

Para hacer fluir un servicio interno entre las áreas se necesita de actitud, lo cual a su vez, impulsará el servicio externo, es decir, el servicio a los clientes. La actitud de servicio debe empezar por quienes dirigen en el mando intermedio; ello exige una formación con orientación al servicio.

Este libro analiza los roles que tienen los líderes de servicio y por qué son decisivos para enfoques de satisfacción y lealtad de clientes y empleados. El problema principal que viven los mandos intermedios es la desatención a sus necesidades reales, de ahí que sus competencias resulten obsoletas, pues no han alcanzado un desarrollo integral de sus capacidades, acorde con la exigencia de sus nuevos roles, especialmente relativos a una estrategia y cultura de servicio. Los estudios han demostrado que, en las organizaciones, se encuentran ejecutivos inefectivos, no comprometidos, inflexibles, orientados a la burocracia y reacios al cambio. Por ello, se ha determinado que son un gasto y no agregan valor, lo que ha decidido su eliminación de la estructura, aplanando la organización a través de enfoques como el *downsizing* u otros. Ha sido una reacción comprensible en tanto no se ha obtenido la contribución esperada de algunos ejecutivos. Sin embargo, esa solución no ha contemplado la verdadera causa de la situación de los mandos intermedios. Si bien puede haber estado justificada la eliminación de un número de escalones en el nivel intermedio, lo cierto es que no es posible eliminar dicho nivel de la estructura. Más bien, los estudios comprueban que los ejecutivos de ese nivel han demostrado un gran potencial para contribuir en la atención de las nuevas exigencias de la empresa moderna. Por ello, enfatizamos que hasta ahora las alternativas de cambio y mejora en el nivel intermedio, si bien pueden haber ayudado a optimizar costos, no han resuelto cómo adecuar a dichos ejecutivos a la nueva situación.

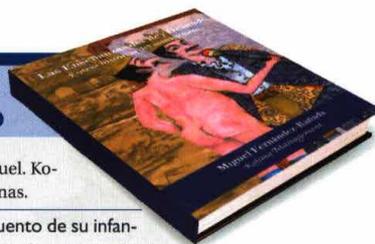
Para contar con líderes de servicio con un enfoque trascendente en la organización es preciso una política clara y el apoyo de la alta dirección, así como un plan formativo integral y coherente para los mandos intermedios. De esta manera se podrá alentar su compromiso y forjar su carácter, base esencial de su liderazgo que a su vez favorece la confianza en el ambiente organizacional.

El desarrollo que los mandos intermedios requieren para desplegar un liderazgo con orientación al servicio debe considerar el perfeccionamiento de sus cualidades y estilo como cimientos para impulsar el compromiso del personal y su desempeño para lograr alta satisfacción de clientes. Implica idoneidad y responsabilidad de los propios mandos, pero requiere ayuda de la alta dirección y del área de recursos humanos. ■

## LAS ENSEÑANZAS DEL REY DESNUDO

FERNÁNDEZ-RAÑADA, Miguel. Kollima. Madrid, 2012. 126 páginas.

¿Quién no recuerda algún cuento de su infancia con especial cariño? Como las viejas películas, algunos están llenos de enseñanzas para el directivo de hoy. El reto que le ofrecemos en este libro es descubrir, con la lectura de cuatro fascinantes historias, algunas de las lecciones más relevantes para el directivo preocupado por la mejora continua de su organización. El libro le conducirá desde el encanto de lo inesperado, a las enseñanzas clave en gestión y a proponerle una agenda personal de mejora. ¿Se sube al tren y acepta el viaje? ■



## GÉNESIS DEL CONSEJO

NAVARRO-RUBIO, José María y TÀPIES, Josep. LID Editorial Empresarial. Madrid, 2013. 264 páginas.

Las empresas familiares suponen a escala nacional más del 85% del total de las empresas, siendo fuertes estructuras debido al alto nivel de compromiso, a su disposición financiera y a sus valores. Con el afán de mejorar su competitividad esta obra pone a su alcance una guía que ayudará a facilitar y mejorar los procesos de toma de decisiones dentro de estas organizaciones, partiendo de la construcción de un buen consejo de administración que "puede y debe ser un activo claro de la compañía. ■



## "PREGUNTING"

MOAR, Antonio. Empresa Activa, 2012. 128 páginas.

Buscamos repuestas pero antes debemos aprender a formular las preguntas de la manera adecuada. En este ameno trabajo, Moar nos enseña cómo debemos utilizar las preguntas para conseguir determinadas conductas en nuestros equipos de colaboradores, para gestionar bien la información dentro de la organización, para lograr mejores resultados y, sobre todo, preguntas para llegar a conocernos a nosotros mismos y aprender a ser mejores líderes. ■

