



# MANDO Y LIDERAZGO



# MANDO Y LIDERAZGO

El presente trabajo ha sido elaborado para formar parte del conjunto de actividades desarrolladas dentro **del XVIII CAMPAMENTO Y UNIVERSIDAD DE VERANO “JUAN JOSÉ SÁNCHEZ TORRES, RAYITO”**, celebrado en Cuenca durante los días los días 17 al 19 de julio de 2020. La exposición del mismo la llevó a cabo el camarada Jesús Heras Marcos el día 18 de julio con el título **“Introducción al curso de Mandos”**, pretendiendo transmitir a los asistentes al citado Campamento un conjunto elemental de ideas y principios sobre las aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades que todo mando debe poseer, adoptar, desarrollar y adquirir para su servicio en **LA FALANGE**, dentro de la ética y el estilo que son esencia de ésta e inseparables de su nombre.

Esta herramienta didáctica, denominada **“Mando y liderazgo”**, ha sido elaborada por Fausto Heras Marcos, quien se ha basado para su confección en la experiencia y formación obtenidas como antiguo mando y dirigente de la Organización Juvenil Española y como formador interno y consultor externo, en diversas materias, para entidades financieras y escuelas de negocios.

**“Mando y liderazgo”**, ampliado en contenidos y recursos didácticos, puede servir de base para posteriores acciones que puedan implantarse en el ámbito de la formación de mandos de **LA FALANGE**.

Madrid, septiembre de 2020



“La jefatura es la suprema carga, la que obliga a todos los sacrificios, incluso a la pérdida de la intimidad, la que exige a diario adivinar cosas no sujetas a pauta, con la acongojante responsabilidad de obrar. Por eso hay que entender la jefatura humildemente, como un puesto de servicio, y, pase lo que pase, no se puede desertar ni por impaciencia ni por desaliento ni por cobardía”.

*José Antonio Primo de Rivera*



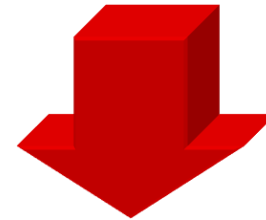
**LIDER**

**≠**

**MANDO**



Capaz de influir, de  
**GUIAR**



Autoridad y poder que tiene  
el superior sobre sus  
subordinados.  
Persona que tiene tal  
autoridad

**POR LO TANTO...**

**...EL MANDO DEBE SER LIDER...**



**...CAPAZ DE GUIAR**



## EN RESUMEN...

Los mandos guía deben saber  
que su puesto no ha de  
estar siempre en cabeza...



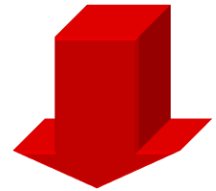
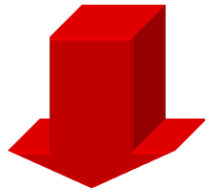
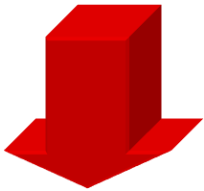
¿Cómo deben ser quienes tengan funciones mando?

ex

em

pla

res



**pertos**

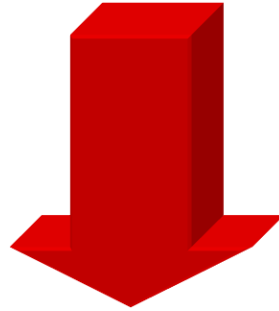
**bajadores**

**nificadores**

**ponsables**



# EXPERTOS



*Para ejercer el mando es preciso conocer en su conjunto la actividad que desarrolla el equipo del que se es responsable*

