cuando le pidió a Pedro que aceptara la tarea de apacentar los corderos y pastorear las ovejas?

- a) Mantener a los discípulos felices y satisfechos
- b) Dar a Pedro un puesto de liderazgo en la iglesia
- c) Llevar adelante el plan de Dios para la iglesia



## Pedro instruye a los ancianos

**Objetivo 2.** *Identificar cómo es que las instrucciones de Pedro a los ancianos se basaban en lo que él había aprendido de Jesús.*

Aunque usted sin duda leyó los pasajes bíblicos recomendados como parte de sus actividades antes de la lección, sírvase repasar 1 Pedro 5:14.

En todos los escritos de Pedro hay un tono de gentileza y profunda preocupación por las necesidades de los demás. Los eruditos bíblicos comparan su manera “cálida” con la del pastor ideal. Sabemos que comprendió muy bien las lecciones aprendidas de Jesús, pues las hizo parte de su propio ministerio en muchas maneras extraordinarias. Un pasaje breve que nos ilustra esto es su instrucción a los ancianos. Estos pocos renglones contienen evidencia de su obediencia a las palabras de Jesús, y de su entendimiento de lo que es el liderazgo cristiano.

1. *Humildad personal.* Pedro era un apóstol y generalmente se conoce como el principal de los apóstoles. Pero él no dudó en llamarse “anciano”, poniéndose así, no como superior, sino como igual entre los que instruía. Este concepto también se ve en las instrucciones a los ancianos de que sean ejemplos al rebaño. El propósito de ser un ejemplo es ayudar a otros a ser como es el líder. El líder debe ser lo que espera que otros sean. Esto pone al líder muy cerca de los que lo siguen.

2. *Entender las necesidades de los demás.* Las funciones de los ancianos, tanto en la sociedad hebrea como en la griega, tenían que ver con las necesidades de las personas. Los ancianos eran supervisores de los asuntos de la comunidad, y de los asuntos jurídicos y económicos. Eran administradores y maestros. Este tipo de función fue incorporado a la iglesia desde una fecha muy temprana. Cuando Pedro se identificó como anciano, él se situó entre los que se encargaban de suplir las necesidades de los demás. Sabemos que el apóstol vivía en un tiempo cuando la persecución era grande y había pocos maestros. Había necesidad de líderes con una actitud de pastor, diligentes pero mansos. “Apacientad la grey de Dios que está entre vosotros”, les instruyó a los ancianos.

3. *Entender que el rebaño pertenece a Dios.* Pedro fue llamado para enfatizar el hecho de que las personas eran el rebaño de Dios, puesto por Él bajo el cuidado de los ancianos. Era como si les estuviera diciendo a los ancianos: “Ustedes sienten especial ternura y responsabilidad para con los creyentes cuando consideran que Cristo dio su vida por



ellos”. También debemos observar las palabras *los que están entre vosotros*. Pedro quiso decir con esto que Dios encargó su pueblo a los ancianos para que le prestaran el cuidado que necesitaba. Él quiere que los ancianos, y nosotros, como líderes cuidemos del rebaño como Dios quiere. Barclay dice: “Dios nos ha encargado que cumplamos una tarea, y debemos hacerla como Dios mismo la haría. Este es el ideal supremo de servicio en la iglesia cristiana”.

4. *Motivación, o la razón del servicio cristiano*. Pedro les dijo a los ancianos que deberían servir con buena disposición. Luego les dio tres reglas de motivación: Primera, no debían evitar el servir sólo porque exigía demasiado. Segunda, no debían servir como si fuera un deber desagradable que se les imponía. Tercera, no debían aferrarse a puestos por cualquier ganancia que pudiera resultar de ellos.

Las palabras de Pedro indican que el líder no debe ser ambicioso de ganancia económica, ni poder, popularidad ni privilegio especial. A veces la ambición de éxito personal es un peligro más grande para el líder que su ambición de ganancia económica. Cuando el líder se preocupa demasiado por ganar aprobación o popularidad, se olvida de que su objetivo es suplir las necesidades de las personas. El liderazgo no es para alcanzar ganancia personal. No es algo que merecemos como una honra, ni que hemos ganado por derecho. Nos es dado por Dios. Es la expresión práctica del amor.

5. *Estar consciente de su meta*. En todos los escritos de Pedro hay una continua consciencia de la meta final: estar preparados para el regreso de Cristo por los suyos. “Y cuando aparezca el Príncipe de los pastores” recibirá a su rebaño del fiel cuidado de aquellos a quienes lo ha confiado. Entonces “vosotros recibiréis la corona incorruptible de gloria”.

## Aplicación

**5** Empareje los principios de liderazgo (izquierda) con hechos de las enseñanzas de Jesús (derecha).

- |       |   |  |
|-------|---|--|
| ....a | Jesús le dijo a Pedro que apacentara las ovejas.                                | 1) Humildad personal                   |
| ....b | Jesús le preguntó a Pedro “¿me amas?” (Juan 21:16)                              | 2) Entender cuáles son las necesidades |
| ....c | Jesús dijo: “Estad preparados; porque el Hijo del Hombre vendrá” (Mateo 24:44). | 3) El rebaño le pertenece a Dios.      |
| ....d | Jesús usó las palabras “mis ovejas”.  | 4) Motivación apropiada                |
| ....e | Jesús le advirtió a Pedro que fracasaría.                                       | 5) Estar consciente de su meta         |

**6** Jesús le enseñó a Pedro el verdadero propósito del liderazgo con lenguaje figurado. Él no dijo: “Sé un gran líder”. Él dijo:

- a** .....
- b** Pedro usó el mismo lenguaje figurado cuando les dijo a los ancianos:
- .....
- .....
- .....



## B. LA OBRA CRISTIANA COMO SISTEMA

**Objetivo 3.** *Describir lo que significa un enfoque de sistemas en la obra cristiana.*

En estas lecciones usted ha visto los términos *objetivos*, *metas* y *necesidades*. Ahora que estamos un tanto familiarizados con la manera en que se usan en los estudios

sobre el liderazgo, los examinaremos más detenidamente. Veremos cómo es que se relacionan entre sí dentro de la actividad total o *sistema* de la obra cristiana. En la Lección 7 hablamos de la naturaleza y la importancia de los objetivos. En esta lección veremos cómo es que los líderes establecen objetivos y los usan para planear y trabajar con las personas.

## El método de sistemas

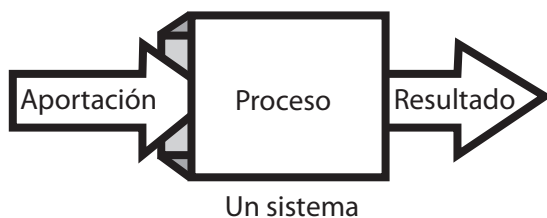
Podríamos describir el método de sistemas como una manera sistemática u ordenada de considerar lo que ocurre en una organización, o en una situación de liderazgo. La idea surgió del deseo de los líderes de entender los procesos totales de sus actividades. La mayoría de los líderes se ocupaban en planear programas y tratar de hacer que las personas trabajaran en varias tareas. Algunas de ellos comenzaron a preguntar: “¿Qué es lo que en realidad estamos logrando?” “¿Cómo podemos saber si estamos obteniendo el mayor beneficio del esfuerzo que estamos invirtiendo?”

Estos líderes se dieron cuenta de que las organizaciones están ocupadas haciendo dos trabajos diferentes. Se mantienen en marcha como instituciones, y producen cierto tipo de producto o resultado. Los líderes de la iglesia a veces se confundían porque era difícil distinguir cuál parte de su trabajo era el de mantener la organización, y cuál el hacer algo por los demás. A veces comenzaban nuevos proyectos u ordenaban nueva literatura de escuela dominical, y se daban cuenta de que eran de muy poca o de ninguna ayuda para la iglesia. ¿Por qué? Su conclusión fue que cada actividad se consideraba por separado sin preguntar cómo es que encajaba con las demás o qué propósito verdadero se podría esperar lograr.

Algunos de estos líderes comenzaron a pensar que si podían considerar las actividades de la iglesia como un sistema completo, compuesto de varias partes, quizás podrían entender cómo hacer su trabajo con más éxito. Descubrieron que los estudios llamados *análisis de sistemas*, habían sido elaborados para organizaciones comerciales, gubernamentales y pedagógicas. El propósito de estos estudios era analizar las

partes de una organización y ver cómo se relacionan entre sí y con la totalidad.

Más recientemente, se han hechos varios estudios semejantes para analizar las organizaciones cristianas. Los resultados son muy similares en cada caso. La conclusión principal es que cada actividad requiere que algo se comience o se ponga en acción. Esto a veces se llama *aportación*, lo que se ingresa. Esta aportación pasa por cierta clase de operación o manejo, esto se llama *proceso*. Luego se produce algo. Algo resulta o se realiza mediante el proceso; esto se llama *resultado*. Bajo este método o punto de vista cada organización es un *sistema*, compuesto básicamente de aportación, proceso y resultado.



Cuando vemos un sistema de esta manera tan sencilla la primera conclusión parece clara: Para obtener un buen resultado, es necesario tener la aportación correcta y el proceso correcto. La siguiente conclusión podría ser que el 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 tal como cocinar. Se juntan los ingredientes, se lleva a cabo el proceso de mezclarlos y calentarlos, y el plato preparado es el resultado. Nos es obvio que el cocinero debe saber qué plato desea preparar antes de seleccionar los ingredientes y el proceso. El resultado sería pan si sólo se usaran ciertos ingredientes y se siguiera cierto proceso. Una sopa exigiría de ingredientes y proceso totalmente diferentes.

La mayoría de los cocineros saben cuál es el resultado deseado. Saben cuál es su objetivo, ya sea pan o sopa. Por

lo tanto, ellos usan los ingredientes y los procesos correctos. Sin embargo, es una verdad triste que a veces los líderes no entienden bien cuáles son sus objetivos, como para seleccionar la aportación y el proceso correctos. Aportan ideas y planean actividades sin expresar claramente y por adelantado cuál es el resultado que esperan.

Piense en Miguel, el ejemplo con el que comenzamos esta lección. Su aportación era buen material y estudio. Planeó un proceso —la presentación de un mensaje— pero no tenía en mente ningún resultado específico. Puso su atención en el mensaje pero no consideró seriamente a las personas a quienes se dirigía. Podemos evitar este error al pensar en la actividad cristiana como un sistema. Podemos aprender a establecer objetivos claros, y luego seleccionar o proveer lo que se necesita para lograrlos.

Ahora, profundicémonos más en nuestro análisis de la obra cristiana. Hay una forma mejor y más completa de describirla como sistema. Las partes son las siguientes:

1. *Una meta suprema.* La meta es lograr el propósito supremo de Dios, a través de su iglesia.

2. *Relaciones.* El liderazgo cristiano implica relaciones con las personas. Por nuestra relación con Cristo, somos motivados a desarrollar relaciones con otros líderes, creyentes cristianos y con los que hemos sido llamados a ganar para Cristo. El líder debe desarrollar y mantener relaciones de trabajo con las personas y entre ellas.

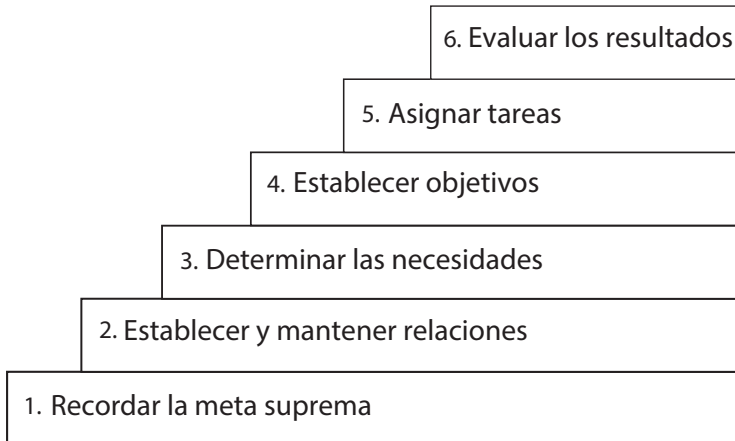
3. *Necesidades.* La diferencia entre la condición presente y el objetivo para cuyo logro estamos trabajando se define como la necesidad. Se necesita de líderes cuando hay necesidades. Cuando el líder planea una actividad, debe expresar específicamente cómo es que se relaciona con las necesidades de las personas. ¿Cuáles son las necesidades? ¿En qué forma esta actividad las suplirá?

4. *Objetivos.* Los resultados que deseamos lograr se definen como objetivos. Los objetivos se expresan en términos de lo

que deseamos como resultado de nuestro trabajo, y lo que intentamos hacer. Por ejemplo, el objetivo no consiste en tener una reunión. El objetivo es lo que esperamos como *resultado* de la reunión, tal como una decisión respecto de cierto problema.

5. *Tareas*. Las tareas son lo que hacemos para lograr los objetivos. Son los procesos, incluso el hacer planes. Hay tareas para el líder y aquellas que el líder asigna a los demás.

6. *Evaluación*. En todo sistema completo hay evaluación planeada. Esta es una medición de los resultados. ¿Se lograron los objetivos? ¿Se subsanaron las necesidades? ¿Se mantuvieron buenas relaciones? ¿Se asignaron las tareas a las personas cualificadas? ¿Se pudieron haber hecho mejor de alguna otra manera? El líder busca respuesta a preguntas como éstas y aprende a hacer mejorías. La evaluación lo podría llevarlos a mejorar las relaciones, a expresar nuevas necesidades que han surgido o que se han descubierto, a establecer nuevos objetivos y a hacer ajustes al asignar tareas.



## Un sistema para el liderazgo cristiano

En la conversación entre Jesús y Pedro hay un ejemplo o una indicación de la mayoría de estas partes del sistema de trabajo cristiano: *La meta suprema* era llevar a cabo la voluntad de Dios. *La relación* entre Jesús y Pedro era la de un maestro

gentil y un alumno que correspondía ese amor. La *necesidad* era que las personas tenían hambre espiritual. El *objetivo* era tener gente espiritualmente nutrida. La *tarea* era alimentar a las personas, suplir el alimento y emprender la acción.

## Aplicación

---

- 7** Para resumir lo que hemos aprendido sobre el método de sistemas, encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.
- a** El método de sistemas es una forma sistemática de ver las organizaciones y las situaciones de liderazgo.
  - b** La característica principal de un sistema es que se compone de partes que tienen relaciones específicas entre sí.
  - c** El método de sistemas significa que una organización funciona como una máquina.
  - d** El método de sistemas puede ayudar a los líderes a entender cuál es su lugar en la organización total y sus relaciones con otros líderes y obreros.
  - e** El método enfoque de sistemas puede ayudar a los líderes a establecer objetivos apropiados.
  - f** La razón principal de que aprendamos a usar el método de sistemas es para poder descubrir maneras 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 expuestos 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 las personas? Recuerde que las necesidades se relacionan con la edad, el trasfondo 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.



## Entender cuáles son las necesidades de las personas

**Objetivo 4.** *Delinear los métodos de la evaluación de necesidades.*

Anteriormente dijimos que el comportamiento de Miguel y del pastor ilustra un serio error que cometen muchos líderes cristianos sinceros y competentes. Vuelva a la primera página de esta lección y repase la historia para ver si puede detectar el error.

### **Aplicación**

---

**9** Escriba un breve párrafo diciendo cuál es el error que usted cree que muestra el comportamiento de Miguel y del pastor. Use su cuaderno para esta respuesta.

---

¿Nota usted cómo su respuesta se relaciona con nuestra lección sobre la comunicación? Para comunicar un mensaje a las personas, debe saber algo acerca de ella. Ni el pastor ni Miguel mencionaron las características ni las necesidades de las personas que recibirían el mensaje.

En la obra cristiana tenemos una ventaja sobre los que tratan de comunicarse en el mundo de los negocios. Tenemos la dirección del Espíritu Santo. Él conoce a las personas, y puede dirigirnos cuando estudiamos y oramos. Muchos líderes cristianos sinceros y competentes dependen totalmente de esta verdad. Sin embargo, es algo inconsistente creer que debemos pasar tiempo y esfuerzo haciendo un bosquejo y una buena presentación, y luego decir que no es necesario pensar en los objetivos del sermón ni en las necesidades de los oyentes.

Probablemente la parte más descuidada de nuestro sistema de trabajo cristiano es la parte que hemos llamado *necesidades*. Este es un error serio porque, como hemos visto, las partes del sistema se relacionan entre sí. Si no entendemos cuáles son las necesidades de las personas, no podemos establecer objetivos apropiados.



Algo característico de Jesús es que Él hablaba más en términos de las personas que en términos del mensaje. Ya hemos visto que Él no le dijo a Pedro que sólo aprendiera una lección de sus fracasos, sino que transmitiera a los demás lo que había aprendido. No le dijo que fuera un buen líder sino que apacentara los corderos. En su propio ministerio, Jesús consideraba las necesidades de las personas de diversas edades y condiciones. Por supuesto que Él sabía que todos necesitaban salvación, pero Él no dependía de un “mensaje de salvación” básico. Él ofrecía agua al que tenía sed, salud al que estaba enfermo y alimento al que tenía hambre. Pedro, siguiendo su modelo, habla con una consciencia del sufrimiento y persecución que experimentaban sus oyentes particulares.

Podría ser que pasamos por alto la importancia de averiguar cuáles son las necesidades, porque damos por sentado la deidad de Cristo. Él no tenía que hacer encuestas para descubrir las necesidades. Nuestra propia posición es diferente en que sólo se nos exige que usemos los implementos que tenemos a nuestra disposición, como Jesús usaba los que Él tenía a su disposición.

## Métodos para evaluar las necesidades

Además de las maneras informales de evaluar las necesidades de las personas, hay métodos formales que han sido diseñados por eruditos en los campos del liderazgo y de la administración. Algunos de estos métodos se han usado con mucho éxito en la obra cristiana. Usted debe conocerlos y entender los principios básicos, así podrá adaptarlos de maneras apropiadas a su propia situación. Aquí describiremos brevemente cuatro tipos de evaluación de necesidades.

