

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 tercos.

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).

- | | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|a | 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 | El buen líder aprecia verdaderamente a los obreros y se los comunica libremente. | 2) Propósito |
|e | 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 |
|d | 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 |
|e | El líder debe designar tareas a ciertos obreros y permitirles que tengan completa responsabilidad en ciertas situaciones. | 5) Recompensa, reconocimiento y aprecio |
|f | 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).

- | | | |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| a | 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 | 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 |
| e | 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 |
| d | 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 |
| e | 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.