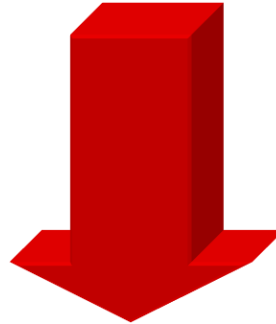
*Aunque...*

*...no hay por qué ser un superespecialista*





# EMBAJADORES

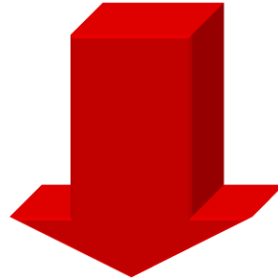


***Para conocer y estar en contacto con el mundo exterior a su organización y con los demás ámbitos de ésta.***

***Con capacidad de comunicarse: entender y hacerse entender***



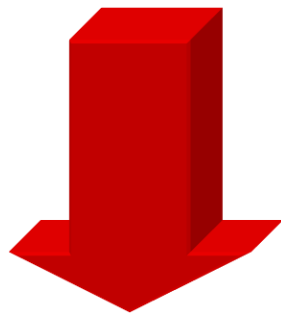
# PLANIFICADORES



*Para paliar la incertidumbre, anticiparse a acontecimientos previsibles, y controlar la acción del grupo*

**CUANTO MAS ENSAYAMOS,  
MEJOR IMPROVISAMOS**

# RESPONSABLES

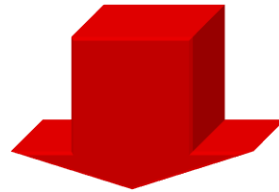


*El mando es el responsable último de la acción de su equipo*

*Responsable  $\neq$  culpable*



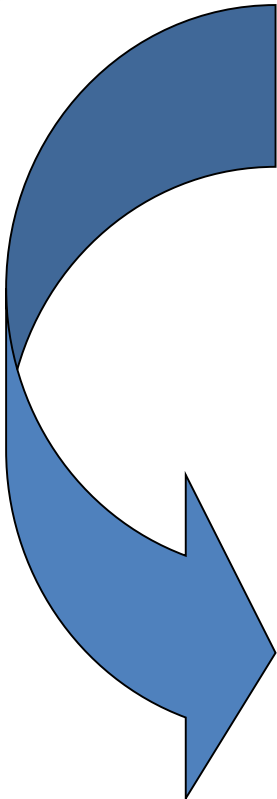
**Así que...**



**Ejemplares**

**Porque el mando se ejerce sobre personas libres, íntegras y dignas  
que no pueden ser menoscabadas en tales valores**

¿Cómo ejerce el mando  
su responsabilidad?



CON APTITUDES



Puedo

CON ACTITUDES



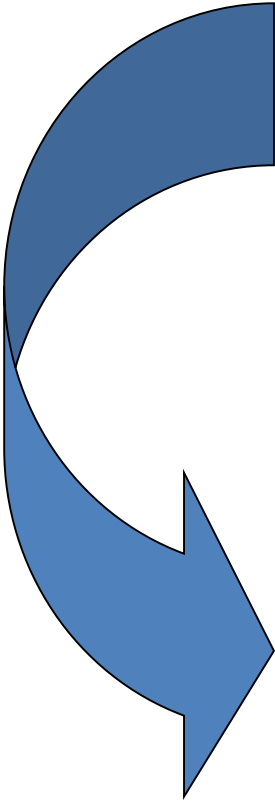
Quiero

CON CONOCIMIENTOS /HABILIDADES



Sé

## Aptitudes del mando



**VISIÓN AMPLIA**

De futuro. No adicto al corto plazo.  
Sueña, pero sus sueños no le esclavizan.