1. *Actividad inicial.* En una situación desconocida, como la de tomar un puesto en una área nueva, comenzar una iglesia, comenzar una clase o planear una serie de reuniones, usted sabe muy poco o nada de las necesidades de las personas. Sin hacer suposiciones por adelantado, el líder le pide a las personas que expresen cómo perciben sus propias necesidades, lo que creen que son sus necesidades. Esto se puede hacer mediante encuestas y cuestionarios, o con entrevistas personales. El

líder podría creer que las personas no entienden cuáles son sus propias necesidades, y esto podría ser cierto. Pero para la primera evaluación de necesidades el propósito es averiguar cómo es que las personas perciben sus propias necesidades. Este es un modo de escuchar, y puede ser muy útil para ayudar al nuevo líder a trabajar con eficacia y ser aceptado por el grupo.

2. *Necesidades percibidas*. Este método comienza con las necesidades que perciben los que están a cargo. El líder ha observado o ha recibido información de otros de que existen necesidades. Se hace una lista de estas necesidades percibidas, y se pide a las personas que indiquen si existen o no existen las necesidades, o hasta qué grado la organización las está supliendo por el momento. De esta manera, el líder puede entender qué es lo que opinan las personas del éxito de una actividad o procedimiento. Si las necesidades no se están supliendo, se pueden hacer cambios.

3. *Necesidades conocidas*. Podría ser que no se haya logrado alcanzar los objetivos. El líder debe hacer frente a la realidad y ayudar a su grupo a hacer lo mismo. El líder debe ver que las necesidades se describan más correctamente, para que el grupo entero las entienda de la misma manera que las entiende él. En la obra cristiana, algunas necesidades les son comunes a todos y no se pueden cuestionar. El líder debe dirigir al grupo para expresar claramente los objetivos y buscar maneras de cumplirlos.

4. *Comparación de necesidades*. La actividad de comparar la importancia de las necesidades y de fijar prioridades para la acción es esencial, en la mayoría de las organizaciones. Los líderes deben decidir cómo distribuir el personal, el tiempo y el dinero para suplir las necesidades. Hacen esto pidiéndole a las personas que clasifiquen las necesidades según su importancia.

## Aplicación

---

**10** Para resumir lo que hemos aprendido acerca de evaluar las necesidades, encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a** Las necesidades de las personas se descuidan porque a los líderes no les importa.
  - b** Debemos entender cuáles son las necesidades para poder fijar objetivos apropiados.
  - c** Las Escrituras apoyan la idea de evaluar las necesidades.
  - d** Pedirle a las personas que expresen sus necesidades es para el líder una manera de ser más eficiente en su trabajo.
  - e** El líder debe entender cuáles son las necesidades, para poder fijar prioridades apropiadas para el uso del tiempo y del dinero.
- 

## C. ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DE OBJETIVOS

**Objetivo 5.** *Definir la palabra objetivo según se usa en el método de sistemas, y explicar cómo administrar usando objetivos.*

Hemos visto que las necesidades y los objetivos son partes interrelacionadas de un sistema de trabajo cristiano. Debemos saber cuáles son las necesidades de las personas para ministrarles de maneras eficaces y apropiadas. Después de determinar las necesidades de las personas y de expresarlas claramente, podemos entonces 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 entender más claramente esta importancia porque vemos los objetivos como parte del sistema total.

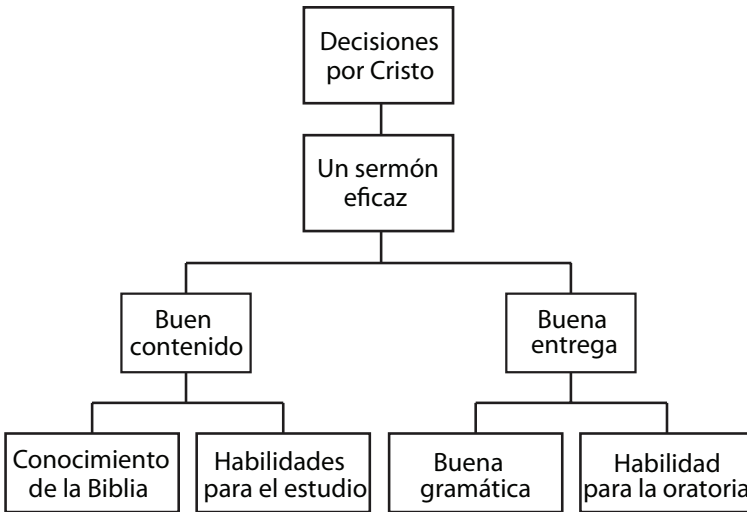
Los líderes tienen la responsabilidad de cuidar de la obra, o ver que se haga el trabajo. Esto es lo que queremos decir con *administración*. Cuando decimos *administrar usando objetivos*, queremos decir que usted debe identificar sus objetivos y luego manejar la obra de una manera que lleve a lograr los objetivos.

Esta es probablemente la manera más eficiente de manejar cualquier clase de trabajo. La mayoría de los problemas en la obra cristiana resultan del hecho de que los líderes no han establecido objetivos, o no entienden cuál es la diferencia entre un objetivo y una actividad. Le han prestado atención a tener reuniones y proyectos. Tienen una idea de que estas actividades son para la gloria del Señor, pero no saben cómo evaluar si han logrado tanto éxito como podrían.

Usted aprende a *administrar usando objetivos* al ver su trabajo, o su organización, como un todo, con propósitos definitivos que usted entiende. Entonces, usted y los que trabajan con usted establecen objetivos que se puedan lograr y evaluar.

Piense otra vez en Ester. Su objetivo era la salvación de su pueblo. Todo lo que hizo fue con el propósito de librarlo de la muerte. Para lograr su propósito —llegar a su meta final— ella tuvo que cumplir otros objetivos, como ganarse la atención y la aprobación del rey.

Piense en la preparación y predicación de un sermón. Digamos que el objetivo final es que las personas acepten a Cristo. Para lograr esto, nos fijamos el objetivo: un sermón eficaz. Para lograr este objetivo, debemos tener buen contenido y buena presentación. Entonces, cada uno de éstos llega a ser un objetivo. Para tener buen contenido, debemos saber cómo estudiar la Biblia. Esto podría incluir aprender a usar medios como una concordancia y comentarios. Por supuesto que esto significa que debemos saber leer. Para una buena presentación del sermón, podríamos tomar un curso sobre cómo predicar. Necesitamos saber algo sobre gramática y vocabulario. Vemos que, para poder lograr una meta final, debemos lograr varios objetivos. Los líderes deben entender esto y poder explicárselo a sus obreros. En esto consiste el administrar usando objetivos.



Cómo establecer objetivos para poder lograr adjetivos más altos

## Como administrar usando objetivos

1. *Considere las situaciones pasadas y presentes.* Estudie su propia organización y vea lo que se ha logrado en el pasado. Trate de evaluar francamente el estado presente. ¿Cuánto éxito tiene usted? ¿Cuáles partes de la obra han tenido éxito, y cuáles partes necesitan mejorarse? ¿Qué le gustaría ver que se logre?

2. *Fije objetivos realistas.* ¿Qué cree usted que se podría lograr que subsane las necesidades de las personas a quien usted desea servir? Según la dirección del Espíritu, decida qué resultados espera ver dentro de un período de tiempo específico. Fije objetivos elevados, pero no tema ser realista. Su gente necesita sentir que está siendo desafiada y que usted tiene fe en el Señor, pero si los objetivos le parecen imposibles de lograr, se desalentará.

3. *Asegúrese de que sus objetivos se puedan medir.* Se debe decidir por adelantado un límite de tiempo y una manera de medir el éxito. De lo contrario, no será posible saber si se ha logrado o no un objetivo. Expresé claramente lo que se debe lograr para cierta fecha.

4. *Asegúrese de que los que trabajan con usted entiendan cuáles son los objetivos.* Los líderes deben compartir su visión y su sentido de misión con las personas. Veremos en nuestra próxima lección que las personas se sienten desafiadas o motivadas a trabajar para lograr los objetivos de la organización cuando están segura de cuáles son esos objetivos.

5. *Haga un plan para lograr los objetivos.* Muestre a los obreros cómo usted piensa lograr lo que se ha propuesto. Asigne tareas y responsabilidades definitivas a las personas. Comuníqueles cómo se relacionan mutuamente en la obra y que son importantes. Comparta sus ideas, su entusiasmo y su fe.

6. *Comience la actividad en la dirección correcta.* Se espera que el líder haga que las cosas sucedan. No es suficiente que sólo predique y explique. Usted debe ver que haya acción y que la acción sea apropiada para la situación. Si hay demasiada demora entre hacer el plan y ponerlo en efecto, las personas tienden a perder interés. Tan pronto como usted haya hecho un plan, póngalo en práctica.

7. *Mantenga la actividad dirigida hacia el objetivo.* Las personas tienden a seguir haciendo lo que están acostumbrada a hacer, por lo que pierden de vista su razón para hacerlo. Los líderes no pueden anunciar una lista de objetivos y luego olvidarse de ellos. Tienen que constantemente recordar y animar a las personas que trabajen para cumplir los objetivos. Se les debe ofrecer consistentemente inspiración y aliento.

8. *Evalúe y documente los resultados de todo esfuerzo.* Cuando se evalúan los resultados, el líder tiene la oportunidad de decidir si el procedimiento ha sido apropiado, si a las personas apropiadas se les ha asignado una tarea y si el objetivo se debe cambiar de alguna manera. El fracaso en lograr de un objetivo no es necesariamente una indicación de dedicación inadecuada ni de trabajo incompetente. Los líderes deben arriesgarse a hacer evaluaciones sinceras. Esta es su mejor seguridad de que el trabajo se puede mejorar, y que se pueden lograr las metas finales.

9. *Reconozca y recompense a los que ayuden a lograr los objetivos.* Se debe dar reconocimiento a base del logro de los objetivos y no a base de factores personales. De esta manera, se hace que las personas vean la importancia de la meta y la satisfacción de trabajar para lograr los objetivos, en vez de hacer contribuciones menos significativas de sus recursos.

10. *Demuestre que los objetivos personales los logran los que trabajan para lograr los objetivos y las metas finales de la institución.* En la administración de negocios, se le da mucha consideración y esfuerzo en hacer que los trabajadores sientan que pueden obtener ventajas personales y lograr objetivos personales, al ayudar a que la compañía o institución logre 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 están muy ansiosos por servirle de alguna forma definitiva. De modo que el deber del líder es demostrar que esforzarse para lograr los objetivos institucionales no es para su ventaja personal, sino mostrarles cómo se puede hacer esto en las actividades de la iglesia. Es necesario darles a los creyentes estructura, o planes, para dirigirlos en la obra del Señor. Este es el aspecto verdaderamente maravilloso de administrar usando objetivos. Le ayuda al líder a dirigir a los obreros hacia las sendas que profundamente desean seguir. Les ayuda a ver el orden, la razón y el propósito del servicio cristiano. Su mayor recompensa como líder es ver que se subsanen las necesidades de las personas y que logren sus objetivos espirituales mientras trabajan para lograr la meta suprema, según el plan de Dios.

## ***Aplicación***

---

**11** Según se usa en el método de sistemas, podríamos definir más exactamente el término *objetivo* como

- a)** lo que pensamos hacer.
- b)** el resultado deseado de nuestro trabajo.
- c)** la evaluación planeada del trabajo del sistema completo.

**12** En su cuaderno escriba dos objetivos que se presten para alguna situación con la que usted esté familiarizado.

**13** Escriba en su cuaderno dos objetivos personales que podría lograr mientras trabaja para lograr los objetivos de la iglesia.

**14** Explique brevemente lo que significa administrar usando objetivos.

.....

.....





## ***prueba de la lección***

---

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

- 1** El principio de liderazgo que reconocemos en las palabras de Pedro: “Señor, dispuesto estoy a ir contigo no sólo a la cárcel, sino también a la muerte”, es
- a)** debemos ser lentos para hacer cualquier compromiso espiritual.
  - b)** nunca debemos expresar francamente nuestros sentimientos de lealtad.
  - c)** lo que hacemos es importante; lo que decimos no significa nada.
  - d)** debemos cuidarnos del exceso de confianza.
- 2** Aprendemos un segundo principio importante del liderazgo de las palabras de Jesús a Pedro: “Satanás os ha pedido para zarandearos... y tú, una vez vuelto, confirma a tus hermanos”, el cual es que las experiencias personales
- a)** nunca se deben usar para ilustrar verdades bíblicas.
  - b)** se han de usar para ayudar a otros.
  - c)** siempre lo debilitan a uno en espíritu, alma y cuerpo.
  - d)** que no producen importantes victorias espirituales se desperdician.
- 3** El ruego de Pedro: “A los ancianos que están entre vosotros, yo anciano también con ellos”, demuestra su conocimiento de una importante cualidad del liderazgo:
- a)** entender cuáles son las necesidades de los demás.
  - b)** humildad personal.
  - c)** estar consciente de una meta.
  - d)** motivación para el servicio cristiano.

**4** Un principio importante del liderazgo se revela en la exhortación de Pedro a los ancianos en la que describe al rebaño como “los que están a vuestro cuidado”. Con esto Pedro quiere decir que

- a)** los que están bajo el cuidado del líder son pueblo de Dios.
- b)** las personas parece ovejas y son incapaces de asumir responsabilidad alguna.
- c)** las personas son como niños (irresponsables); por lo tanto, a los líderes se les ha confiado lo que se necesita hacer.
- d)** una vez que el líder asume una responsabilidad como un encargo sagrado, no la puede dejar de lado.

**5** La referencia de Pedro a la aparición del Príncipe de los pastores revela todavía otro principio de liderazgo cristiano: Para mantenerse motivado y permanecer eficaz, el líder debe

- a)** preocuparse por agradar a las “ovejas”.
- b)** temer que sus mejores esfuerzos sean rechazados.
- c)** establecer más objetivos de corto alcance, puesto que el tiempo es corto.
- d)** estar continuamente consciente de la meta final.

**6** ¿Cuál de las siguientes declaraciones explica mejor lo que se quiere decir con el método de sistemas, según lo explica su lección? Un método de sistemas

- a)** ve el proceso de administración como un dispositivo mecánico.
- b)** es una manera ordenada de ver lo que ocurre en una organización.
- c)** elimina mucho trabajo porque depende de computadoras en vez de personas.
- d)** simplemente depende de dos partes principales: fijar y evaluar objetivos.

- 7** Los estudios llamados análisis de sistemas han sido desarrollados para poder analizar las partes de una organización, y ver cómo es que
- a)** funcionan, y por qué no funcionan con más eficiencia.
  - b)** manejan la aportación, la evaluación y la reacción.
  - c)** especifican los objetivos, evalúan las necesidades y seleccionan las actividades.
  - d)** se relacionan mutuamente y con el todo.
- 8** En el método de sistemas los tres ingredientes principales son
- a)** aportación, proceso y resultado.
  - b)** aportación, evaluación, y respuesta.
  - c)** especificar objetivos, evaluar necesidades y seleccionar actividades.
  - d)** especificar objetivos, seleccionar actividades y proveer evaluación.
- 9** Todas las siguientes declaraciones respecto a la evaluación de *necesidades* son correctas excepto una. Encierre en un círculo la letra correspondiente a la que NO es una declaración correcta.
- a)** Uno debe entender cuáles son las necesidades para poder establecer objetivos apropiados.
  - b)** Pedirle a las personas que expresen sus necesidades es una manera en la que el líder puede ser más eficaz en su propio trabajo.
  - c)** El líder debe entender cuáles son las necesidades, para poder fijar prioridades legítimas en el uso del tiempo y del dinero.
  - d)** Las necesidades de las personas se descuidan porque no son importantes para los líderes.

**10** Si a usted se le pidiera que bosquejara un plan para determinar objetivos, ¿cuál de los siguientes métodos seguiría usted?

- a)** Determinar cuál es la meta final y fijar los objetivos necesarios para lograrla.
- b)** Determinar su meta, planear actividades, repasar actividades, hacer ajustes y evaluar.
- c)** Declarar el resultado que usted desea, reunir información, consultar con las personas, planear actividades e iniciar su programa.
- d)** Declarar su meta, reconciliar su meta con la de su organización, planear actividades que mantengan ocupada a su gente, repasar la eficacia de su plan, y cambiar actividades según la necesidad lo exija.

**11** Empareje cada parte del sistema (derecha) con su descripción apropiada (izquierda).

- |              |  |                     |
|--------------|--|---------------------|
| ... <b>a</b> | Lo que deseamos como resultado de nuestro trabajo                                    | 1) Una meta suprema |
| ... <b>b</b> | El vínculo que desarrolla el líder con y entre su gente                              | 2) Relaciones       |
| ... <b>c</b> | Las medidas de los resultados  | 3) Necesidades      |
| ... <b>d</b> | El propósito supremo de Dios a través de su iglesia                                  | 4) Objetivos        |
| ... <b>e</b> | Lo que hacemos para lograr objetivos   | 5) Tareas           |
| ... <b>f</b> | La diferencia entre las condiciones presentes y los objetivos por los que trabajamos | 6) Evaluación       |

## respuestas a las preguntas de estudio

---

- 7 a** Correcta  
**b** Correcta  
**c** Incorrecta. (Al decir *método*, queremos decir un punto de vista, ayudar al líder a entender cuál es su trabajo. El trabajo no se hace de una manera mecánica sino que se examina por medio un minucioso método.)  
**d** Correcta  
**e** Correcta  
**f** Correcta
- 1 b)** Enseña y dirige a los que tienen necesidades espirituales.
- 8** Su respuesta
- 2 a)** Las personas padecían necesidad, como ovejas con hambre.
- 9** Su respuesta podría ser un poco diferente de la mía. Yo he sugerido lo siguiente. Ninguno de estos dos hermanos parece interesarse principalmente por los que van a recibir el mensaje. El pastor podría haber creído que le hacía un favor a Miguel al dejarlo predicar. O podría haber preferido relajarse mientras el hombre más joven ministraba. Miguel estaba tan concentrado en la preparación y la presentación de su mensaje que no se fijó un objetivo más allá de entregar el mensaje. 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 nuestro trabajo.

