

CUARTA EDICIÓN

MANOLO ALCÁZAR



cómo mandar bien

Consejos para ser un buen jefe

PERSONAS Y ORGANIZACIONES

TOMO

1

mag

Ediciones:

Primera Edición:
Infobrax, Lima 2015

Reimpresión:
Infobrax, Lima 2016

Tercera Edición con diseño a todo color:
Infobrax, Lima 2018

Cuarta Edición con diseño a todo color:
Lima 2019

© Todos los derechos reservados
2017 Manuel Alcázar García

© Capítulo III: Juan Fernando Sellés Dauder

Diseño e ilustraciones:

Bepafel
PRODUCCIONES

Carboncillos y acuarelas: Santiago Cabrera
bepafel@gmail.com

Las ilustraciones de este libro son recreaciones realizadas en carboncillos originales, y tienen una finalidad meramente referencial. Algunas se inspiran en apariciones públicas en buscadores en internet. Quedamos a disposición para poner gustosamente remedio a alguna eventual omisión involuntaria y/o deficiencia de atribución en la siguiente edición.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, su introducción en sistema informático o su transmisión por cualquier medio sea electrónico, manual o mecánico, sin previa autorización y por escrito de los titulares del Copyright.

A mis padres
(in memoriam)



Atardecer en Miraflores (Foto Alcázar)

Manolo Alcázar García

Doctor en Gobierno y Cultura de Organizaciones, Master en Economía y Dirección de Empresas (IESE), Master en Investigación en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas (Universitat Internacional de Catalunya), y Licenciado en Filosofía por la Universidad de Navarra.

Es Profesor Principal del PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura desde hace dos décadas. Entre sus líneas de trabajo se cuenta la dirección de personas, ética, antropología analítica y teoría de organización.

Compagina la docencia, con la investigación, y posiciones directivas en la Escuela: ha sido miembro del comité de dirección del PAD, del Medex, del PhD, etc. Ha sido director de la Maestría en Dirección de Empresas Part Time, y de la Maestría en Gobierno de las Organizaciones (MGO), etc.

Ha contribuido notablemente en la gestación, diseño y lanzamiento de varios programas y seminarios en el PAD, entre los que pueden destacarse, además del exitoso Programa de Competencias Directivas (2002), el novedoso Programa Doctoral (2010), y la innovadora Maestría en Gobierno de Organizaciones (2014). En el Programa doctoral, lideró el proyecto, concepción y diseño hasta su lanzamiento. En el MGO, fue suya la idea, el diseño, lanzamiento y fue el primer director.

Ha sido Profesor Visitante de otras universidades en Perú y otros países. Ha presentado ponencias en varios encuentros internacionales de profesores de dirección de personas.

También es asiduo invitado a dictar conferencias y talleres en empresas y otros organismos, entre los que puede destacarse el Tribunal Constitucional del Perú (TC), Scotiabank, Ferreyros, Glencore, Ministerio de la Producción, Buenaventura Ingenieros, Sodexo Latinoamérica, E. Wong, Laborum, Sunat, Repsol, Telefónica del Perú, etc.

Entre las organizaciones con las que colabora, destaca su participación como fundador y vicepresidente de Prorural, organización para el desarrollo de capacidades en zonas rurales del Perú, y que ha promovido más de 40 centros rurales de formación en alternancia, gestionados por comunidades de base: ver www.prorural.org.

Interviene con frecuencia en algunas de las principales redes sociales aportando contenidos sobre liderazgo, dirección de personas, filosofía y humanidades: Youtube, Facebook, Twitter, y su blog personal: www.manoloalcazar.com.

Y desde hace casi dos décadas dirige los “Coloquios de Filosofía”, grupo de estudio y diálogo.