**PERSONA DE ACCIÓN**

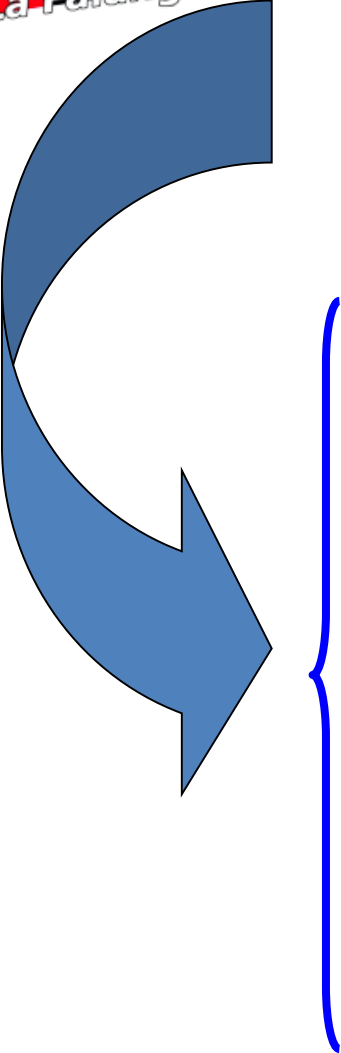
Capaz de adaptarse a cambios.  
Capaz de señalar objetivos.  
Que “Vive peligrosamente”.

**COMUNICADOR**

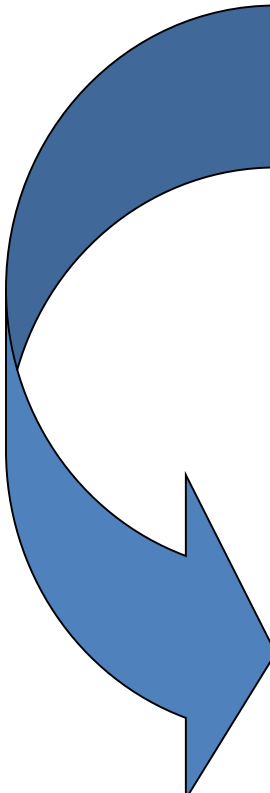
Sin miedo a mostrarse como es.  
Le gusta que le escuchen.  
Transmite de forma exacta y eficaz.



## Actitudes del mando

- 
- Usa la autoridad** → **Comprensivo, pero no blando.  
No confunde autoridad con autoritarismo.  
Con la justicia como norte.**
  - Es coherente** → **“La palabra convence, el ejemplo arrastra”.  
El paso del tiempo no releva de la coherencia  
La incoherencia es injusta.**
  - Es flexible** → **Dentro de la coherencia.  
Rectifica ante la realidad de los hechos.  
Aprende del error y del éxito.**

## Habilidades del mando



**Tomar decisiones**

➡ De forma meditada en el tiempo disponible.  
Una vez tomadas, se aplican de inmediato.  
Implicando al equipo en la decisión.

**Delegar**

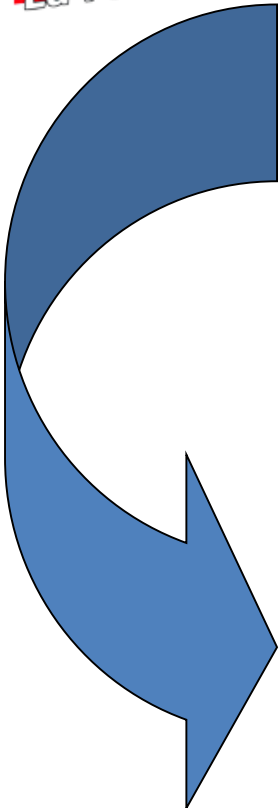
➡ Habiéndose rodeado de gente competente.  
Corresponsabilizando al equipo.  
No entrando en detalles menores.

**Crear ambiente**

➡ Basado en respeto a las personas.  
Para que el equipo trabaje con agrado.  
De alegre exigencia.