**5 a** 2) Comprender cuáles son las necesidades

**b** 4) Motivación apropiada

**c** 5) Estar consciente de su meta

**d** 3) El rebaño le pertenece a Dios.

**e** 1) Humildad personal.

**12** Su respuesta. Un ejemplo podría ser el siguiente: Mi meta es ver que mi congregación obtenga un buen conocimiento general de la Palabra de Dios. Mi primer objetivo es diseñar e implementar la Fase 1 de un plan de estudio para que cada grupo según la edad estudie a fondo el Antiguo Testamento dentro los próximos tres años. Como resultado, cada persona podrá demostrar su conocimiento del material al aprobar por lo menos el 70% en un examen de conocimiento general sobre el Antiguo Testamento. Mi segundo objetivo es comenzar la Fase 2 del plan de estudio para que cada grupo estudie a fondo el Nuevo Testamento durante los próximos dos años. Como resultado, cada persona podrá demostrar su conocimiento del material al aprobar por lo menos el 70% en un examen de conocimiento general sobre el Nuevo Testamento.

**6 a** “Apacienta mis corderos (u ovejas)”.

**b** “Apacentad la grey de Dios”.

**13** Su respuesta. Los dos objetivos personales que uno se podría fijar y lograr mientras trabaja para lograr los objetivos de la iglesia podrían ser: 1) Llegar a ser más sensible a la dirección del Señor a medida que se presentan oportunidades para testificar y 2) cultivar una relación personal más profunda con el Señor como se demuestra cuando se estudia la Biblia más consistentemente y cuando se pasa tiempo en oración.

**14** Su respuesta. Yo he observado que para lograr una meta final, debemos lograr varios objetivos. Debemos entender esta verdad y también poder explicarla a nuestros seguidores.

# 9 Los líderes se motivan y motivan a otros

---

Dos estudiantes de instituto bíblico leían una noticia en un tablero de noticias que decía: “Todos los obreros cristianos están invitados a asistir a una conferencia especial sobre la ABULIA. Un sicólogo cristiano dará ayuda y consejos de la Biblia y de sus muchos años de experiencia”.

“¿Qué quiere decir esto?” preguntó el joven.

“Yo estaba leyendo un libro sobre eso”, contestó la joven. “La palabra *abulia* se usa para indicar apatía, darse por vencido, languidecer, deprimirse, y perder interés en el trabajo. El autor de este libro dice que es difícil mantener motivados a los obreros. Comienzan con entusiasmo, y luego parecen perder interés o se cansan y se deprimen. Las conferencias o seminarios son para ayudar a los obreros cristianos que tienen este problema”.

“¡No puedo creerlo!” exclamó el joven. “¿Cómo puede alguien cansarse de trabajar en la obra del Señor? ¡Es el privilegio más grande que tenemos! Además, es un llamamiento. Isaías dice: ‘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 piensa usted respecto a este tema? ¿Se ha sentido alguna vez agotado y deprimido, mientras que al mismo tiempo sinceramente quería hacer la voluntad de Dios? ¿Ha encontrado usted, en un puesto de liderazgo, obreros que comienzan bien un proyecto y luego lo dejan sin terminar?

Estas preguntas se relacionan con lo que generalmente se llama *motivación*, que es el tema de esta lección. Vamos a ver el

ejemplo del apóstol Pablo y luego vamos a considerar algunas de las teorías e ideas de eruditos modernos.

### ***bosquejo de la lección***

---

- A. Pablo: Un líder dedicado y consistente
- B. Los peligros y la depresión en la obra cristiana
- C. La motivación es la clave para el liderazgo exitoso
- D. Cómo los líderes motivan a los demás
- E. La meta es digna de la carrera

### ***objetivos de la lección***

---

Al completar esta lección, usted podrá:

1. Explicar la importancia del comportamiento del liderazgo en las experiencias de Pablo.
2. Reconocer los comportamientos y las actitudes que ponen en peligro el liderazgo eficaz.
3. Hacer una lista de algunos de los factores que contribuyen a la depresión y a la apatía en la obra cristiana.
4. Hacer una lista de los pasos que los líderes pueden dar para renovar su motivación.
5. Clasificar ejemplos de las principales teorías acerca de la motivación.
6. Explicar tres tipos de respuestas al liderazgo.
7. Distinguir los comportamientos de liderazgo que son eficaces para motivar a los obreros.

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

---

1. Como trasfondo 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, 12.4



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. Estudie la lección y conteste las preguntas de estudio como de costumbre. Cuando termine, tome la prueba de la lección y compruebe sus respuestas.
3. Repase detenidamente la Unidad 3 (Lecciones 7-9). Luego complete el informe del alumno de la Unidad 3 y envíelo a su maestro.

### ***palabras clave***

---

abulia	depresión	pánico
ambición	deprimido	rango
ambiente	favoritismo	salmodia
apatía	interiorizar	sensación
centurión	lánguido	sereno
compostura	moral	símbolos místicos
compromiso	moralidad	transigir
custodia	mártir	

## **A. PABLO: UN LÍDER DEDICADO Y CONSISTENTE**

**Objetivo 1.** *Explicar la importancia del comportamiento del liderazgo en las experiencias de Pablo.*

El escritor del libro de Hechos dice que en su libro anterior había escrito acerca de todo lo que Jesús comenzó a hacer y a enseñar. En Hechos, él contaría algo de lo que Jesús siguió haciendo y enseñando a través de sus seguidores llenos del Espíritu. Hechos es el capítulo uno de la historia del cumplimiento de la comisión que dio Jesús. Como dijo Jesús, era mejor que Él se fuera, después de haber cumplido con su parte terrenal de la obra. Entonces, el Espíritu Santo, sin ninguna limitación a un solo cuerpo terrenal, obraría a través de los muchos que compondrían el cuerpo universal que es la iglesia. ¡Con qué gozo y dedicación salieron esos primeros discípulos! Debido a que su propósito era cumplir con los propósitos de Dios, trabajar con las personas y a través de ellas, sus cualidades y comportamientos eran, como hemos visto en cada caso, los del liderazgo eficaz, .

Uno de los ejemplos más extraordinarios de la naturaleza y la importancia del comportamiento del liderazgo, es el relato del arresto de Pablo en Jerusalén y su viaje a Roma en cadenas. ¿Podemos comenzar tan siquiera imaginarnos el grado de fe, dedicación y compostura que Pablo demostró ese día de su arresto? Arrastrado fuera del templo por los alborotadores, arrestado por los soldados y atado con dos cadenas, los soldados tuvieron que llevarlo en peso para librarlo de la violencia de los alborotadores. Y calmadamente, él preguntó, en el mejor lenguaje y con toda dignidad: “¿Se me permite decirte algo?”

Entonces, cuando había recibido permiso del comandante, se paró en las gradas e indicó a la multitud que guardara silencio. Todos guardaron silencio completo. Esto no era ni una simple demostración de valor ni la resignación de un mártir. Esta era la presencia de un líder escogido por Dios, que actuaba en el poder de Dios para influenciar el comportamiento de las

personas. Dios pudo haber paralizado a la multitud o incluso hasta matarla, sin embargo Él decidió usar un instrumento humano cuyo comportamiento quedara escrito como modelo para todos nosotros.

Pablo no comenzó a reprender ni a amenazar a la multitud. No predicó un sermón, ni exigió ser reconocido como mensajero de Dios. Primero, se trató de identificarse con los judíos, luego dio su propio testimonio de conversión. Presentó la verdad sin ningún temor sino de una manera objetiva y serena.

Le sería una ventaja a usted leer todo el relato en la Biblia, pero aquí mencionaremos sólo unos cuantos puntos principales más. Cuando Pablo se defendió, los gobernantes y oficiales lo escucharon con respeto, aunque era su prisionero. Él siguió exponiendo los hechos convincentemente y repitió su experiencia de conversión con un poder que afectó profundamente a sus oyentes. Él demostró conocimiento de la ley y de sus derechos como ciudadano, sin perder el dominio de sí mismo y sin demostrar amarga auto-compasión.

Finalmente, en el barco en que salía para Roma, Pablo quedó bajo la custodia de un centurión que parecía tratarlo más como colaborador que como prisionero. Imagínese otra vez: Pablo, de pie en ese barco azotado por la tormenta, aconsejando a los que lo custodiaban. Él les aseguró la protección de Dios.

¿Por qué respondieron a él? No les habló de Dios en maneras exóticas ni usó símbolos místicos ni salmodias. Él no gritó clamando a Dios dramáticamente. Sencillamente se comportó como un líder dirigido por el Espíritu. Habló con palabras que todos entendieron, con una autoridad que no podían resistir. Impidió que unos de ellos abandonaran la nave. Usó sabiduría práctica, diciéndoles que comieran para que estuvieran capacitados físicamente, y para que tuvieran una actitud más alegre ante el peligro. A través de la experiencia, él mostró interés por sus necesidades; los mantuvo trabajando unidos para lograr el objetivo de salvar la vida de todos.

Y todos llegaron a tierra sanos y salvos. Encendieron un fuego para calentarse y protegerse de la fría lluvia. No se nos dice que alguien dijera: “Gracias, Pablo”. Pero para nosotros está claro que el Señor había preservado la vida de ellos, y que Pablo había sido su instrumento. Es obvio, también, que el método que Dios usó fue una demostración de magnífico liderazgo.

Una vez más, se nos enseña la emocionante lección de cómo Dios obra con los suyos. Él pudo haber salvado el barco con el milagro de calmar las aguas o de dirigir la nave por entre las rocas y hacerlo desembarcar sin peligro en la arena. Cuando usted piensa en esto, ¿qué piensa usted del privilegio y la responsabilidad de estar en una posición de liderazgo cristiano? ¿Cómo esto lo hace sentirse animado? ¿Cómo es que lo hace sentirse humilde?

### **Aplicación**

---

**1** Considere seriamente las preguntas que acabamos de hacer. Pídale al Señor que le abra su entendimiento y su aprecio. Luego escriba sus respuestas en su cuaderno.

**2** Vuelva a la Lección 1 y repase la sección “Cómo es un buen líder”. Luego busque en las experiencias y palabras de Pablo ejemplos de cada uno de los rasgos o cualidades mencionados a continuación y dé la cita bíblica para cada uno.

- a** Empatía .....
- b** Cumple metas .....
- c** Competencia o capacidad .....
- d** Estabilidad emocional .....
- e** Sentido de pertenencia al grupo .....
- f** Habilidad para compartir el liderazgo .....
- g** Consistencia y seriedad .....

**3** ¿Cuál de las siguientes declaraciones expresa correctamente la importancia del comportamiento de liderazgo en las experiencias de Pablo?

- a) El comportamiento de Pablo como líder es importante porque la autoridad que él ejercía y los usos de poder que usaba le abrieron puertas, que de otra manera no se hubieran abierto.
- b) La ventaja más grande del apóstol como líder se observa en su habilidad para manipular a las personas, pues ésta le permitió lograr sus objetivos.
- c) La importancia del comportamiento de Pablo como líder es esta: Dios usó el comportamiento de Pablo para influenciar positivamente a las personas para con el evangelio.



## B. LOS PELIGROS Y LA DEPRESIÓN EN LA OBRA CRISTIANA

**Objetivo 2.** *Reconocer los comportamientos y las actitudes que ponen en peligro el liderazgo eficaz.*

Hemos visto brevemente a Pablo como líder con cadenas de prisionero. Esto nos da una imagen muy diferente de la imagen de costumbre del líder fuerte y popular. En otras partes de sus escritos, Pablo escribe que su posición conllevó muchos peligros e incomodidades. Él no se queja por esto. Al contrario, su actitud es que mencionar sus pruebas es “gloriarse” de lo que es su privilegio, padecer por causa del ministerio que Dios le ha dado (2 Corintios 11:25-29). Sin embargo, la lección para nosotros esta vez es que debemos estar conscientes de que existen peligros y desalientos en la vida de todo líder.

Los peligros que se nos presentan por lo regular son muy diferentes de los que mencionó Pablo. Podría haber algunas amenazas físicas en tiempos de guerra y persecución, pero con más frecuencia somos amenazados con peligros en nuestra vida espiritual, nuestro gozo en el Señor y nuestro éxito en lograr metas cristianas. La mayoría de estos peligros se pueden poner dentro de dos clasificaciones. La primera clasificación

tiene que ver con tener demasiado interés propio y ambición personal. Este es un problema de *motivos erróneos*. La segunda clasificación tiene que ver con dudar de sí mismo, de criticarse demasiado a sí mismo y con el desaliento. Esto lleva a la depresión, a la apatía y a lo que los psicólogos llaman *abulia*. Es un problema de *insuficiente motivación para proseguir hacia el objetivo*.

## Peligros relacionados con los motivos erróneos

Repase 1 Corintios 3 y 1 Pedro 5:1-11.

1. *El ego u orgullo personal*. Casi cualquier puesto de liderazgo trae consigo la condición de ser elevado por sobre los demás. En lugar de mantener su atención concentrada 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 posición”, “Como su líder debo insistir en que ustedes...”.

Se vuelven muy sensibles a la crítica, y tienden a ridiculizar o ignorar las opiniones diferentes de las de ellos. Esperan que se les den privilegios especiales y reconocimiento público. A veces hasta se enorgullecen de sus dones espirituales. Observamos que tanto Pedro como Pablo nos advierten fuertemente contra la horrible derrota espiritual que puede resultar del orgullo personal.

2. *Demasiada confianza en sí mismo*. Aprendimos de Pedro acerca de este peligro también. Se relaciona con el orgullo, pero es diferente en el sentido que los líderes podrían creer que están ejerciendo fe. Podrían saber que tienen más experiencia que todos los del grupo, como siervos del Señor y con respecto a la tarea. Esperan que los demás acepten sus decisiones, y confían en su propio juicio. Hasta cierto grado, esto es un requisito para el liderazgo, pero cuando los líderes se niegan a reconocer que podrían estar equivocados e insisten en hacer todo a su manera, están en peligro de perder su eficacia. Debemos recordar que defender nuestras convicciones no es lo mismo que ser tercios.

3. *Popularidad y gloria.* Pablo se disgustó muchísimo ante la posibilidad de que él, o cualquier hombre, 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). También recordamos que Pablo y Bernabé rasgaron sus ropas y se lanzaron entre la multitud en Listra rechazando vigorosamente el elogio de aquellos que los llamaban dioses (Hechos 14:11-15). Cuando los líderes son motivados por el deseo de ser populares, el resultado es más que peligro para su moralidad personal. También hay peligro para la obra, pues podrían ser tentados a transigir para agradar a las personas. Existe el peligro de que se permitan mostrar favoritismo y que no respeten y mantengan las normas cristianas. Quizá no haya ninguna persona más débil que la que se cree fuerte porque es popular.

Muchas personas inocentes y bien intencionadas siempre están dispuestas, como en Listra, a ofrecer alabanza a los que están en puestos de liderazgo. El líder tiene la responsabilidad de controlar la tendencia de disfrutar de tales atenciones. A medida que las iglesias se organizan más de maneras formales, con rangos de liderazgo, parece que más honra se le da a las personas por sus talentos y dones. La iglesia debe enseñar a la congregación a respetar el liderazgo ordenado por el Señor. Debemos honrar a nuestros líderes de maneras razonables y cuidar de sus necesidades, pero debemos abstenernos de tratarlos como si fueran músicos populares y héroes deportivos. Le corresponde al líder, en el espíritu de Pablo, rechazar absolutamente toda alabanza personal por sus logros espirituales, por los talentos que Dios le ha dado y por su servicio a la iglesia.

4. *Envidia.* Supongamos que usted ha trabajado muy duro y se ha negado a aceptar alabanza por sus logros, pero entonces luego otra persona se toma el crédito y es reconocida públicamente. ¿Cómo se sentiría usted? La reacción natural es sentir resentimiento hacia la otra persona. Este es un grave peligro espiritual que se les presenta a la mayoría de los líderes, pues conduce más allá de un grado normal de resentimiento

hasta la horrible envidia. Otra vez, esto no es un simple asunto de moralidad personal. La obra del Señor padece porque los líderes egoístas temen delegar responsabilidades a personas competentes. No quieren compartir el crédito. Temen que otros reciban más crédito que ellos. ¿Observó usted que Pedro casi cayó en esta peligrosa trampa de Satanás? Usted podría leer Juan 21:20-22 otra vez. Moisés se negó a doblegarse a este peligro (Números 11:26–29).

5. *Poder*. La mayoría de los peligros del liderazgo se relacionan de alguna manera con el pecado original de Satanás, un deseo de poder. Es algo horripilante para un creyente sensible ver cuán grande y universal es este peligro. Hemos aprendido que hasta los discípulos de Jesús, en algunos de sus últimos momentos con él, preguntaban “quién de ellos sería el mayor”.

En este mundo, con mucha frecuencia no se juzga según la verdadera calidad sino comparando con otros. Ser “bueno” significa, en muchos casos, estar por delante de los demás. Yo he probado este principio en varias ocasiones haciendo en clase la pregunta: “Cuando reciben una calificación excelente, ¿qué significa eso para ustedes?” Sólo unos cuantos estudiantes contestan que la calificación indica que han obtenido conocimiento valioso. La mayoría contesta en términos de cuán alta es su posición en la clase. En la mayoría de las organizaciones comerciales y sociales, la escala de pago no se basa en la habilidad sino en el número de personas que están por sobre o debajo de uno. El logro ha llegado a significar, en muchos de nuestros sistemas sociales, que estamos por delante de otros. Este no es el sistema que el Señor desea para su iglesia. (Véase Gálatas 6:3-4.)



## Aplicación

---

**4** ¿Qué peligros para el liderazgo eficaz se indican en los siguientes ejemplos? De los cinco peligros que acabamos de examinar, escriba los que se aplican a cada ejemplo.

**a** El director de la reunión dijo: “Queremos que el hermano X venga a la plataforma para dirigirnos en oración. Él es un gran hombre de Dios que ha ganado a muchas almas, tiene un título universitario y ha predicado en muchas iglesias grandes”.

.....

**b** “¿Por qué fue elegida ella para ese alto puesto?” preguntó la hermana Y. “Después de todo, yo he estado aquí más tiempo y he trabajado más duro que ella”.

.....

**c** El presidente Z quería que todos supieran que una gran mayoría había votado por él.

.....

**d** El líder Q creía que el proyecto para los jóvenes en realidad no era adecuado, pero decidió no decir nada. Ya se acercaba la elección de nuevos oficiales, y él quería ser reelecto.

.....

**e** El líder M se ofendió porque nadie le pidió que se sentara en la plataforma.

.....

**f** El líder F anunció que había tomado la única decisión posible y estaba muy seguro de que podría hacer frente a la tarea sin ninguna ayuda de los que habían ofrecido sus servicios.

.....