Perfil en linkedin: <https://www.linkedin.com/in/manuelalcazar/>
 Perfil en Academia: <https://pad.academia.edu/ManoloAlcázar>



Índice

6

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. CONSEJOS PARA MANDAR BIEN	12
1. LA FINALIDAD DEL MANDO	13
2. ALGUNAS RAZONES DE LA EXISTENCIA DEL JEFES	15
Repartir tareas y coordinar	15
Que puedan	16
Que sepan	16
Que quieran	17
3. LOS PASOS AL OBEDECER	18
4. ...POR TANTO, AL MANDAR	21
5. ¿CÓMO ACTUAR CUANDO NO HACEN LO QUE LES HAN MANDADO?	25
6. UNA SITUACIÓN	26
7. CÓMO MANDAR BIEN	29
8. EL USO DEL PODER	30
9. UN CONCEPTO IMPORTANTE: ACCIONES LIBRES Y ACCIONES NO LIBRES	33
Solo somos responsables de nuestras acciones libres	35
¿Deja uno de ser libre cuando le fuerzan?	38
“Las órdenes son las órdenes”. “Yo solo cumplía órdenes”	39
¿Deja uno de ser libre cuando actúa bajo amenaza?	39
¿Somos menos libres cuando ignoramos lo que estamos haciendo?	42
Las acciones libres dejan huella: el hábito	44
¿Qué hacer cuando me mandan cosas malas, o cuando mi jefe no es “buena persona”?	48
La guerra, fría o caliente	51
10. UNA DE DOS: APRENDE ESTO, O DEDÍCATE A OTRA COSA	52
11. ¿Y CÓMO ACTUAR ANTE SUBORDINADOS INDESEABLES O PELIGROSOS?	54
12. CÓMO MOTIVAR	55
13. AYUDAR A MEJORAR	58
No ponerlo más difícil: no impedir los motivos trascendentes	58
Enseñar	58

Dar ejemplo.	59
14. LA TOLERANCIA	60
15. EL GENUINO LIDERAZGO: NI TIRANÍA NI DEMAGOGIA	62
Qué es el liderazgo	63
Ética y poder	66
16. EL GERENTE GENERAL Y LOS MANDOS MEDIOS	69
17. EL STAFF Y LA LÍNEA DE MANDO	71
18. ASEGURAR EL TRATO PERSONAL CON TODOS	73
CAPÍTULO II. PROBLEMAS, DIRECCIÓN Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	78
1. INTRODUCCIÓN	79
2. DIFICULTADES CON LAS TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN	80
3. FINES SUBJETIVOS Y OBJETIVOS EN LA ACCIÓN	85
Peticiónes, propósitos e intenciones	87
El grado de concreción de las peticiones	88
Errores al mandar: formulación y definición del propósito	92
Los fines subjetivos y la felicidad de quien decide	94
4. APRENDER A MANDAR	98
La primera condición de la buena formulación de propósitos: que sea completa	99
Saber pedir y saber a quién pedir	100
5. EL MANDO Y LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	105
6. RESUMEN Y CONCLUSIONES	111
CAPÍTULO III. NUEVE PUNTOS QUE EL DIRECTIVO DEBE TENER EN CUENTA (según Leonardo Polo)	113
INTRODUCCIÓN Y AGRADECIMIENTO	114
1. LAS PERSONAS	115
2. LOS COLABORADORES: EL EQUIPO	118
3. LOS SUCESORES	120
4. LA FORMACIÓN	121
5. LAS VIRTUDES	123



7



Introducción

6. LOS OBJETIVOS	125
7. LA ACCIÓN DE GOBIERNO	127
8. EL DINERO: TRABAJO EN POTENCIA	129
9. EL SERVICIO AL BIEN COMÚN	131
10.CONCLUSIONES	133
PARA SABER MÁS	134



—¿Qué conviene hacer cuando alguien bajo tu mando no hace lo que debe?

—Habría que sancionarle.

—¿Por qué?

—Porque, sin sanción, yo perdería autoridad.

—¿Y no sería mejor, antes de tomar medidas, averiguar los motivos de su falta?

Desde que comencé a impartir clases a directivos he ido descubriendo una serie de errores frecuentes. Quizá hemos olvidado lo que sabíamos siendo niños...

Cuando alguien no hace lo que *creo yo* que debe hacer, puede ser que no haya podido hacerlo. O que no se haya dado cuenta. O que no haya sabido hacerlo...

En cada escenario el tratamiento será diferente.

—¿Y si, finalmente, la realidad es que no ha querido hacerlo? ¿Cabe entonces la sanción?

—No. Antes hay que averiguar sus razones.