

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.

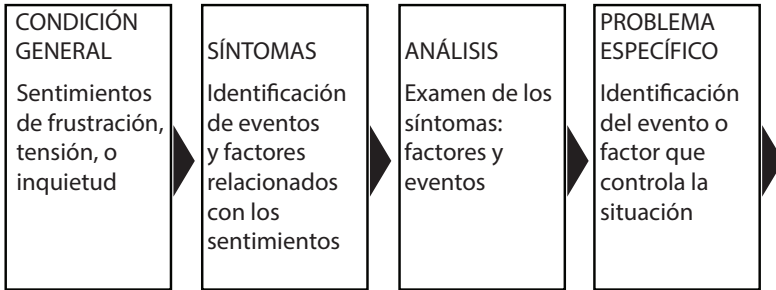
Por otro lado, supongamos que Beatriz hubiera dicho: “Oh, todo resultó bastante bien. Tenemos que ver lo bueno. Los creyentes no debemos desalentarnos”.

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. *Expresé 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.

- | | | |
|--------------|--|---|
| ... a | “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
2) Consenso
3) Acuerdo unánime |
| ... b | “Después de llegar a un punto en el que todos estamos de acuerdo en que el curso propuesto es correcto, podemos proceder”. | |
| ... c | “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