## Depresión y apatía

**Objetivo 3.** *Hacer una lista de algunos de los factores que contribuyen a la depresión y a la apatía en la obra cristiana.*

“No nos cansemos, pues, de hacer bien; porque a su tiempo segaremos, si no desmayamos” (Gálatas 6:9).

Estas palabras indican que Pablo se daba cuenta del peligro de la apatía. Mucho más antes de que se hicieran estudios sobre la motivación y la *abulia*, Pablo entendía que las personas se puede cansar y desalentar cuando está “haciendo el bien”. Él les recordó la meta por la que laboraban. Esto fue para alentados o motivarlos. Él sabía que la mejor manera de lograr éxito es tener en mente un propósito claro. Les pidió a los cristianos que no se dieran por vencidos al tratar de ayudar a la gente.

A veces, los obreros cristianos sienten el deseo de darse por vencidos o de dejar la obra. Se les exige mucho. Se espera que ayuden a los demás aunque estén cansados y tengan sus propios problemas. A veces, hacen planes cuidadosos y luego todo parece salir mal. Les podría parecer que las personas a quienes están tratando de ayudar no logran progresar. Nadie les da las gracias.

“¿De qué sirve?”, podría decir el líder desalentado. “No estoy logrando nada con esto. Quizá es verdad que no tengo lo que e necesita para ser un líder”.

En la Lección 7, hablamos del *pensamiento realista*. El mismo principio nos es útil cuando consideramos el problema de la depresión. Ya que somos cristianos, nos sentimos culpables con sólo pensar en desalentarnos. Nos culpamos a nosotros mismos y nos sentimos avergonzados porque no tenemos una fe más fuerte. Es útil admitir nuestras debilidades humanas, y examinar algunas de las razones por las que los obreros cristianos se deprimen.

1. *Tenemos grandes ideales y expectativas*. La mayoría de los cristianos comienzan un proyecto o aceptan un puesto con gran dedicación emocional y grandes esperanzas. Sabemos

que nuestro Dios nunca falla. Por lo tanto, cuando surgen problemas, tendemos a culparnos a nosotros mismos y a dudar de nuestra espiritualidad o de nuestro llamamiento.

2. *Vemos mucho dolor y sufrimiento humano.* Las personas acuden a nosotros con sus problemas. Tratamos de ayudarlas. A veces creemos que las hemos ayudado, y luego las vemos volver a su antigua condición. A veces rechazan nuestra ayuda. En ciertos casos no podemos ayudar de manera alguna.

3. *Trabajamos sin los recursos adecuados.* Con frecuencia, debemos tratar de cumplir nuestras tareas con poco o sin ningún dinero. Podría no haber suficiente espacio para nuestras necesidades, o el material de oficina podría estar desgastado. Debemos usar sobrantes de material que en realidad no son adecuados. Los obreros son pocos. Todo esto nos puede llevar a sentir frustración.

4. *Nos desilusionamos al observar a las personas.* La obra cristiana se lleva a cabo con las personas, y las personas no siempre cumplen con nuestras expectativas. Nos sentimos traicionados y ofendidos. Tendemos a juzgar a las personas según alguna norma o criterio nuestro, en lugar de dejarle todo el juicio al Señor.

5. *Nos agotamos física y emocionalmente.* El profeta Elías es un ejemplo de cómo hasta un poderoso hombre de Dios se puede deprimir (1 Reyes 19:3-5, 10, 14). Trabajamos con ahínco y usamos toda nuestra energía, pero nos parece que logramos muy poco. Aun después del gozo de una victoria en la obra del Señor, a veces nos sentimos aplastados al ver lo mucho que queda por hacer. Esta emoción trae apatía si se le permite continuar. Como Elías, sentimos que mejor nos sería morir. Finalmente, nos damos por vencidos y decimos: “¿De qué sirve? Creo que será mejor que renuncie”. Esta es una condición peligrosa que tarde o temprano amenaza a casi todos los obreros cristianos dedicados.

## Aplicación

---

**5** A continuación hay algunas preguntas para meditación y análisis. Léalas cuidadosamente y luego escriba su respuesta en su cuaderno. ¿Puede pensar en ocasiones cuando experimentó sentimientos de depresión y desaliento? ¿Qué cree usted que causó estos sentimientos?

**6** Encierre en un círculo la letra que corresponda a cada declaración CORRECTA.

- a** Los obreros cristianos debieran ser capaces de evitar toda depresión.
  - b** Dios reprendió a Elías por querer darse por vencido.
  - c** La condición física del cuerpo puede conducir a la depresión.
  - d** Dudar de sí mismo y culparse a sí mismo no es lo mismo que humildad.
  - e** Es deprimente para un buen creyente el querer ayudar a alguien y no poder hacerlo.
  - f** Juzgar a los demás puede conducirnos a la depresión.
  - g** Los obreros dedicados podrían deprimirse después de experimentar gran éxito en la obra del Señor.
  - h** Los buenos cristianos nunca se interesan en las cosas materiales tales como equipo de oficina y edificios.
- 

## C. LA MOTIVACIÓN ES LA CLAVE PARA EL LIDERAZGO EXITOSO

### El concepto de la motivación del líder

**Objetivo 4.** *Hacer una lista de los pasos que los líderes pueden dar para renovar su motivación.*

Decimos que la motivación es un *concepto* porque es algo de lo que sabemos, pero no podemos verlo directamente ni explicarlo totalmente. Como el *amor* y la *ambición*, la motivación se puede entender mediante el comportamiento, pero no definirla en realidad. Sabemos que está ahí por la

manera en que las personas se comportan. De hecho, la mejor manera en que podemos definir motivación es que es el proceso detrás de la acción o del comportamiento que observamos.

Todos son motivados de alguna manera. Cuando decimos que una persona *no está motivada*, por lo regular queremos decir que no vemos en ella ninguna acción que demuestre que esté interesada o impaciente por moverse en cierta dirección, o por hacer alguna cosa. Hemos visto que a los obreros cristianos desalentados y deprimidos les falta motivación. Es decir, han perdido su impaciencia por trabajar para lograr las metas que anteriormente les eran muy importantes. Hemos leído las palabras del apóstol Pablo diciéndoles a los cristianos la importancia de fijar la mente en la meta. Él quería que permanecieran altamente motivados.

Hay varios pasos prácticos que los líderes cristianos pueden dar para renovar su propia motivación, y evitar los peligros de la depresión y la apatía. Aquí hay unas cuantas sugerencias:

1. Recuerde que el liderazgo es un llamamiento.
2. Dé gracias continuamente por los dones espirituales y póngalos en práctica.
3. Dedique tiempo a sus devociones privadas.
4. Lea la Biblia todos los días y use ayudas de estudio para aumentar su conocimiento.
5. Lea publicaciones y libros útiles e inspiradores.
6. Asista fielmente a los cultos de adoración.
7. Asista a seminarios y conferencias que sean apropiados.
8. Comparta momentos placenteros con su familia y amigos.
9. Preste atención apropiada a la salud y al arreglo personal.
10. No espere ser perfecto, excepto en su fidelidad al Señor.

## Aplicación

---

- 7** Para su propia meditación y análisis, considere con reflexión las siguientes preguntas, luego escriba su respuesta a cada una de ellas en su cuaderno.
- a** ¿Cómo se ha sobrepuesto a los sentimientos de depresión en el pasado?
  - b** ¿Qué nuevos pasos puede usted dar ahora para ayudarse a no deprimirse ni desalentarse en el futuro?
- 8** El concepto de la *motivación* se puede explicar correctamente como el
- a)** genio organizacional que impulsa las acciones de la persona, y que le ayuda a hacer su trabajo con facilidad.
  - b)** interés o impaciencia que la persona muestra cuando avanza hacia una dirección o hace alguna cosa.
  - c)** poder o habilidad que la persona puede ejercer en una tarea debido a su habilidad natural, capacidades adquiridas y preparación.
- 

## Teorías sobre la motivación

**Objetivo 5.** *Clasificar ejemplos de las principales teorías acerca de la motivación.*

Hemos visto que los líderes cristianos deben tener los motivos correctos y estar fuertemente motivados para cumplir las metas cristianas, pero esto es sólo el comienzo. Lo siguiente es que deben asegurarse de que los demás estén motivados. Para esto, deben tener cierto entendimiento de las teorías sobre la motivación o explicaciones de por qué las personas se comportan como lo hacen.

Las personas con frecuencia no responden al liderazgo de las maneras esperadas. Por ejemplo, los obreros se ausentan, llegan tarde, no se preparan bien, no siguen las instrucciones, o no se llevan bien con sus compañeros. El líder dice: “No están haciendo las cosas bien. No tienen la actitud correcta. No están dedicados al Señor”.

Entonces comienza la predicación. El líder exhorta a todos a desempeñarse mejor. Les recuerda sus sagrados deberes cristianos. Podría suponer que algunos no mejoran simplemente porque no están dispuestos a cooperar, pero podría no ser así.

La falta de los obreros en cooperar con al líder podría ser causada por falta de habilidad, falta de información, problemas personales o cualquier otro obstáculo. Parte de la responsabilidad del liderazgo es averiguar por qué los obreros no están respondiendo y los objetivos no se están logrando. El error es creer que todos los problemas se pueden resolver con predicar o cambiar obreros. Es más probable que los problemas se puedan resolver con averiguar cómo se puede motivar a las personas, y luego dar la motivación adecuada para cada situación.

Hay varias teorías acerca de la motivación. Probablemente ninguna es del todo correcta, pero todas nos ayudan a entender mejor este tema tan interesante y complejo.

### TEORÍAS DE NECESIDADES

Con *teoría de necesidades* queremos decir explicaciones de comportamiento basadas en la idea de que todo ser humano experimenta ciertas necesidades que se deben satisfacer. La teoría más conocida es probablemente la teoría de niveles de necesidad de Maslow. Esta teoría dice que las personas tiene cinco clases de necesidades: 1) necesidades físicas básicas (tales como comida); 2) la necesidad de seguridad física; 3) necesidades sociales; 4) la necesidad de autoestima y respeto de los demás; y 5) la necesidad de autorrealización, o la oportunidad para ser creativo.

Según esta teoría, las personas son motivadas para satisfacer estas necesidades. Las necesidades más básicas, como el hambre, se deben satisfacer antes que la persona pueda ser motivada a trabajar para la satisfacción de alguna otra necesidad. Por ejemplo, si la persona tiene mucha hambre, quizás no esté altamente motivada para trabajar en un proyecto creativo. Si la persona se siente ofendida o mal comprendida

por sus compañeros, podría demostrar una falta de interés en lo que dice el líder respecto a los objetivos institucionales.

Otra teoría de las necesidades es la de F. L. Herzberg. Su base principal es que las personas tienen dos tipos de necesidades relacionadas con su trabajo. Un tipo es la satisfacción en el trabajo. Esto significa que las personas se motivan a cumplir las metas cuando se les dan oportunidades de logro personal y responsabilidad, y cuando se le da reconocimiento por lo que han hecho. El otro tipo de necesidad es para las condiciones aceptables que rodean el trabajo. En el mundo de los negocios, esto significa sueldos y condiciones de trabajo. En la obra cristiana, incluye cosas como las relaciones con el líder y con otros obreros, y la provisión de materiales para hacer la tarea asignada.

#### TEORÍAS DE RECOMPENSA Y CASTIGO

Las teorías de recompensa y castigo se basan en el trabajo de B. F. Skinner. El concepto principal es que las personas harán lo que le traiga algún tipo de placer o recompensa, y evitará lo que le traiga algún tipo de dolor, desagrado o castigo. En las situaciones de trabajo, la aplicación de esta teoría por lo regular recompensar el comportamiento deseado, y simplemente ignorar, o no recompensar, el comportamiento desaprobado.

#### TEORÍA DE META

La teoría de meta se relaciona estrechamente con lo que ya hemos estudiado sobre administrar por medio de objetivos. Ha sido expresada con mayor formalidad por E. A. Locke. Sus descubrimientos son como sigue: Las personas son motivadas a un desempeño mejor si las metas son específicas, se comprenden totalmente y son aceptadas por quienes se espera que las logren. Las metas que desafían a los trabajadores —esto es, que parecen un tanto difíciles— son más eficaces para la motivación que las metas fáciles. Por otro lado, las metas deben ser realistas para poder ser eficaces.

Más investigación ha demostrado que las metas ofrecen una motivación más fuerte si se informa a los trabajadores de los



resultados de sus esfuerzos, tan pronto como sea posible (esto es *reacción* o *realimentación*). También, el fuerte apoyo y la participación del líder motiva a los trabajadores a desempeñarse mejor.

#### TEORÍAS QUE INCLUYEN LA PERCEPCIÓN

Muchos eruditos en el campo del comportamiento humano han dicho que todo comportamiento es el resultado de la interacción de la persona con el ambiente. Esto parece algo simple y obvio. Pero vemos que no es simple cuando pensamos cuán singulares son las *percepciones* de las personas. Es decir, diferentes personas verán el mismo ambiente de diferentes maneras. (Usted podría repasar el material sobre la percepción en la Lección 5.)

Un ejemplo un tanto cómico de las diferentes percepciones es algo que le sucedió a una mujer estadounidense y a una niña de un ambiente rural en un país tropical. La mujer llevó a la niña a la ciudad. Ella quería agradar a la niña, así que le compró una golosina que les gusta mucho a los niños de muchos países. Era una mezcla de leche y azúcar, tan congelada que estaba casi endurecida. “Cómeme un helado”, le dijo sonriendo, esperando que la niña también sonriera complacida. El helado era de un color muy bonito. La niña lo tomó y dio un bocado. Pero no sonrió. Dio un grito y lo escupió. “¡Caliente!” gritó, “¡Me quema! ¡Está caliente!” En los trópicos rurales, la niña nunca había sentido nada verdaderamente frío; para ella, la sensación era de quemarse. Lo que la mujer *percibió* como una golosina refrescante fue *percibido* por la niña como una quemadura desagradable.

Usted no regañaría a la niña ni le diría que había sido malagradecida. Tampoco diría que era estúpida por no saber distinguir lo caliente de lo frío. Pero muchos líderes cometen errores similares. Regañan y sermonean cuando deberían tratar de entender por qué las personas reaccionan como lo hacen. Otra vez, vemos la importancia de la *empatía*. Debemos tratar de considerar cómo el ambiente o la situación les parecen a los demás.

Por supuesto que cuando decimos *ambiente*, incluimos a otras personas. La niña pudo haber percibido que la mujer estaba tratando de hacerle daño. Entonces, ella se hubiera enojado o se hubiera sentido insultada. De modo que se nos recuerda otra vez la importancia de la manera en que nos comunicamos (cómo hablamos y cómo escuchamos).

Además de todo esto, está el hecho de que las personas se puede percibir a sí mismas de maneras que no comprendemos inmediatamente. Una persona podría percibirse a sí misma como inútil, cuando nosotros la consideramos muy capaz e importante en su posición. Otra podría creer que ella es muy útil al líder cuando en realidad le está causando problemas. Para poder trabajar eficazmente con las personas, el líder debe estar consciente de la importancia de estos tres tipos de percepción: percepción del ambiente, percepción de otras personas (incluso del líder) y percepción de sí mismo.

## Aplicación

---

**9** Escriba el número de cada teoría sobre la motivación frente a su ejemplo apropiado.

- |       |   |                                       |
|-------|---|---------------------------------------|
| ....a | El maestro con la mejor asistencia a su clase recibió una mención honorífica en el boletín de la iglesia.                 | 1) Teorías que incluyen la percepción |
| ....b | María se negó a tomar la asignación porque creía que no estaba tan preparada como los demás.                              | 2) Teorías de recompensa y castigo    |
| ....c | El líder nombró a un recién convertido como miembro del comité, para poder ayudarlo a sentirse más aceptado por el grupo. | 3) Teoría de meta                     |
| ....d | El líder dijo: “Si todos trabajamos arduamente podemos tener 300 en la escuela dominical antes de la Navidad”.            | 4) Teorías de necesidades             |



## D. CÓMO LOS LÍDERES MOTIVAN A LOS DEMÁS

### Tipos de reacciones al liderazgo

**Objetivo 6.** *Explicar tres tipos de reacciones al liderazgo.*

Como ya hemos visto, en la obra del Señor es importante no sólo tener éxito en hacer el trabajo, sino también hacerlo por los motivos correctos. Los líderes deben trabajar porque son motivados por el amor del Señor y el conocimiento de su llamamiento. Luego deben ayudar a sus obreros a actuar por motivaciones similares. Para esto, es necesario entender los tres tipos de reacciones que las personas podrían mostrar ante el liderazgo.

1. *Obediencia.* La mayoría de las personas desea hacer lo correcto y ser aceptada por el grupo. Quiere que el líder la apruebe. Por lo tanto, tratará de obedecer las instrucciones para cooperar y evitar el desagrado o la inconveniencia. Hará cualquier cosa que un líder fuerte le diga que haga. Esto es obedecer sin comprometerse personalmente. Los líderes que están satisfechos con este tipo de respuesta creen que son fuertes. Dan órdenes y las personas las obedecen. El trabajo se hace. Por supuesto que hay situaciones en las que esta clase de reacción es necesaria. Las personas no siempre entienden los motivos del líder. A veces, las personas deben confiar en el líder y obedecerle, o hacer lo que diga, simplemente porque es el líder. Pero esta respuesta es la menos eficaz para el trabajo y para los que obedecen. Es una respuesta infantil. Los buenos líderes no se satisfacen con que las personas respondan de esta manera. El resultado es que los líderes llegan a rodearse de personas que están de acuerdo con cualquier cosa que digan. No ayudan a los líderes a madurar ni a desarrollarse. Los líderes en esta situación se sienten poderosos, pero su trabajo está sobre un fundamento débil cuando su único requisito es que los que trabajan con ellos les obedezcan.

2. *Identificación.* Un segundo tipo de respuesta al liderazgo es la identificación. Esta palabra describe la respuesta de los que trabajan no porque están interesados en el proyecto, sino porque genuinamente admiran al líder. Quieren ser como sus

líderes e imitan sus acciones. Quieren entablar amistad con ellos. Esto difiere del obedecer en que la respuesta se da con respeto sincero, y con un deseo de estar a la altura de lo que el líder espera. Trabajan para el líder y no por su dedicación a las metas y objetivos. Hay una tentación de que los líderes alienten este tipo de respuesta, pero a la larga el trabajo se debilita. Tanto el líder como el obrero se desvían del verdadero significado del trabajo.

