

## Cómo mandar bien. Consejos para ser un buen jefe Reseña de libro

Gonzalo Flores-Castro Lingán  
Universidad de Piura, Piura, Perú  
gonzalo.flores-castro@udep.edu.pe



**Manolo Alcázar, Cómo mandar bien.  
Consejos para ser un buen jefe, Rialp. Madrid. 2018,  
144 págs., ISBN: 978-84-321-4966-5**

Una de las principales habilidades o virtudes que se espera que un buen jefe tenga es la capacidad de dirección de una organización: el don de mando, la capacidad de tomar buenas decisiones. Aunque parezca una obviedad, vale la pena reflexionar sobre ello, pues es una actividad tan compleja como complejo es su objeto: la dirección es siempre dirección de personas libres (pp. 164-168). Nos enfrentamos a preguntas de fondo, por ejemplo, ¿cómo hacer que los colaboradores hagan lo que se les ordena?, ¿basta con dar una orden y que esta se ejecute?, y si no se ejecuta ¿la culpa la tiene siempre el colaborador?, ¿cómo saber diagnosticar el por qué las personas no hacen lo que se les pide?, ¿cómo actuar cuando los colaboradores no hacen lo que se les ha mandado?, ¿cómo utilizar el poder de

una manera prudente y justa?, en fin, ¿cómo mandar bien? Como se ve, parece que son preguntas de difícil respuesta, y que no hay una guía completa que pueda decirnos cómo llevar a cabo el mando de una organización... hasta ahora.

En *Cómo mandar bien*, Alcázar busca dar una respuesta a dichas cuestiones y lo hace de manera sencilla y ágil, con una buena dosis de sentido común. Es, en palabras de su autor, «el ABC a la hora de mandar» (p. 12), una guía para el buen directivo. La obra toca tópicos recurrentes como la motivación o el liderazgo, pero desde una perspectiva mucho más rica, al tomar como referencia el profundo trabajo intelectual del profesor Juan Antonio Pérez López<sup>1</sup>; al mismo tiempo, recoge muchos temas

<sup>1</sup> Desarrollado en otra obra de Alcázar, Ferreiro P., & Alcázar, M. (2012) *Gobierno de personas en la empresa*, Planeta, Lima 2012.



que no son tratados explícitamente en obras de temática similar: cuestiones sobre el uso del poder, sobre la libertad de las personas dirigentes y dirigidas, hasta qué punto somos responsables de nuestras acciones o, incluso, aspectos filosóficos del mando (pp. 159-192).

En el capítulo I, titulado Consejos para mandar bien, Alcázar esquematiza de manera sencilla lo que podríamos llamar el sentido común de lo que es el mando. Tal como dice Alcázar «hemos olvidado lo que sabíamos siendo niños» (p. 9), aquellas preguntas básicas que nos hacíamos a nosotros y a otros. Ante cuestiones tan elementales como “¿por qué los subordinados a veces no obedecen?” no se vale ofrecer respuestas sencillas, pues éstas esconden sinuosas dificultades: ¿no obedecieron porque no pudieron hacerlo?, ¿carecían de los medios necesarios?, ¿fue porque no sabían que debían hacerlo? (error de comunicación de quien manda o del sistema de comunicación), ¿fue porque no sabían cómo hacerlo? (problema en capacitación o en distribución de tareas), ¿o sencillamente no querían hacerlo?... y si no querían hacerlo, ¿por qué no querían hacerlo? Todas estas preguntas simples las plantea Alcázar, las resuelve de manera clara y con rigor lógico. Este capítulo está subdividido en dieciocho partes y, aunque orientado hacia criterios para el ejercicio del mando, se deslizan en el capítulo varias nociones filosóficas que, en manos del autor, resultan útiles tanto para la comprensión de lo que es el mando, (como la razón de la existencia de jefes).

El segundo capítulo, el más académico de todos (pues está basado en la investigación doctoral del

autor), Alcázar discute los diferentes problemas que presentan las teorías al uso (pp. 113-120), y cómo, en palabras de Goshal, «Las malas teorías del management están destruyendo las buenas prácticas del management». El punto clave es el siguiente: hacer explícito lo que las teorías al uso dejan implícito, de tal manera que no nos equivoquemos en los presupuestos, a la hora de tomar decisiones y poder mandar bien. Alcázar hace uso de la antigua distinción entre fines subjetivos y fines objetivos; y las desarrolla siguiendo sus consecuencias lógicas para la práctica del mando (pp. 122-139), y culmina en la aplicación de ciertas variables a la hora de tomar una decisión eficaz: la validez de una orden (¿resuelve el problema?), la operatividad de la orden (¿resulta factible al colaborador ejecutar la orden?, ¿le es posible?, ¿sabe hacerlo?, ¿quiere hacerlo?), y la instrumentalidad de la orden (¿nos es posible dar la orden?), básicamente, saber pedir y a quién pedir. Por último, Alcázar aplica lo anterior a un marco más amplio en la empresa: las políticas organizacionales (pp. 105-157).

En el capítulo III, Alcázar cambia de registro y entra de lleno en el terreno de la filosofía. No lo hace solo, sino de la mano de su maestro, el filósofo español Leonardo Polo, a través de la pluma de uno de los discípulos de Polo, el también filósofo Juan Fernando Sellés Dauder. El capítulo es, básicamente, un resumen realizado por Alcázar de las ideas de Polo vertidas en el artículo Nueve puntos centrales que el directivo debe tener en cuenta, según Leonardo Polo, de Sellés. Si bien las ideas no son originales de Alcázar, vale la pena tener en cuenta lo que

<sup>2</sup> Alcázar, M. (2010) Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de aprendizajes positivos en las organizaciones, Universidad de Navarra.

<sup>3</sup> Goshal, S. (2005) Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management, Learning & Education*, Vol. 4, Nro. 1, 75-91.

nuestro autor encuentra valioso para la dirección de empresas en dicho texto. Esto nos puede dar una idea de la forma mentis del autor, y servir de complemento a sus otras ideas. Entre los puntos que revisa Alcázar, podemos citar la complejidad e importancia de entender a las personas pues, si cada persona es distinta, “no hay dos modos iguales de mandar y tampoco obedecer” (p. 166), y porque si las personas son libres, ellas no se limitarán a obedecer solamente, siempre “añaden algo”, su creatividad (pp. 170-171), entre otras ideas profundas y estimulantes.

A lo largo de la lectura de esta obra, los directivos, jefes e incluso subordinados, podrán encontrar una breve guía para el mando, una reflexión profunda y, al mismo tiempo, sencilla y práctica, señal de la sabiduría de su autor. Creemos que esta obra es una importante contribución no solo para directivos, sino para profesores y estudiantes de escuelas de dirección.