## Inhabilitados para el mando

- 
- |                      |   |                                                                                                          |
|----------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Soberbios</b>     | → | <b>Nadie los aguanta. Acaban fracasando</b>                                                              |
| <b>Incumplidores</b> | → | <b>El equipo deja de esforzarse.</b>                                                                     |
| <b>Miedosos</b>      | → | <b>El equipo se ríe de ellos.</b>                                                                        |
| <b>Tristes</b>       | → | <b>Contagian: sin alegría, esfuerzo ingrato.<br/>Se apropian del logro del equipo, que les abandona.</b> |
| <b>Egoístas</b>      | → |                                                                                                          |
| <b>Iluminados</b>    | → | <b>Desconciertan al equipo y lo llevan al pasotismo.</b>                                                 |
| <b>Autoritarios</b>  | → | <b>Nunca obtendrán lo mejor del equipo.</b>                                                              |

## Peligros para el mando

**Autocomplacencia**



**Acabará sobrepasado.  
El logro de hoy no es eterno.**

**Obediencia ciega**



**Ser disciplinado no es ser acrítico.**

**Ocultar a su equipo**



**Necesitará su apoyo siempre.  
Se lo reprocharán desde arriba.**

**Falsa humildad profesional**



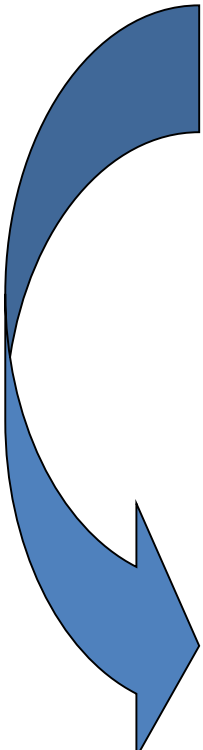
**Debe recabar para sí y su equipo  
el justo reconocimiento.**

**Servilismo ante el superior**



**Obtendrá desprecio.**

## Conceptos a revisar

- 
- Carisma** → **Genera dependencia.  
Dificulta la sucesión.**
  - Inmediatez de resultados** → **Forma de enmascarar realidades.**
  - Velocidad en la acción** → **Siempre la adecuada.  
Ojo a los “signos aparentes de actividad.”**
  - “Ser el mejor”** → **¿Ante quién y a efectos de qué?**
  - Voluntarismo** → **Fracaso y frustración.**
  - Dedicación temporal** → **Enmascaramiento de ineficacias.**

**Si guardas en tu puesto la cabeza tranquila,  
cuando todo a tu lado es cabeza perdida.**

Si tienes en ti mismo una fe que te niegan,  
y no desprecias nunca las dudas que ellos tengan.

**Si esperas en tu puesto, sin fatiga en la espera;**  
si engañado, no engañas, si no buscas más odio,  
que el odio que te tengan...

Si eres bueno, y no finges ser mejor de lo que eres;

**Si al hablar no exageras lo que sabes y  
quieres.**

**Si sueñas, y los sueños no te hacen su esclavo;**  
si piensas y rechazas lo que piensas en vano.

Si tropiezas al Triunfo, si llega tu Derrota,  
y a los dos impostores les tratas de igual forma.

Si logras que se sepa la Verdad que has hablado,  
a pesar del sofisma del Orbe encanallado.

Si vuelves al comienzo de la obra perdida,  
aunque esta obra sea la de toda tu vida.

Si arriesgas en un golpe y lleno de alegría  
tus ganancias de siempre a la suerte de un día;  
y pierdes y te lanzas de nuevo a la pelea,  
sin decir nada a nadie de lo que es y lo que era.

**Si logras que tus nervios y el corazón te  
asistan, aun después de su fuga de tu  
cuerpo en fatiga, y se agarren contigo  
cuando no quede nada porque tú lo  
deseas y lo quieres y mandas.**

Si hablas con el pueblo, y guardas tu virtud.  
Si marchas junto a Reyes con tu paso y tu luz.  
Si nadie que te hiera, llega a hacerte la herida.  
Si todos te reclaman y ni uno te precisa  
Si llenas el minuto inolvidable y cierto,  
de sesenta segundos que te lleven al cielo...

Todo lo de esta tierra será de tu dominio,  
y mucho más aún: serás Hombre, hijo mío.

**Y ADEMÁS...**



**... PODRÁS SENTIRTE SEGURO  
DE QUE CUMPLIRÁS EN TU  
PUESTO DE SERVICIO COMO  
MANDO DE LA FALANGE**