3. *Interiorización.* El mejor tipo de respuesta, que es más eficaz para el trabajo, para el obrero y para los líderes, es en la que los trabajadores sinceramente aceptan como suyos las metas de los líderes. El propósito del obrero es una parte del sistema de valores del trabajador. Los obreros perciben el proyecto como una expresión de su amor a Dios, y como un ejercicio de sus dones y compromisos. Los líderes dan instrucciones y sugerencias. Los obreros las siguen porque creen en el trabajo en sí, y se alegran de tener dirección para lograr sus propias metas cristianas. Cuando los líderes logran producir esta actitud en un grupo de trabajadores, entonces pueden considerarse como verdaderos líderes cristianos.

## ***Aplicación***

---

**10** Escriba en su cuaderno, en sus propias palabras y de memoria, una breve explicación de los tres tipos de respuesta al liderazgo que acabamos de estudiar. Si no lo puede hacer fácilmente, lea la sección otra vez y vuelva a tratar de escribir su explicación. Este ejercicio le ayudará a *interiorizar* el conocimiento, y así tendrá algo más que palabras de una lección. Usted tendrá sus propias ideas, que fácilmente puede compartir con otros.



## Aplicaciones prácticas del conocimiento teórico

**Objetivo 7.** *Distinguir los comportamientos de liderazgo que son eficaces para motivar a los obreros.*

La razón de que estudiamos teoría es que nos da una base para la acción práctica. El conocimiento teórico nos ayuda a predecir qué resultados se podrían esperar bajo ciertas circunstancias. Si sabemos, por ejemplo, que las personas son motivadas por la satisfacción de sus necesidades, entonces tratamos de averiguar cuáles son esas necesidades y cómo podemos ayudar a satisfacerlas por medio del servicio cristiano. Si sabemos que las personas tienden a motivarse por las metas realistas pero a desalentarse por las metas que muy difíciles, entonces podemos hacer planes apropiados.

Nuestro entendimiento de las teorías de motivación y de los tipos de respuesta al liderazgo nos ayuda a decidir qué clase de acción o comportamiento de nuestra parte es más probable que motive a los obreros a hacer las tareas necesarias para lograr las metas. A continuación hay un resumen de los comportamientos de liderazgo basados en nuestro conocimiento teórico. Estas son aplicaciones prácticas que han sido eficaces para los líderes en el mundo de los negocios, y también en la obra cristiana.

1. *Capacidad.* Los líderes deben conocer su trabajo y comportarse de maneras que indiquen capacidad. Esto no quiere decir que el líder debe ser perfecto. El líder debe mostrar confianza sin mostrar orgullo humano. Los obreros se sienten motivados a seguir a la persona que tiene habilidad y que puede proveer ayuda e información a los demás.

2. *Propósito.* Las personas no trabajan bien sin objetivos específicos. El líder debe tener objetivos en mente y debe poder arreglarlos, como ya hemos aprendido, de modo que conduzcan a metas más elevadas de una manera razonable y realista.

3. *Delegar y dar oportunidades para la participación de los obreros.* De nuestro estudio de las necesidades sabemos que las personas necesitan sentirse aceptadas y creativas. Se les

debe dar oportunidades para que participen en las decisiones que tienen que ver con los objetivos y las tareas. El líder debe delegar o dar tareas a ciertos obreros, y permitirles tener total responsabilidad en ciertas situaciones.

4. *Oportunidades de preparación y madurez.* Las personas trabajan mejor si están aprendiendo y madurando personalmente. Cuando sienten que saben cómo hacer bien una tarea, se interesan más en ella. De ese modo, el líder que ofrece preparación, o que da oportunidades para aprender, está trabajando de dos maneras para lograr las metas finales.

5. *Recompensa, reconocimiento y aprecio.* Todas las personas trabajan para recibir recompensas de una u otra clase. Como hemos encontrado en las palabras de Pablo, la Biblia nos alienta a fijar nuestra mente en las recompensas eternas. Los buenos líderes cristianos actúan de maneras que hacen que las personas sientan que son constantemente recompensadas en el servicio al Señor.

De nuestros estudios sobre la abulia, o apatía, y las teorías de percepción, sabemos que las personas se cansan y se desalientan. Comienzan a pensar que no valen nada o que no son apreciadas. Esto las hace perder de vista la meta. El buen líder aprecia de verdad a los obreros y se los dice libremente. Ya usted ha observado en varias de nuestras lecturas bíblicas las palabras de aprecio de Pablo a los que trabajaban con él. Recuerde, él dijo que su autoridad era para edificación, no para destrucción (2 Corintios 13:10).

Hemos aprendido que la clase correcta de motivación se puede alentar con la clase correcta de recompensas. Demasiada atención y alabanza personal llevan al orgullo humano, pero el sincero reconocimiento de servicio y habilidad motiva a las personas a trabajar para lograr un objetivo significativo.

6. *Reacción y renovación.* Las personas trabajan mejor cuando se les dan a conocer los resultados de sus esfuerzos, y cuando ven el comienzo y el fin de las tareas específicas. Un buen líder sabe que los horarios de trabajo y los informes con frecuencia son más eficaces para la motivación que los

discursos de inspiración. Si una tarea es digna de hacerse, se le debe dar al obrero alguna clase de evaluación concreta del resultado. Las asignaciones y los nombramientos a los puestos se deben hacer dentro de marcos de tiempo para que los obreros sientan periódicamente que han terminado algo. Luego, pueden comenzar de nuevo con renovado interés. Mucho de la abulia se debe a que las personas sienten que han estado haciendo el mismo trabajo por tantos años que ha perdido su significado, y a nadie le importa si se hace o no.

## **Aplicación**

---

**11-14** Encierre en un círculo la letra correspondiente a la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

- 11** Las personas son motivadas a seguir a la persona que
- a) es perfectamente capaz en todo sentido.
  - b) explica que no es muy capaz en una tarea.
  - c) expresa completa confianza en todo lo que hace.
  - d) muestra que es capaz sin ser orgullosa.
- 12** A las personas se motivan mejor con objetivos que
- a) muestran que el líder tiene una gran fe.
  - b) son difíciles, pero realistas.
  - c) son fáciles de lograr.
  - d) son expresadas por líderes inspiradores.
- 13** Las teorías de necesidades indican que los líderes deben
- a) subsanar todas las necesidades de todos los obreros.
  - b) dar a cada obrero una cantidad igual de trabajo para hacer.
  - c) dar a los obreros oportunidades para subsanar sus necesidades a medida que trabajan.
  - d) delegar todas las tareas más difíciles a los mejores obreros.
- 14** Los horarios de trabajo y los informes son importantes porque
- a) proveen reacción y oportunidades para renovación.
  - b) prueban que el líder es eficiente y dedicado.
  - c) la delegación de tareas se deben hacer de acuerdo con el calendario de la iglesia.
  - d) los nombramientos para ocupar puestos deben hacerse dentro de marcos de tiempo.

**15** Empareje cada comportamiento de liderazgo (derecha) con su descripción apropiada (izquierda).

- |               |  |   |
|---------------|--|---|
| .... <b>a</b> | Las personas trabajan mejor cuando están consciente de los resultados de sus esfuerzos y cuando ven el comienzo y el fin de tareas específicas.            | 1) Capacidad  |
| .... <b>b</b> | El buen líder aprecia verdaderamente a los obreros y se los comunica libremente.   | 2) Propósito  |
| .... <b>e</b> | Los obreros son motivados a seguir al que tiene habilidad y que puede dar ayuda e información a los demás.   | 3) Delegar y dar oportunidades para la participación de los obreros |
| .... <b>d</b> | Las personas trabajan mejor si están aprendiendo y creciendo personalmente. Cuando sienten que saben cómo hacer bien una tarea, toman más interés en ella. | 4) Oportunidades de preparación y madurez                           |
| .... <b>e</b> | El líder debe designar tareas a ciertos obreros y permitirles que tengan completa responsabilidad en ciertas situaciones.                                  | 5) Recompensa, reconocimiento y aprecio                             |
| .... <b>f</b> | Las personas trabajan mucho mejor cuando tiene objetivos específicos que conducen razonable y realistamente a las metas establecidos.                      | 6) Reacción y renovación  |





## E. LA META ES DIGNA DE LA CARRERA

Pablo nunca padeció de abulia. Esto no era porque se relajaba y tomaba su trabajo con menos seriedad sino porque, como sus palabras indican, él literalmente *corría* hacia una meta que valía la pena. Sus objetivos no eran fáciles, como sabemos, pues él habló de una buena batalla. Pero estaba seguro de que la recompensa final valía la pena sin importar lo que costara, de modo que él 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 a través de este curso, que el plan de Dios requiere de líderes humanos. En ningún caso sólo la oración, ni sólo los milagros, nunca lograron los propósitos de Dios. Fue Dios quien puso en las manos de esas criaturas, que Él hizo del polvo de la tierra, la tremenda responsabilidad y el glorioso privilegio de llevar a cabo sus planes. Y, en casi cada suceso, hubo un líder escogido, que nunca trabajó solo sino que siguió adelante, capacitado por el Espíritu Santo, inspirando a otros con alguna forma del grito de batalla paulino: “¡Somos más que vencedores!”

## ***prueba de la lección***

---

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

**1** La respuesta de Pablo a una situación de crisis, como su arresto, demuestra la importancia del comportamiento del liderazgo para influenciar positivamente la conducta de las personas en todos los siguientes excepto en uno. ¿Cuál es la excepción?

- a)** Él usaba cada oportunidad que se le presentaba para predicar contra los pecados, los prejuicios y la ceguera espiritual de las personas.
- b)** Él permanecía calmado, era cortés y se conducía con dignidad.
- c)** Su respuesta se orientaba a inspirar confianza en lo razonable de las afirmaciones del evangelio, pues demostró conocimiento de la ley, de los derechos de los ciudadanos y de la naturaleza humana básica.
- d)** Él trató de identificarse con sus oyentes y dio su testimonio de su propia conversión sin temor y razonablemente.

**2** En su viaje a Roma, Pablo reveló algunas cualidades del liderazgo:

- a)** Tomó el control de todos los procesos para tomar decisiones cuando el centurión y el capitán demostraron su incapacidad para tomar buenas decisiones.
- b)** Ofreció consejo práctico, permaneció calmado en el momento de peligro, demostró interés en las necesidades de sus compañeros de viaje, y los mantuvo trabajando para una meta común.
- c)** Esperó hasta que los líderes oficiales habían demostrado su incapacidad para dirigir, luego presentó su estrategia para el éxito.
- d)** Se mantuvo distante de los sucesos que iban de mal en peor, esperando que las personas le pidiera consejo.

- 3** En la crisis del naufragio de Pablo, Dios decidió hablar a todos los interesados por medio de
- a)** un rescate marítimo milagroso.
  - b)** la suspensión de las leyes naturales, calmando el mar en medio de la tormenta.
  - c)** una dirección manera sobrenatural del barco, al pasar por las peligrosas rocas.
  - d)** un liderazgo ungido y dirigido por el Espíritu.
- 4** Los cinco peligros que con frecuencia impiden que los líderes y los obreros logren sus metas se mencionan en tres de las cuatro selecciones siguientes. ¿Cuál selección NO menciona los peligros que consideramos en esta lección?
- a)** Ego, ceguera orgullo personal
  - b)** Popularidad y alabanza
  - c)** Alborotos políticos y prejuicio religioso
  - d)** Celos y poder
- 5** Nuestro mundo promueve un espíritu de competencia, porque evalúa a las personas a base de
- a)** su valor inherente como individuos.
  - b)** su desempeño.
  - c)** su posibilidad relativa según la posición social de su familia y su preparación.
  - d)** compararla con otras personas.
- 6** Puesto que Pablo reconoció el hecho de que las personas pueden cansarse de hacer el bien, él se propuso
- a)** exhortarlas a que reconociera que había errado.
  - b)** alentarlas o motivarlas a mantener en mente su propósito y seguir ayudando a las personas.
  - c)** hacer que se arrepintieran de sus actitudes derrotistas y renovar su dedicación.
  - d)** purgar sus filas al deshacerse de todos los que expresaban sentirse desalentados y deprimidos.

**7** Todas las siguientes aseveraciones, excepto una, dan razones por las que los obreros cristianos se deprimen. ¿Cuál NO da las razones que mencionamos en esta lección?

- a)** Los obreros cristianos están poco motivados, y trabajan demasiado.
- b)** Los obreros cristianos ven mucho sufrimiento y dolor humano, y con frecuencia se agotan física y emocionalmente.
- c)** Los obreros cristianos con frecuencia trabajan sin los recursos adecuados, y se desilusionan al observar a las personas.
- d)** Los obreros cristianos son optimistas, y tienen elevados ideales y expectativas.

**8** Motivar a los líderes y obreros es uno de los pasos más importantes para el éxito en el liderazgo. La motivación, como se describe en esta lección, se define mejor como

- a)** un intenso deseo humano.
- b)** la tarea de hacer que los obreros obedezcan al líder y que cumplan con la tarea.
- c)** el proceso que impulsa la acción o comportamiento que vemos, y la disposición y el interés que se muestra al hacer algo.
- d)** la razón que la persona da para explicar por qué acepta una responsabilidad.

**9** La teoría de motivación que dice que las personas son motivadas al satisfacer ciertos requisitos básicos, es la teoría

- a)** de meta.
- b)** de necesidades.
- c)** de recompensa y castigo.
- d)** que incluye la percepción.

**10** La teoría de motivación que sostiene que las personas harán lo que le traiga cierta clase de placer y que evitará lo que le produzca dolor, desagrado o castigo, es la teoría

- a)** que incluye la percepción.
- b)** de necesidades.
- c)** de meta.
- d)** de recompensa y castigo.

**11** La teoría de motivación que sostiene que las personas son motivadas a desempeñarse mejor si los objetivos finales son específicos, se entienden totalmente y son aceptados por los que se espera que trabajen para lograrlos es la teoría

- a) de meta.
- b) de necesidades.
- c) que incluye la percepción.
- d) de recompensa y castigo.

**12** La teoría de motivación que tiene que ver con la manera en que las personas ven su ambiente total, es la teoría

- a) de recompensa y castigo.
- b) de meta.
- c) que incluye la percepción.
- d) de necesidades.

**13** La respuesta que las personas dan al liderazgo, que se define como una aceptación infantil de lo que se hace y que incluye hacer lo correcto para ser aceptado por el grupo y por los líderes, se llama

- a) compulsión.
- b) cumplimiento.
- c) contraproducente.
- d) coercitiva.

**14** La respuesta al liderazgo que incluye a los que particularmente no les importa el proyecto pero que verdaderamente admiran al líder y quieren ser como él se llama

- a) cumplimiento.
- b) solidaridad.
- c) interiorización.
- d) identificación.

**15** El mejor tipo de respuesta para todos los interesados es cuando el obrero sinceramente considera como suyos los objetivos del líder. Se llama

- a) identificación.
- b) cumplimiento.
- c) intensificación.
- d) interiorización.

**16** Empareje cada peligro que tiene que ver con motivos erróneos (derecha) con su descripción apropiada (izquierda).

- |               |   |                                    |
|---------------|---|------------------------------------|
| .... <b>a</b> | Se revela al tratar de demostrar cómo es que uno está por adelante de los demás al compararse con ellos.  | 1) Ego, orgullo personal           |
| .... <b>b</b> | Se revela cuando las personas se niegan a admitir que podría estar en error e insisten en hacer todo a su manera.   | 2) Demasiada confianza en sí mismo |
| .... <b>e</b> | Comportamiento que muestra a alguien que es muy sensible a la crítica, espera privilegios especiales y honores en público, y es arrogante por tener dones espirituales.   | 3) Popularidad y gloria            |
| .... <b>d</b> | La clase de comportamiento que Pablo reprendió con estas palabras: “Ninguno se gloríe en los hombres”, es la motivación del líder que le encanta recibir y que busca la adulación de las personas.  | 4) Celos                           |
| .... <b>e</b> | Debido a este peligro, los líderes con frecuencia fallan en delegar responsabilidades a personas competentes; también se revela en el resentimiento hacia aquellos que son reconocidos por hacer un trabajo en el que el líder ha trabajado arduamente. | 5) Poder                           |

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

---

- 8 b)** interés o impaciencia que la persona muestra cuando avanza hacia una dirección o hace alguna cosa.
- 1** Sus respuestas.
- 9 a)** 2) Teorías de recompensa y castigo  
**b)** 1) Teorías que incluyen la percepción  
**c)** 4) Teorías de necesidades  
**d)** 3) Teoría de meta
- 2** Sus respuestas pueden ser cualquiera de las citas bíblicas de los escritos paulinos, como se mencionan en la Lección 1 o en la Lección 9, o cualquier ejemplo en sus propias palabras del relato en esta lección. Yo 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 es esta: Dios usó el comportamiento de Pablo para influenciar a las personas para con el el evangelio.
- 11 d)** muestra que es capaz sin ser orgullosa.
- 4 a)** Alabanza  
**b)** Celos  
**c)** Orgullo, popularidad, ego y poder  
**d)** Deseo de popularidad, poder.  
**e)** Orgullo, celos y ego.  
**f)** Demasiada confianza en sí mismo, orgullo y poder.
- 12 b)** son difíciles, pero realistas.

- 5** Su respuesta. ¿Sus sentimientos fueron causados por algunas de las cosas mencionadas en esta lección? Espero que aprenda a mirar más allá de los momentos de desaliento temporal al objetivo final. Recuerde: “A su tiempo segaremos, si no desmayamos” (Gálatas 6:9).
- 13 c)** dar a los obreros oportunidades para subsanar sus necesidades a medida que trabajan.
- 6 a** Incorrecta (Ningún ser humano puede evitar toda depresión.)
- b** Incorrecta (No, el Señor vio que fuera fortalecido en cuerpo y alma, dándole descanso, alimento y ánimo.)
- c** Correcta
- d** Correcta
- e** Correcta
- f** Correcta
- g** Correcta
- h** Incorrecta (Estas son preocupaciones normales, pero debemos confiar en el Señor que nos ayude con ellas y que no permita que nos preocupemos demasiado.)
- 14 a)** proveen reacción y oportunidades para 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.



## **EVALUACIÓN DE LA UNIDAD TRES**

Ahora que ha completado la tercera unidad, usted está listo para responder la *Evaluación de la Unidad Tres*. Repase las lecciones anteriores, y luego siga las instrucciones de la Hoja de respuestas de la Unidad Tres. Usted debe completar y enviar su hoja de respuestas a su maestro o a la oficina local de inscripción para ser calificada.



## **Apéndices**

---

### **Apéndice A: Listas de verificación**

---

#### **LISTA DE VERIFICACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL**

- . . . . Mantenimiento de la vida espiritual personal, lectura bíblica, asistencia a la iglesia.
- . . . . Reconocer responsabilidades exactas.
- . . . . Disfrutar el trabajar con los demás.
- . . . . Alegrarse por 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 mano.
- . . . . 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 VERIFICACIÓN DE RELACIONES HUMANAS

- . . . . Dar instrucciones claramente.
- . . . . Explicar por qué las cosas se hacen de cierta manera.
- . . . . Explicar la importancia de cada designación y tarea.
- . . . . Alentar a las personas 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 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 VERIFICACIÓN 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 se ha comprendido bien lo que usted 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 a través de 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 eficaces.

## **LISTA DE VERIFICACIÓN DE SUPERVISIÓN DE TAREAS**

- . . . . Elaborar y usar listas de verificación, hojas de trabajo y calendarios.
- . . . . Aprender a administrar el tiempo y fijar prioridades.
- . . . . Anticipar necesidades de personal y costos de materiales.
- . . . . Seleccionar y capacitar 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 y método de alcanzar metas.
- . . . . Proveer un plan continuo de evaluación y mejoramiento.

## **LISTA DE VERIFICACIÓN AL DIRIGIR 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, tal como calefacción y alumbrado.
- . . . . Preparar una agenda u orden del día.
- . . . . Reunir 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 asuntos que se considerarán.

- . . . . La reunión deberá iniciarse y terminar a tiempo, excepto si surgen circunstancias muy especiales.
- . . . . Todo miembro deberá sentirse libre y motivado a participar en discusiones abiertas.
- . . . . La discusión debe sujetarse al tema.
- . . . . Se deberá dar a los miembros suficiente tiempo para expresarse, pero se debe evitar 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 fue provechosa.

## Evaluación de los resultados

- . . . . ¿Trabajó bien el grupo y quedó satisfecho con la reunión?
- . . . . ¿Surgieron problemas especiales? ¿Qué se puede hacer para resolverlos?
- . . . . ¿Por qué 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 se llegó?
- . . . . ¿Qué se pudo haber hecho mejor?

Notas para recordar en la preparación de la siguiente reunión:

**Apéndice B: Hojas de Trabajo**

<b>HOJA DE TRABAJO DE RECORDATORIO DIARIO</b>		
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 PARA 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 NECESITARA PARA ALCANZAR LA META?

1. ¿Cuántas personas? 1. -----

-----

2. ¿Cuál plan o programa se usara para alcanzar la meta? 2. -----

-----

3. ¿Cuánto tiempo se necesita? 3. -----

-----

4. ¿Cuánto dinero? 4. -----

-----

5. ¿Qué materiales o herramientas? 5. -----

-----

6. ¿Que instalaciones? 6. -----

-----

7. ¿Se necesitará capacitación? 7. -----

¿De qué tipo? -----

-----

¿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.)

**HOJA DE TRABAJO PARA 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 .....

Tarea 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: Guía general 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 es agilizar la acción, no obstaculizarla.

### **CINCO REGLAS ESENCIALES DE DISCUSIÓN**

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 participar en el debate, debe pedirle al vicepresidente que presida hasta que se vote por la cuestión.

### **REGLAS ESENCIALES DE VOTACIÓN**

#### **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 la mano:* “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 parte del 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:* Esta 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:* Este ocurre cuando se cuenta el mismo número de votos a favor y en contra de la moción. (En este caso, se pierde la moción.)

## EL PRESIDENTE O FUNCIONARIO 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: “Usted está 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 bolígrafo.

## ORDEN DEL DÍA ESENCIAL PARA EL PRESIDENTE U OFICIAL QUE PRESIDE

1. *Apertura de la sesión.* Después de golpear la mesa con el martillo de madera, 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 funcionarios*. (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. *Asuntos nuevos*. Los asuntos nuevos 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. El presidente dirige algunas palabras de inspiración a los miembros.
  15. *Cierre*. El presidente puede cerrar la sesión, si ya no hay asuntos que tratar, sin solicitar una moción de cierre.

“Puesto que ya se han tratado todos los asuntos, declaro cerrada esta sesión”.

## COMO PROCESAR UNA MOCIÓN 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 da su nombre. 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 secundarla para que se pueda discutir una cuestión.) Si la moción se ha presentado y debidamente secundado 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. *El presidente 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 facilita el 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 funcionario que preside

Todos deben dirigirse al funcionario 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 funcionarios

Los deberes de los funcionarios deberán estipularse en el reglamento o constitución. El trabajo de cada comité deberá describirse por escrito en el reglamento o en la constitución. Los funcionarios y los presidentes deben entregar inmediatamente a sus sucesores todos los archivos e información pertinente.



## Apéndice D: Modelo de liderazgo cristiano

**Empatía:** Lucas 6:31; Hebreos 13:3; 1 Pedro 3:8; 5:9; Gálatas 6:1-2.

**Competencia:** Éxodo 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.

---



## Glosario

---

La columna de la derecha indica el número de la lección en que la palabra se usa por primera vez.

		<i>Lección</i>
<b>abolir</b>	— destruir; eliminar por completo	7
<b>abulia</b>	— apatía, darse por vencido, sentirse lánguido y deprimido; perder interés en el trabajo	9
<b>actitudes</b>	— se refiere aquí a los pensamientos y sentimientos que muestra la disposición de uno; opinión	1
<b>administración</b>	— manejo de un negocio, oficina, o institución	1
<b>ambición</b>	— fuerte deseo de fama o éxito; búsqueda de una posición alta, mucho poder, o riqueza	9
<b>ambiente</b>	— cosas, condiciones o influencias que lo rodean a uno	9
<b>apatía</b>	— falta de emoción; falta de interés; condición desmayada, sin preocupación; indiferencia	9
<b>apremiante</b>	— que demanda acción rápida; urgente	7
<b>apropiado</b>	— adecuado, propio	2
<b>armonizar</b>	— estar en armonía, acuerdo o consentimiento o llegar a estarlo	6
<b>asignar</b>	— distribuir en partes o de acuerdo con un plan; adjudicar	4
<b>autoridad</b>	— poder o derecho de dar mandatos, demandar obediencia, tomar acción, o tomar decisiones finales	1

## Lección

<b>autoritario</b>	— 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
<b>capacidades</b>	— habilidades prácticas; habilidades, factores aún no desarrollados.	1
<b>capacitado</b>	— que tiene poder o autoridad para algo	1
<b>características</b>	— rasgos distintivos, factores o cualidades peculiares que ayudan a identificar a alguien	1
<b>casualmente</b>	— que ocurre por casualidad; sin intención definida o seria; apático; sin interés; descuidado	4
<b>cautivo</b>	— preso; guardado o mantenido a salvo	9
<b>centurión</b>	— comandante de un grupo como de 100 soldados del antiguo ejército romano	9
<b>etro</b>	— vara o cayado que lleva un gobernante como símbolo de poder real o autoridad	7
<b>circuncisión</b>	— rito religioso de los judíos (véase Génesis 17:10)	3
<b>competencias</b>	— habilidades, capacidades	7
<b>componenda</b>	— aquí se emplea como debilidad, ceder uno sus principios por medio de un arreglo amistoso	9
<b>comportamiento</b>	— forma de actuar; conducta	1
<b>compostura</b>	— facilidad y dignidad de maneras; confianza en sí mismo; actuar apropiadamente	9

<b>comprender</b>	— captar mentalmente, entender	3
<b>concepto propio</b>	— como se concibe una persona a sí misma y su propia identidad, habilidades; valorarse a sí mismo	3
<b>confidente</b>	— amigo cercano, de confianza, a quien le confía uno asuntos o secretos íntimos	6
<b>consecuencias</b>	— los resultados de acciones, procesos, etc.; efectos	6
<b>consultor</b>	— experto invitado para ofrecer consejo profesional o técnico u opiniones	3
<b>controversia</b>	— discusión de una cuestión en la cual chocan opiniones contrarias; debate; disputa	3
<b>credibilidad</b>	— calidad de creíble; confiable	3
<b>culminante</b>	— perteneciente o relacionado con el clímax	4
<b>depresión</b>	— periodo en el que se siente uno alicaído, abatido, desanimado; condición emocional caracterizada por sentimientos de desesperanza e ineptitud	9
<b>deprimido</b>	— desalentado; abatido; triste	9
<b>desafiar</b>	— retar, resistir abierta, atrevidamente, a la autoridad; negarse a reconocerla u obedecerla	7
<b>dimensión</b>	— aquí se usa en el sentido de ideas o aspectos	6
<b>dramático</b>	— lleno de acción, emoción, o cualidades emocionantes	3
<b>ejemplar</b>	— que sirve como modelo o ejemplo; que vale la pena imitar	1

		<i>Lección</i>
<b>encantado</b>	— estar bajo el conjuro de algo; hechizado	7
<b>engreído</b>	— que tiene una alta opinión de sí mismo; vano	4
<b>específico</b>	— algo especialmente adecuado para un uso o propósito dado; definido, preciso, particular	1
<b>espontáneamente</b>	— por su propia libre voluntad; natural, de sí mismo	5
<b>estilo</b>	— aquí se define mejor como la continuación de comportamientos, o la tendencia de actuar en cierta forma	2
<b>estrategia</b>	— planificación y administración hábil de algo	4
<b>exiliados</b>	— quienes han salido o sido expulsados de su propio país y viven por mucho tiempo en otro	7
<b>exótico</b>	— extraño o diferente de manera que cause impacto o fascinación; extrañamente hermoso, encantador	7
<b>expectativa</b>	— lo anticipado; lo que uno cree acerca de la probabilidad de lo que ocurrirá	2
<b>facción</b>	— grupo de personas que se unen en oposición al resto de la mayoría; disensión	6
<b>favoritismo</b>	— muestra de mayor bondad e indulgencia hacia alguna persona o personas que a otras; que tiene favoritos; ser parcial injustamente	9
<b>frustración</b>	— estado en el que se siente uno frustrado, restringido, perplejo; desilusión	2

<b>gentiles</b>	— como se usa aquí, se refiere a personas no judías	3
<b>igualdad</b>	— estado o condición de ser igual; parecido o semejante en calidad, grado, valor; del mismo rango, habilidad, mérito	5
<b>impedido</b>	— obstaculizado, estorbado; en desventaja	4
<b>impulsivo</b>	— que actúa o propenso a actuar por impulso; que fácilmente se moviliza	2
<b>inminente</b>	— propenso a ocurrir pronto; a punto de ocurrir	6
<b>integrar</b>	— hacer que las actitudes, ideas, normas, del líder lleguen a formar parte del proceso de pensamiento de uno; incorporar, asimilar	9
<b>intuitivo</b>	— 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
<b>invertir</b>	otorgar poder o autoridad	1
<b>lánguido</b>	— a punto de desmayar o sin aliento; sin vigor o vitalidad; marchito; débil; lento; flojo; torpe; lerdo	9
<b>letanías</b>	— palabras monótonas o repetitivas; musitar, cantar, o recitar a manera de rezo	9
<b>magnífico</b>	— exaltado; excepcionalmente bueno; noble; sublime	4

*Lección*

<b>manipular</b>	— manejar o controlar por el uso sagaz de influencia, a menudo en forma injusta	2
<b>mártir</b>	— persona llevada a la muerte o que se le causa gran sufrimiento por causa de su religión u otras creencias	9
<b>meta institucional</b>	— el objetivo final o máximo de la institución que se logra fijando y alcanzando otras metas	7
<b>meta operacional</b>	— objetivo empleado para alcanzar la meta institucional	7
<b>ministerio</b>	— 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
<b>moral</b>	— ciencia que enseña las reglas que deben seguirse para hacer el bien y evitar el mal	9
<b>moralidad</b>	— calidad o carácter moral; estar de acuerdo con los principios o normas de la conducta buena o correcta	9
<b>motivado</b>	— ser inducido, incitado, o impulsado a la acción	2
<b>operaciones</b>	— procesos o acciones que forman parte de series en algunos trabajos	1
<b>oprimido</b>	— subyugado; sujeto a tiranía	1
<b>organizaciones</b>	— la forma en que los grupos se organizan o estructuran para algún propósito específico	1



<b>palabras descriptivas</b>	— cuidadosa selección de palabras que proveen información positiva y alentadora	5
<b>palabras evaluadoras</b>	— selección de palabras que describen el desempeño de uno al compararlo con una norma aceptada para demostrar la falta de desempeño adecuado	5
<b>pánico</b>	— temor repentino, irrazonable, histérico, que a menudo se extiende rápidamente	9
<b>percepciones</b>	— el acto de percibir o la habilidad de percibir; captación mental de objetos, cualidades, etc., por medio de los sentidos; conciencia, comprensión; visión, introspección, o, la facultad para éstas	5
<b>perpetuación</b>	— acción de seguir adelante o de hacer algo perpetuo	1
<b>perpetuar</b>	— hacer perpetuo; hacer que continúe o que sea recordado	8
<b>pertinente</b>	— relacionado con el asunto inmediato; al punto; adecuado	4
<b>posición</b>	— nivel; rango; situación; alta posición; prestigio	6
<b>potencialidades</b>	— las posibilidades o capacidades de llegar a ser, desarrollo	2
<b>prejuicio</b>	— sospecha, intolerancia, u odio irracional de otras razas, credos, religiones, ocupaciones, etc.	5
<b>principio</b>	— verdad fundamental, ley, doctrina, o fuerza motivadora sobre la cual otras se basan	1

		<i>Lección</i>
<b>privación</b>	— falta de comodidades o lo suficiente para suplir las necesidades de la vida	7
<b>racionalmente</b>	— razonablemente; sensiblemente	7
<b>rango</b>	— una posición relativa, generalmente en una escala de clasificación de personas o cosas; grado; nivel	9
<b>rasgos</b>	— las cualidades personales de un líder	1
<b>reclutamiento</b>	— acto o proceso de alistar a las personas para el servicio	3
<b>reconocimiento</b>	— conciencia de algún logro, servicio, mérito, en forma de alguna muestra de aprecio	2
<b>reglamento</b>	— principio, plan, o curso de acción, como lo sigue un gobierno, organización o persona	3
<b>relaciones</b>	— contactos, asociaciones, o participación mutua entre las personas	2
<b>remordimiento</b>	— lamento profundo, doloroso, por haber hecho algo malo	8
<b>reputación</b>	— lo que las personas cree y dice respecto al carácter de una persona; carácter en la opinión de otros	3
<b>responsabilidad</b>	— condición, cualidad, hecho, o circunstancia de ser responsable; obligación; que responde por algo; que se puede depender de, o confiar en	1
<b>responsable</b>	— que está obligado o se espera que responda por algo ante alguien	1

<b>ridiculizar</b>	— reírse de; burlarse de algo o alguien	6
<b>rutina</b>	— procedimiento regular, más o menos invariable; acostumbrado, prescrito, o habitual, como en los asuntos de la vida diaria	6
<b>sensación</b>	— acción de los sentidos; poder para ver, oír, sentir, gustar oler	9
<b>sereno</b>	— tranquilo; calmado; pacífico; quieto	9
<b>servidumbre</b>	— la condición de un esclavo, siervo, o alguien semejante; sujeto a un amo	4
<b>sicología</b>	— ciencia que estudia la mente y los procesos mentales y emocionales	3
<b>significados figurados</b>	— significados fuera de su sentido original, normal, literal o exacto, o referencia; por ejemplo, en “los candentes titulares del diario de hoy” candentes se usa en sentido figurado	5
<b>símbolos místicos</b>	— mensajes o palabras de significado espíritual que rebasan toda comprensión humana; que tienen poder mágico	9
<b>singular</b>	— raro, único; inusual	3
<b>síntoma</b>	— señal; indicación	6
<b>suponer</b>	— dar por sentado; imaginarse que algo es un hecho o realidad	2
<b>suposición</b>	— el acto de suponer o presumir; presunción; aquí se refiere a lo que creemos acerca de las personas; a lo que damos por sentado en relación con ellos	2

*Lección*

<b>suprema</b>	— lo más grandioso o lo más alto posible	3
<b>técnicas</b>	— métodos de proceder, o formas de usar destrezas básicas, en el logro, realización o desempeño de algo	4
<b>teoría</b>	— idea especulativa o plan sobre cómo se hará algo	2
<b>tipo responsivo</b>	— quien reacciona fácil o dispuestamente a una sugerencia o apelación; que necesita instrucciones detalladas para realizar una tarea	5
<b>tipo enérgico</b>	— 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
<b>vago</b>	— no declarado con claridad, precisión ni definitivamente	5
<b>valeroso</b>	— sin temor; valiente; lleno de valor	5



## **Respuestas a las pruebas de la lección**

---

### Lección 1

- 1 c)** tiene una manera específica de cumplir su propósito.
- 2 b)** cumplirán los que Él escoge, dirige y da poder para que logren sus propósitos.
- 3 a)** sabe de antemano su propósito y lo que hará para lograrlo.
- 4 d)** Las expectativas culturales de gente capaz y las exigencias de la sociedad revelan la necesidad de tener liderazgo.
- 5 b)** siguen a otros líderes, y todos siguen al Señor.
- 6 a)** respetar a la autoridad, y someterse a la voluntad de Dios.
- 7 c)** e interés y preocupación por los demás.
- 8 c)** Compasión, entendimiento de la parte que él tenía en el plan de Dios, perdón y amor.
- 9 d)** Paciencia y sabiduría.
- 10 c)** Les recordó a sus hermanos sus sueños y predicciones anteriores.
- 11** estabilidad emocional.
- 12** Capacidad para compartir el liderazgo.
- 13** empatía.
- 14** Consistencia y formalidad
- 15** cumplimiento de metas.
- 16** sentido de pertenencia al grupo.
- 17** Capacidad

## Lección 2

- 1 d)** estar con él y ayudarle.
- 2 c)** El rechazó (al principio) el llamamiento del Señor para ayudar debido a su propia humildad.
- 3 a)** olvidan su primer entusiasmo, lo critican y lo culpan.
- 4 b)** debe compartirse con otros líderes.
- 5 b)** los líderes intermedios que van a la batalla, y los seguidores que en silencio apoyan al líder.
- 6 d)** confiar en que otros compartan la visión, y ayuden para poder lograr las metas.
- 7 c)** Moisés sobreviviría, y se subsanarían las necesidades del pueblo.
- 8 a)** el potencial para hacer el bien en el pueblo de Dios.
- 9 b)** Dios da a los líderes la responsabilidad por su pueblo; ellos han de depender de Dios y aceptar esta responsabilidad.
- 10 d)** “Espera más de tu pueblo. ¡Son una reserva de potencial sin explotar!”
- 11 d)** sus creencias o suposiciones respecto de las personas.
- 12 c)** Las personas esencialmente son dignas de confianza y buenas.
- 13 b)** Altas expectativas.
- 14** Usted debió haber encerrado en un círculo las letras **b)** y **c)**. Su evaluación podría ser un poco diferente de la mía. Yo he observado que el Sr. Pérez corre el riesgo de hacer que las personas se sienta como que en realidad no valen para nada, que él es muy mandón, que no confía en ellos y que es su trabajo, no del Señor. Él corre el riesgo de perder su apoyo y no lograr sus objetivos. Sin duda que su grupo permanecerá pequeño--esencialmente, sólo lo que él pueda hacer. Además, quizás él no pueda soportar la tensión emocional ni la tensión física.

- 15** Usted debió haber encerrado en un círculo las letras **a)** y **d)**. Aquí también, su evaluación podría ser un poco diferente de la mía, pero usted probablemente observe que el Sr. Morales debe ver que, a medida que su visión se extiende y se logran los objetivos, su grupo debe demostrar verdadera vitalidad. Un espíritu de confianza debe ser aparente en las relaciones de grupos. Indudablemente surgirá nuevo talento para el liderazgo. El Sr. Morales no estará sobrecargado de trabajo, y todos participarán significativa en las tareas y se esforzarán para lograr los objetivos institucionales.
- 16** estilo autocrático
- 17** estilo democrático
- 18** Teoría X, estilo autocrático
- 19** Teoría Y
- 20** reconocimiento

### Lección 3

- 1 b)** ayudar a desarrollar las capacidades de los demás.
- 2 c)** las diferentes necesidades de la iglesia exigen de diferentes clases de liderazgo.
- 3 b)** líderes preparados que podrían multiplicar la eficacia del maestro.
- 4 a)** Instruye y aconseja personalmente, da oportunidad para observar al maestro, da oportunidad para aplicar las lecciones, repasa los resultados y asigna la tarea.
- 5 b)** estaba alerta al potencial para liderazgo y ayudaba a comenzar a los que eran llamados.
- 6 d)** del “llamamiento” el líder recibe su derecho de dirigir, mientras que de su desarrollo obtiene las capacidades para el liderazgo eficaz.
- 7 c)** proveer el lugar y el ambiente donde las capacidades de liderazgo se puedan desarrollar y aplicarse, bajo la dirección de líderes con experiencia.



- 8 d)** en la vida de los demás, y desarrollar nuestros propios dones y ayudar a los demás a desarrollar los suyos.
- 9 e)** Las respuestas **a)**, **b)** y **c)** explican correctamente estas diferencias.
- 10 b)** no dieron muy buen resultado.
- 11 d)** se basa en interesarse por las personas.
- 12 e)** “No imponga en su gente la presión de tomar decisiones ni los problemas”.
- 13 b)** Reconozca el hecho de que el desarrollo de los demás amplía su propia eficacia.
- 14 a)** ayudan a los demás y se rodean de obreros competentes.
- 15 d)** compartir los objetivos y las decisiones para poder decir de verdad: “Este es nuestro trabajo”.

## Lección 4

- 1** False. (Dios sabe todo lo que tiene que ver con nuestras habilidades y recursos humanos antes que tengamos la oportunidad de demostrarlos. No obstante, nuestras experiencias de la vida nos dan un conocimiento de trasfondo valioso y práctico, lo que es una gran ventaja en las subsecuentes experiencias de la vida.)
- 2** Correcta
- 3** Incorrecta
- 4** Correcta
- 5** Incorrecta
- 6** Incorrecta (Sin los debidos planes y organización, la etapa de “hacer” muchas veces fracasa.)
- 7** Correcta
- 8** Correcta

- 9** Incorrecta (Los buenos líderes normalmente piensan bien en la tarea durante la etapa de “planear”, luego comienzan a ejecutar el plan.)
- 10** Incorrecta (Planear es esencial para cualquier proyecto sin importar el gasto ni el número de personas que participan. Da dirección y propósito a los esfuerzos. Es necesario contar el costo antes de comenzar cualquier tarea.)
- 11** Incorrecta (Planear es tanto pensar y escribir, y el planear que es un proceso por lo regular exige de un plan que sea un documento escrito.)
- 12** Incorrecta.
- 13** Correcta
- 14** Incorrecta
- 15** Incorrecta (Las preparaciones así ciertamente ayudarán en general, pero ningún plan es “perfecto” ni tiene la garantía del éxito.)
- 16** Correcta
- 17** Correcta
- 18** Correcta
- 19** Incorrecta (El líder principal debe referir a la persona a su líder inmediato o invitar al líder a tomar parte en la discusión.)
- 20** Correcta

## Lección 5

- 1 c)** Hacía hincapié en la obediencia, y apelaba a que recordaran la generación que fracasó: amenaza.
- 2 d)** registros que comuniquen las responsabilidades y privilegios de la vida espiritual.
- 3 a)** la comunicación simbólica.
- 4 b)** entienda el significado del mensaje exactamente como fue la intención de la persona fuente.

- 5 c)** entiendan las palabras de la misma manera.
- 6 d)** se ha perdido comunicación.
- 7 c)** percibido por el receptor.
- 8 b)** sus oyentes entenderán todo lo que digan.
- 9 d)** entendido el mensaje, y lo hemos almacenado en la mente.
- 10 c)** La respuesta permite al líder juzgar la reacción de las personas a las reglas establecidas.
- 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 sus oyentes  
**b)** 4) Use lenguaje preciso  
**c)** 5) Aliente respuestas  
**d)** 3) Respete a sus oyentes  
**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 (Sus acciones dan evidencia de una organización muy cuidadosa. Nada se hizo por casualidad.)
- 6** Correcta
- 7** Correcta
- 8** Correcta
- 9** Incorrecta (Es posible no definir el problema correctamente, escoger la solución correcta o llevar a cabo la acción debidamente.)
- 10** Incorrecta (Los miembros deben salir sabiendo cómo es que se han de emprender los pasos de acción específicos. Luego los líderes deben implementar la acción y seguirla muy de cerca.)
- 11** Correcta
- 12** Incorrecta (La diferencia principal es que las decisiones son de requisito en muchas situaciones rutinarias simplemente para mantener el movimiento del trabajo.)
- 13** Correcta
- 14** Correcta
- 15** Incorrecta (La participación del grupo varía según las circunstancias. No obstante, entre más capacidad tenga el grupo, más alto es el grado de responsabilidad que se le da.)
- 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 están de acuerdo con algunas reglas básicas para tomar decisiones cuando se organizan formalmente. En este punto inicial por lo regular

hablan de procedimiento y de los medios aceptables para tomar decisiones. Si luego después ya sea su procedimiento o su método para tomar decisiones prueba ser inadecuado, existen medios para hacer revisión. Muchos, muchos grupos funcionan bien usando el voto de la mayoría. Los líderes de benevolencias cristianas y el liderazgo sabio hacen mucho para asegurar que se use justamente para el bien de todos.)

**23** Incorrecta

**24** Correcta

**25** Incorrecta

## Lección 7

- 1 c)** para subsanar una necesidad.
- 2 b)** Los líderes deben estar dispuestos a aceptar responsabilidad a cualquier costo.
- 3 d)** El líder, para poder comportarse con valentía y decisión, siempre debe actuar con rapidez.
- 4 a)** meta institucional.
- 5 d)** operacionales.
- 6 c)** Fijar objetivos y metas es una tarea fácil.
- 7 a)** ayudan a cumplir con el trabajo, y afectan la actitud de las personas.
- 8 b)** responsabilidad.
- 9 c)** pensamiento realista.
- 10 b)** evaden la responsabilidad y también permiten que el seguidor la evada.
- 11 a)** 4) Los líderes sufren soledad.  
**b)** 1) Los líderes son siervos, no amos.  
**c)** 3) Los líderes son criticados y culpados.  
**d)** 5) Los líderes sufren estrés.  
**e)** 2) Los líderes son trabajan más que sus seguidores.

## Lección 8

- 1 **d)** debemos cuidarnos del exceso de confianza.
- 2 **b)** se han de usar para ayudar a otros.
- 3 **b)** humildad personal.
- 4 **a)** los que están bajo el cuidado del líder son pueblo de Dios.
- 5 **d)** estar continuamente consciente de la meta final.
- 6 **b)** es una manera ordenada de ver lo que ocurre en una organización.
- 7 **d)** se relacionan mutuamente y con el todo.
- 8 **a)** aportación, proceso y resultado.
- 9 **d)** Las necesidades de las personas se descuidan porque no son importantes para los líderes.
- 10 **a)** Determinar cuál es la meta final y fijar los objetivos necesarios para lograrla.
- 11 **a)** 4) Objetivos  
**b)** 2) Relaciones  
**c)** 6) Evaluación  
**d)** 1) Un objetivo supremo  
**e)** 5) Tareas  
**f)** 3) Necesidades

## Lección 9

- 1 **a)** Él usaba cada oportunidad que se le presentaba para predicar contra los pecados, los prejuicios y la ceguera espiritual de las personas.
- 2 **b)** Ofreció consejo práctico, permaneció alegre en el momento de peligro, demostró interés en las necesidades de sus compañeros de viaje y los mantuvo trabajando hacia un objetivo común.
- 3 **d)** un liderazgo ungido y dirigido por el Espíritu.

- 4 c) Alborotos políticos y prejuicio religioso.
- 5 d) compararla con otras personas.
- 6 b) alentarlas o motivarlas a mantener en mente su propósito y seguir ayudando a las personas.
- 7 a) Los obreros cristianos están poco motivados, y trabajan demasiado.
- 8 c) el proceso que impulsa la acción o comportamiento que vemos y la disposición y el interés que se muestra al hacer algo.
- 9 b) de necesidades.
- 10 d) de recompensa y castigo.
- 11 a) de meta.
- 12 c) que incluye la percepción.
- 13 b) cumplimiento.
- 14 d) identificación.
- 15 d) interiorización.
- 16 a) 5) Poder
  - b) 2) Demasiada confianza en sí mismo
  - c) 1) Ego-orgullo personal
  - d) 3) Popularidad y alabanza
  - e) 4) Celos





# Personas, tareas y metas

---

## EVALUACIONES DE UNIDAD Y HOJAS DE RESPUESTAS

---



### INSTRUCCIONES

Cuando haya completado el estudio de cada unidad, llene la hoja de repuestas correspondiente a la evaluación de esa unidad. Siga las instrucciones en la hoja de respuestas e indique su respuesta a cada pregunta. Hay dos clases de preguntas: CORRECTA-INCORRECTA y SELECCIÓN MÚLTIPLE.

### EJEMPLO DE PREGUNTA 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       B    C    D

## EJEMPLO DE PREGUNTA DE SELECCIÓN MÚLTIPLE

*Cada una de las declaraciones que figuran a continuación tiene una respuesta correcta. Ennegrezca en su hoja de respuestas el espacio que corresponda a la respuesta que ha elegido.*

- 2** El nuevo nacimiento es resultado de
- a)** ser joven.
  - b)** recibir a Jesucristo como Salvador.
  - c)** comenzar un nuevo año.
  - d)** encontrar una iglesia diferente.

La respuesta correcta es la b) *recibir a Jesucristo como Salvador*, de manera que debe ennegrecer el espacio **B** de la siguiente manera:

2     A     B     C     D

## EVALUACIÓN DE LA UNIDAD UNO

*Responda a todas las preguntas en la hoja de respuestas de la unidad uno que corresponde a la evaluación de la misma unidad. Vea los ejemplos en la hoja de INSTRUCCIONES que le muestran cómo marcar sus respuestas.*

### PARTE 1—CORRECTA-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 1.
- 2** Dios tiene una manera cierta y específica de cumplir su propósito.
- 3** Un gran factor positivo del liderazgo es la habilidad de ver el potencial de su grupo para el bien.
- 4** La experiencia de José en la cárcel indica que un verdadero líder desarrolla sus destrezas independientemente de los problemas de los demás.
- 5** Las suposiciones de la Teoría X se basan en un punto de vista muy positivo del potencial de las personas para el bien.
- 6** Las necesidades espirituales en todas partes exigen el mismo tipo de liderazgo.
- 7** Pablo demostró su interés en el desarrollo del liderazgo al buscar posibles líderes y ayudarles a iniciarse.
- 8** Las personas logran lo mejor cuando se las persuade a cumplir la voluntad del jefe.

## PARTE 2—SELECCIÓN MÚLTIPLE

*Cada una de las declaraciones que figuran a continuación tiene una respuesta correcta. Ennegrezca en su hoja de respuestas el espacio que corresponda a la respuesta que ha elegido.*

- 9** La evidencia bíblica muestra claramente que Dios tiene un plan. A partir de esto podemos concluir correctamente que
- a)** su propósito y sus caminos son inmutables.
  - b)** Él sabe por adelantado cuál es su propósito y cómo lo cumplirá.
  - c)** Él es víctima de su propósito debido, al fracaso del hombre.
- 10** Dos principios del liderazgo eficaz que José demostró en la casa del oficial del gobierno fueron:
- a)** su insistencia en que todos los subordinados lo respetaran, y lo obedecieran.
  - b)** sus esfuerzos por preservar su posición, y destruir a la oposición.
  - c)** su deseo de ser popular entre los demás, y de agradar a todos.
  - d)** su respeto por sus superiores en autoridad, y su deseo de cumplir la voluntad de Dios.
- 11** Las actitudes de José son una indicación de la clase de actitudes que debe tener el 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 de sus profecías de gobernarlos.
- 12** ¿Cuáles rasgos de liderazgo revelan la fe de José en Dios a través de los años, además de su sabio consejo a Faraón respecto a la necesidad de Egipto de prepararse para la hambruna?
- a)** Paciencia y sabiduría
  - b)** Diligencia y habilidad administrativa
  - c)** Sumisión a Dios y recursos políticos

**13** Moisés reconoció un principio acerca de trabajar con personas imperfectas:

- a)** Las metas que se logran por medio de personas incapaces indican gran liderato.
- b)** Las personas son una reserva de ventajas que es posible desarrollar.
- c)** Las personas fracasarán, pero esto no significa que sean fracasadas.

**14** Cuando los sedientos israelitas se quejaron con 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 de los ancianos.
- c)** anduviera a solas en su hora de prueba hasta encontrar una solución.

**15** Los líderes dedicados dependen de la cooperación de las personas que a menudo son menos dedicadas; por tanto, deben desarrollar amor, el cual

- a)** los capacita para aceptar normas de desempeño más bajas.
- b)** pasa por alto la falta de compromiso y la debilidad humana.
- c)** confía en que otros compartirán la carga, y ayudarán a cumplir las metas.

**16** Los estudios de liderazgo indican que la forma en que nos comportamos como líderes es un resultado directo de lo que

- a)** percibimos como los requisitos del liderato.
- b)** suponemos son las expectativas de la sociedad.
- c)** pensamos que nuestros seguidores aprobarán.
- d)** creemos acerca de las personas.

**17** Los líderes que desean eficacia a largo plazo deben

- a)** dedicarse totalmente al desarrollo de otros.
- b)** desarrollarse ellos mismos, y desarrollar los talentos de otros.
- c)** dedicarse totalmente al desarrollo de su propio ministerio.

- 18** Los líderes mayores y la iglesia como cuerpo, pueden reconocer el llamado de Dios en la vida de los líderes jóvenes, dándoles oportunidades
- a)** de aprender y servir bajo su supervisión.
  - b)** para ser apartados y exaltados como personas privilegiadas.
  - c)** al proveerles los medios para que sean preparados formalmente.
- 19** Cuando los líderes se rodean de obreros competentes, y ayudan a otros a desarrollarse,
- a)** debilitan su propia posición.
  - b)** podrían desarrollar una secta centrada en una personalidad fuerte.
  - c)** mejoran su propia influencia y eficacia.
- 20** La mejor política para asegurar el apoyo de las personas para sus objetivos es
- a)** tomar todas las decisiones, y fijar objetivos porque usted es el líder.
  - b)** compartir el proceso de toma de decisiones, y de fijar objetivos para que sean “nuestros objetivos”.
  - c)** expresarles su amor hacia ellas y luego pedirles que le ayude.

*FIN DE LOS REQUISITOS DE LA UNIDAD UNO. Siga el resto de las instrucciones en su hoja de respuestas, y devuélvala a su maestro de Global University o a la oficina de su área, luego continúe su estudio de la unidad dos.*

## EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DOS

*Responda a todas las preguntas en la hoja de respuestas de la unidad dos que corresponde a la evaluación de la misma unidad. Vea los ejemplos en la hoja de INSTRUCCIONES que le muestran cómo marcar sus respuestas.*

### PARTE 1—CORRECTA-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 2.
- 2** Por el ejemplo de David aprendemos que el camino al éxito en el liderazgo es fácil, si en verdad Dios ha escogido a la persona.
- 3** Casi cada tarea se hace dos veces: una vez mentalmente, una vez en la práctica.
- 4** La reacción (la respuesta o realimentación del receptor) beneficia principalmente al receptor.
- 5** El escuchar es un proceso relativamente sencillo, que demanda de poca habilidad.
- 6** El propósito del proceso de comunicación es hacer que el receptor entienda el significado como se propuso la persona fuente.
- 7** A los creyentes competentes y experimentados se les debe animar a tomar más responsabilidad en la toma de decisiones.
- 8** La preocupación de Nehemías por Jerusalén, así como el reproche que sufrió, constituyeron su llamado a la acción.

## PARTE 2—SELECCIÓN MÚLTIPLE

*Cada una de las declaraciones que figuran a continuación tiene una respuesta correcta. Ennegrezca en su hoja de respuestas el espacio que corresponda a la respuesta que ha elegido.*

**9** Tres de las siguientes declaraciones son principios que resultan de los métodos de liderazgo de David. ¿Cuál NO lo es?

- a)** Consistentemente buscó la voluntad de Dios.
- b)** Reconoció la necesidad de excelencia y capacidad.
- c)** Aceptó las tareas que le ayudaban a cumplir sus metas.
- d)** Era leal y considerado en sus relaciones con todos.

**10** Los obstáculos principales para la planificación eficaz se pueden vencer con la oración, mantener una actitud de flexibilidad, y

- a)** desarrollando varios planes principales en vez de uno solo.
- b)** insistiendo en que los planes sean sencillos, no detallados.
- c)** usando comunicación eficaz.
- d)** trazando planes de contingencia en caso de que falle el plan principal.

**11** Si la persona pasa por alto a su líder inmediato y acude directamente al líder superior con un problema, lo ideal sería que éste

- a)** se encargue él mismo de la situación.
- b)** se niegue a oír el problema.
- c)** lo refiera al líder intermedio, o que lo incluya a él en la conversación.

**12** La coordinación, que es ejecutar el plan, incluye todo lo siguiente excepto uno. ¿Cuál elemento NO incluye?

- a)** Reunir todos los componentes de la manera más productiva.
- b)** Lograr que los seguidores concuerden con un plan.
- c)** Hacer llegar a las personas y los materiales al lugar correcto en el momento oportuno.



- 13** Como líder político, militar y espiritual, Josué tuvo que informar, animar, dar dirección espiritual, y también
- a)** emitir órdenes firmes que exigían obediencia implícita.
  - b)** ofrecer un foro de discusión para sus estrategias de liderato.
  - c)** asegurarse de que no se lograba unidad al costo de uniformidad.
  - d)** recordar que las políticas de liderazgo que no son populares podrían arruinarlo.
- 14** El proceso de escuchar puede considerarse completo cuando
- a)** se ha oído el mensaje.
  - b)** se recuerda el mensaje, y se guarda en la memoria.
  - c)** se ha oído el mensaje, y se le ha prestado atención.
- 15** Las barreras que interfieren con la comunicación eficaz se pueden definir como
- a)** las actitudes que separan a las personas.
  - b)** los prejuicios que ciegan a las personas.
  - c)** los factores que impiden 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 básicos campos de experiencia.
  - c)** tienen ideales, prejuicios y cosmovisiones similares.
- 17** Nehemías motivó a los habitantes de Jerusalén a levantarse y edificar cuando
- a)** les hizo ver que su objetivo era también el de ellos.
  - b)** les expuso su carga.
  - c)** lo convenció de la naturaleza divina de su llamado.

**18** La *dinámica de grupo* se apoya en todas las siguientes suposiciones menos en una. ¿En cuál NO se apoya?

- a) Las personas se necesitan mutuamente y trabajan mejor como grupo.
- b) Las personas se influyen mutuamente cuando trabajan juntas.
- c) La calidad del trabajo en grupo es superior a la individual.
- d) Los grupos requieren de menos liderazgo para funcionar bien.

**19** La primera etapa del proceso de tres etapas para solucionar problemas es

- a) analizar la condición.
- b) decidir si se necesita hacer algo.
- c) definir el problema.
- d) declarar el problema.

**20** La decisión por consenso elimina la posibilidad de que haya perdedores, y hace posible

- a) la verdadera unidad en los asuntos bajo discusión.
- b) una discusión de los asuntos por parte de los interesados.
- c) una 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 o a la oficina de su área. Continúe luego sus estudios con la unidad tres.*

## EVALUACIÓN DE LA UNIDAD TRES

*Responda a todas las preguntas en la hoja de respuestas de la unidad tres que corresponde a la evaluación de la misma unidad. Vea los ejemplos en la hoja de INSTRUCCIONES que le muestran cómo marcar sus respuestas.*

### PARTE 1—CORRECTA-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 3.
- 2** La meta principal de Ester, ver que su pueblo se salvara, se conoce como una meta institucional.
- 3** Al confrontar su crisis fundamental, Ester demostró que el líder debe mantenerse solo.
- 4** Para lograr su meta final, Ester tuvo que establecer objetivos intermedios a los que llamamos metas operacionales.
- 5** Probablemente la parte más descuidada del sistema de la obra cristiana es la evaluación de necesidades.
- 6** La mayoría de los líderes cristianos tienen poca dificultad para determinar la diferencia entre objetivos y actividades.
- 7** Pablo reconocía que las personas pueden sufrir de abulia aun cuando están haciendo lo bueno.
- 8** La respuesta más elevada al liderazgo, que ocurre cuando el obrero sinceramente toma como suyas las metas de su líder, es denominada como subordinación.

## PARTE 2—SELECCIÓN MÚLTIPLE

*Cada una de las declaraciones que figuran a continuación tiene una respuesta correcta. Ennegrezca en su hoja de respuestas el espacio que corresponda a la respuesta que ha elegido.*

- 9** ¿Cuál principio de liderazgo ilustra la respuesta de Ester al desafío de la tarea de liderazgo: “Si perezco, que perezca”?
- a)** El buen líder debe entusiasmarse fácilmente ante una apelación emocional.
  - b)** El líder adopta de modo realista 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 importantes con respecto a los buenos objetivos es que
- a)** hacen que los líderes funcionen de un modo mecánico.
  - b)** le permiten al Señor obrar 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 aclara los objetivos, tienen la disposición de
- a)** hacer compromisos y asumir responsabilidad.
  - b)** identificarse emocionalmente con una tarea declarada.
  - c)** cooperar cuando les es conveniente hacerlo.
  - d)** apoyar los ministerios de su iglesia con entusiasmo y con finanzas.

**12** Los profesionales que han estudiado a fondo los principios de liderazgo, dicen que la única forma de tener una vida exitosa y productiva es

- a) reconocer que algunos pueden lograr el 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 que uno tiene; confrontar la realidad.
- d) comprender que todo está determinado; uno no puede cambiar el destino.

**13** Las experiencias personales del líder tienen el propósito principal de

- a) ser sus escalones educacionales.
- b) ayudar a otros.
- c) probar su mérito como líder.
- d) ser su fuente de pautas 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 requiere que se inicie algo (aportación).
- b) Todo proceso se revisa junto con el obrero (reacción).
- c) La actividad que se comienza pasa por alguna clase de operación (proceso).
- d) Algo resulta de la operación (resultado).

**15** La frase *administración por medio de objetivos* significa

- a) identificar objetivos y manejar el trabajo de modo que se puedan lograr.
- b) determinar las metas que se busca alcanzar.
- c) implementar actividades y esperar lograr una meta.
- d) desarrollar una prioridad de objetivos que le gustaría que se logren.

**16** Muchas organizaciones, especialmente iglesias, plantean ideas y planean actividades cuidadosamente, pero cometen el error de

- a) planear actividades equivocadas para sus grupos particulares.
- b) imitar los procedimientos de otras organizaciones que al igual que ellas carecen de información.
- c) no determinar claramente por adelantado qué acción se espera lograr.
- d) tratar de regular la obra del Espíritu.

**17** Las personas se desempeñan mejor cuando los objetivos son específicos, los entienden completamente y los aceptan. Esto lo plantea las

- a) teorías de objetivos.
- b) teorías de necesidades.
- c) teorías que incluyen la percepción.
- d) teorías de recompensa y castigo.

**18** Discernimos principios selectos de liderazgo en los relatos de Pablo, por medio de

- a) sus discursos, publicaciones y teología.
- b) las evaluaciones de sus contemporáneos.
- c) su propia apologética.
- d) su conducta como líder verdadero, según se ve en su comportamiento ante la crisis.

**19** Podemos explicar mejor lo que significa el concepto de *motivación* al decir que “motivación es

- a) el conjunto de creencias o valores que gobiernan nuestras acciones”.
- b) el interés o deseo que se expresa al hacer cierta cosa”.
- c) la razón declarada que uno da por lo que hace”.
- d) el método razonado que uno trae para la tarea de solucionar problemas”.

**20** Las personas hacen lo que le da placer y evitan lo que le causa dolor según

- a)** las teorías relacionadas con la percepción.
- b)** las teorías de recompensa y castigo.
- c)** la teoría de objetivos.
- d)** las teorías de 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 o a la oficina de su área. Esto completa su estudio de este curso. Solicite a su maestro que le recomiende otro curso que estudiar.*

**CS6261 Personas, tareas y metas** PN 4.14**HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD UNO**

*¡Felicitaciones por haber terminado su estudio de las lecciones de la Unidad Uno! Sírvase responder la información solicitada más abajo.*

Su nombre .....

Su número de alumno de GU .....

*(Deje el espacio en blanco si no lo sabe.)*

Su dirección de correo .....

Ciudad .....

Provincia/Estado . . . . Código/zona postal .....

País .....

Correo electrónico .....

Ocupación . . . . . Edad. . . . . Sexo . . . . .

¿Cuál es su estado civil?.....

¿Cuántos son los miembros de su familia? .....

¿Cuántos años de escuela tiene usted? .....

¿Es usted miembro de una iglesia? .....

De ser así, ¿cuál es el nombre de la iglesia? .....

¿Qué responsabilidad tiene usted en su iglesia? .....

.....

¿Cómo está estudiando este curso?: ¿Solo? .....

¿En grupo? .....

¿Qué otros cursos de GU ha estudiado usted? .....

.....

.....

Corte la página aquí y envíela a su maestro





## HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD UNO

Ennegrezca el espacio correcto correspondiente a cada pregunta. En cada pregunta, asegúrese de que el número frente a los espacios en la hoja de respuestas corresponda con el número de la pregunta.

<b>1</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>8</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>15</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>2</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>9</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>16</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>3</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>10</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>17</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>4</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>11</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>18</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>5</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>12</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>19</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>6</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>13</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>20</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>7</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>14</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D					

Escriba a continuación cualquier pregunta que le gustaría hacer a su instructor acerca de las lecciones.

.....

.....

.....

Ahora revise esta hoja de respuestas del alumno para verificar que ha completado todas las preguntas. Luego envíela a su maestro de GU o a la oficina en su área. La dirección debe aparecer estampada en la segunda página del libro. Continúe sus estudios con la unidad dos.

<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA DE GU</b>	
Date/Fecha .....	Score/Calificación .....
<b>PROGRAMA DE SERVICIO CRISTIANO</b>	

**CS6261 Personas, tareas y metas** PN 4.14

---

**HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD DOS**

*¡Esperamos que haya disfrutado su estudio de las lecciones de la Unidad Dos! Sírvase responder la información solicitada más abajo.*

Su nombre .....

Su número del alumno GU .....  
*(Deje el espacio en blanco si no sabe el número)*

Su dirección postal .....

Ciudad .....

Provincia/Estado ..... Código postal .....

País .....

Correo electrónico .....

Corte la página aquí y envíela a su maestro



## HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD DOS

Ennegrezca el espacio correcto correspondiente a cada pregunta. En cada pregunta, asegúrese de que el número frente a los espacios en la hoja de respuestas corresponda con el número de la pregunta.

<b>1</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>8</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>15</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>2</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>9</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>16</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>3</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>10</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>17</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>4</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>11</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>18</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>5</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>12</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>19</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>6</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>13</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>20</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D
<b>7</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<b>14</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D					

Sírvase escribir por lo menos un comentario específico respecto de las lecciones.

.....

.....

.....

Ahora revise esta hoja de respuestas del alumno para verificar que ha completado todas las preguntas. Luego envíela a su maestro de GU o a la oficina en su área. La dirección debe aparecer estampada en la segunda página del libro. Continúe sus estudios con la unidad tres.

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA DE GU**

Date/Fecha ..... Score/Calificación .....

**PROGRAMA DE SERVICIO CRISTIANO**

**CS6261 Personas, tareas y metas**

PN 4.14

**HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD TRES**

*¡Esperamos que haya disfrutado el estudio de las lecciones de la Unidad Tres! Sírvase responder la información solicitada más abajo.*

Su nombre .....

Su número de alumno GU.....

*(Deje el espacio en blanco si no lo sabe.)*

Su dirección de correo .....

.....

Ciudad .....

Provincia/Estado .....

Código/zona postal .....

País .....

Correo electrónico.....

Corte la página aquí y envíela a su maestro



## HOJA DE RESPUESTAS DE LA UNIDAD TRES

Ennegrezca el espacio correcto correspondiente a cada pregunta. En cada pregunta, asegúrese de que el número frente a los espacios en la hoja de respuestas corresponda con el número de la 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 por lo menos un comentario específico respecto de las lecciones.

.....

.....

.....

### ¡FELICITACIONES!

Usted ha terminado este curso de la serie Servicio Cristiano. Envíe a su maestro la hoja de respuestas correspondiente a la evaluación de la unidad tres. Entonces usted recibirá su calificación para este curso y un certificado. Escriba su nombre en letras de molde, exactamente como quiere que aparezca en su certificado.

Nombre .....

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA DE GU**

Date/Fecha ..... Score/Calificación .....

**PROGRAMA DE SERVICIO CRISTIANO**

## CS6261 Personas, tareas y metas

---

Su nombre .....

Su número de alumno GU .....  
*(Deje el espacio en blanco si no lo sabe.)*

Su dirección de correo .....

Ciudad .....

Provincia/Estado .....

Código/zona postal .....

País .....

Correo electrónico .....

### SOLICITUD DE INFORMACIÓN

*La oficina de GU en su área tendrá mucho gusto en enviarle información acerca de otros cursos de GU disponibles y sus costos. Usted puede usar el espacio más abajo para solicitar tal información.*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Corte la página aquí y envíela a su maestro



## INVITACIÓN PARA RECIBIR A JESUCRISTO COMO SEÑOR Y SALVADOR

El convertirse en un cristiano y recibir el don de la vida eterna es una decisión que usted toma. Dios ha hecho posible el abrir la puerta del cielo para usted. Jesús sufrió una muerte cruel en la cruz, llevando el castigo que nosotros merecíamos, para que el peor de los pecadores pueda ahora ser totalmente perdonado y recibir el don de la vida eterna.

Para recibir este don, usted debe admitir que es un pecador y pedir a Dios que le perdone todas las obras malas que ha hecho. Es necesario que confíe en Jesús y lo reciba en su vida como Señor y Salvador.

Si está dispuesto a recibir a Jesús, haga esta oración ahora con toda sinceridad:

*Amado Padre celestial, reconozco hoy que he pecado contra ti, y es mi deseo alejarme de mis pecados desde hoy en adelante. Por favor, perdóname. También creo que tú enviaste a tu Hijo, Jesucristo, a morir por mí en la cruz y que Él resucitó de la muerte al tercer día. Lo recibo hoy por la fe como mi Señor y Salvador, y viviré para servirle el resto de mi vida. Por favor, cambia mi vida y da a conocer tu presencia en mí. Te pido todo esto en el santo nombre de Jesús. Amén.*

## **CS6261 Personas, tareas y metas**

---

### **PÁGINA DE RESPUESTA**

Sírvase escribir con letra clara:

Su nombre: .....

Casilla postal: .....

Dirección: .....

.....

Ciudad: .....

Estado/Provincia: .....

Código o zona postal: .....

País: .....

Dirección de correo electrónico: .....

1. *¿Antes de comenzar este curso, era ya usted un cristiano, que había entendido el plan de Dios para salvación y recibido a Jesús como Salvador? .....*
2. *¿Recibió usted a Cristo como resultado del estudio de estas lecciones? .....*
3. *¿Pertenece usted a una iglesia local? .....*  
*Si es así, ¿a cuál? .....*
4. *¿Le gustaría tener la dirección de una iglesia local en tu área? .....*

Corte la página aquí y envíela a su maestro





*Felicitaciones por haber terminado este curso de Servicio Cristiano. Corte esta hoja de su curso y envíela a la oficina nacional de Global University si se indica, o al centro de estudio de su iglesia local. También puede hacerlo a la Oficina Internacional de Global University en Springfield, MO, USA (la dirección aparece en la contraportada).*

*Que Dios le bendiga mientras usted le ama y le sirve.*

**ENVÍENOS LOS NOMBRES  
DE SUS AMIGOS**

Les enviaremos nuestro curso *Los grandes  
interrogantes de la vida*.

**Escriba claramente.**

*Apellido* .....

*Primer nombre* .....

*Dirección* .....

.....

*Ciudad* .....

*Provincia o estado* .....

*Zona o código postal* .....

*País* .....

---

*Apellido* .....

*Primer nombre* .....

*Dirección* .....

.....

*Ciudad* .....

*Provincia o estado* .....

*Zona o código postal* .....

*País* .....

Corte la página aquí y envíela a su maestro



*Apellido* .....

*Primer nombre* .....

*Dirección* .....

.....

*Ciudad* .....

*Provincia o estado* .....

*Zona o código postal* .....

*País* .....

---

*Apellido* .....

*Primer nombre* .....

*Dirección* .....

.....

*Ciudad* .....

*Provincia o estado* .....

*Zona o código postal* .....

*País* .....



GLOBAL  
UNIVERSITY

APRENDIZAJE A DISTANCIA  
ACCESIBLE | ACREDITADO | ASEQUIBLE

1.800.443.1083 • WEB: [WWW.GLOBALUNIVERSITY.EDU](http://WWW.GLOBALUNIVERSITY.EDU)

[WWW.GLOBALREACH.ORG](http://WWW.GLOBALREACH.ORG) •  [FACEBOOK.COM/GLOBALUNIVERSITY](https://FACEBOOK.COM/GLOBALUNIVERSITY)

1211 S. GLENSTONE AVE. • SPRINGFIELD, MO • 65804 • USA



## SERIE SERVICIO CRISTIANO

Estudios en Liderazgo Cristiano

### ESTE CURSO LE AYUDARÁ A...

- explicar el concepto bíblico de liderazgo, y dar ejemplos.
- reconocer y evaluar los dones y las capacidades de liderazgo en usted mismo y en otros.
- demostrar específicas destrezas, habilidades y actitudes de liderazgo, y ayudar a otros a desarrollarlas.

Otros títulos de la serie Servicio Cristiano incluyen:

- El reino, el poder, y la gloria
- La solución de problemas
- Predicación y enseñanza

Comuníquese con su representante de Servicio Cristiano para recibir información sobre cómo obtener estos cursos.

---

La Serie Servicio Cristiano incluye 18 cursos  
divididos en tres unidades de seis curso cada una.  
**Personas, tareas y metas** es el Curso 6 de la Unidad 2.

PN 04.14

CS6261S-90

ISBN 978-0-7617-0614-4