

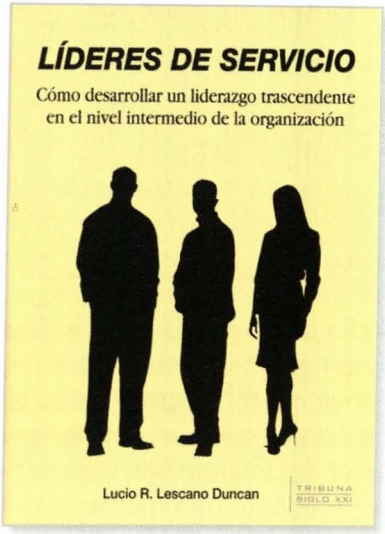
Señora
ESPERANZA NAVARRO PANTAC
Comentarista

Lescano Duncan, Lucio R.

Líderes de servicio: Cómo desarrollar un liderazgo trascendente en el nivel intermedio de la organización.

Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2012.

263 pp.



En los últimos treinta años las organizaciones han tenido que adecuarse a nuevos escenarios, a enfrentar nuevos retos que ha planteado la globalización acelerada de nuestras sociedades. Al acentuarse la competencia mundial, los enfoques de calidad se han orientado hacia la calidad del servicio. No basta ahora la innovación ni el producto que se ofrece; ahora la diferenciación la hace la calidad del servicio que el cliente recibe. Así, pues, la competencia en distintos mercados reafirma el especial cuidado en la gestión de los servicios. Ello implica no solo el servicio al cliente, sino una satisfacción del mismo que provenga de otros desempeños y ayudas, como la rapidez, la solución de problemas, el trato personal, esto es, un nuevo paquete de beneficios intangibles. De esta forma, se puede competir con una mejor perspectiva, porque la empresa estará en capacidad de proveer intangibles que marquen la diferencia con la competencia.

Las organizaciones de hoy en día encuentran que el único camino hacia la excelencia es el profundo enfoque hacia el cliente, el elemento humano, objetivo de su gestión. De ahí la importancia de la actitud de los empleados frente a

"El mensaje del libro es, pues, que cuidemos de nuestros mandos intermedios, ya que son ellos los reales expertos de cada área, de cada campo, de cada sector".

los clientes, lo cual va aparejado con el rol de sus líderes naturales, los ejecutivos del mando intermedio, quienes deben ejercer un liderazgo orientado al servicio, comprometido con la calidad de servicio, pues su compromiso va a fomentar también su desarrollo y el de sus colaboradores. El ejecutivo de mando intermedio es el llamado a generar experiencias positivas en sus empleados, y con ello crear un ambiente interno que se caracterice por el servicio.

Los ejecutivos del nivel intermedio, por su posición, están llamados a asumir el liderazgo. De allí que el autor proponga prestar especial atención a la experiencia tanto de los empleados como de sus ejecutivos intermedios, a fin de analizar la orientación de sus comportamientos y evaluar la dirección y el desarrollo personal que requieren. Sin embargo, en este punto se podrían originar serios retrocesos en el buen funcionamiento organizacional si no se presta atención a la importancia del nuevo rol que hoy en día cumplen los mandos intermedios, teniendo en cuenta que ellos constituyen el enlace entre el propósito de la estrategia y los objetivos que formula la alta dirección, y la acción efectiva de producir y entregar los bienes y/o servicios al cliente, lo cual se encuentra en manos de los empleados que actúan bajo el liderazgo inmediato del mando intermedio.

Es por esta razón que los mandos intermedios constituyen un punto clave en la empresa, por cuanto son ellos quienes llevan sobre sus hombros la responsabilidad de ejecutar las principales tareas de la organización, de entregar el producto final al cliente. El autor señala que se puede decir que ahora sus trabajos son más amplios y complejos, que hacen más y toman decisiones que antes tomaban los altos directivos. Añade que "son los que engrasan las ruedas de la organización para hacerla funcionar", que ellos tienen mucho que ver con el éxito o fracaso de la empresa, quizá tanto como los mismos directivos.

El autor enfatiza la labor esencial que desarrollan los ejecutivos del mando intermedio para implementar la estrategia de la empresa y aun para recomendar los cambios de rumbo. Y es que el conocimiento que tienen de las capacidades de la organización los coloca en capacidad de brindar sustanciales aportes a la alta dirección.

La obra está enfocada a resaltar este papel clave de los mandos intermedios. No obstante, no se les da la importancia que merecen, como olvidando que son los mandos intermedios bien preparados y comprometidos con su institución y su país, los llamados a ser los auténticos asesores, comunicadores y gestores del cambio. Ellos saben mejor que cualquiera dónde se encuentran realmente los problemas, lo que les permite descubrir nuevas posibilidades, tanto para resolverlos, como para alentar el crecimiento. Constituyen un campo fértil para las ideas creativas acerca de cómo cambiar y mejorar la organización. Sin embargo, la empresa busca costosas asesorías de "expertos" y no consulta ni escucha a quienes conocen mejor el terreno organizacional en el que se mueve la empresa y el capital humano con el que trabaja. Ellos tienen mucho que recomendar y aportar para conseguir los objetivos y mejorar la organización.

El autor recomienda que por todas estas razones, se debería tener un cuidado muy especial con el personal de este nivel, reconociendo su relevante papel y facilitando su desarrollo. Puntualiza el experto que solo así podremos preparar a los futuros cuadros de la alta dirección, los que precisamente van a favorecer la continuidad y el avance consistente de la empresa, de tal manera que les permitirá competir en el amplio mercado mundial del siglo XXI. Agrega que los altos directivos cumplen un turno, muchas veces bastante corto, por lo cual, especialmente en el sector gubernamental, urge la tarea de mantener ejecutivos intermedios de sólida capacidad técnica-profesional, aunada a un alto nivel de integridad moral, que garanticen una gestión eficaz, eficiente y coherente. Dice que esa sería la auténtica vía por la que cada entidad del Estado lograría la continuidad de su buena marcha, con una productividad y competitividad cada vez mayor.

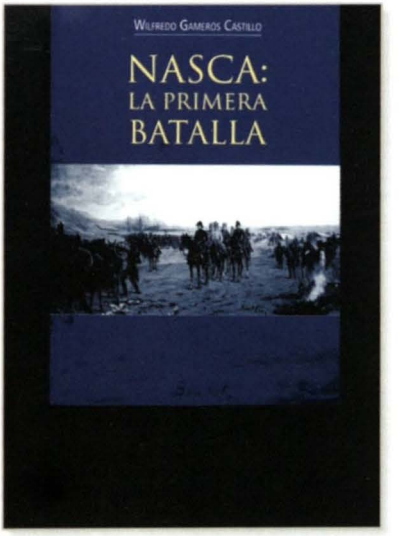
El mensaje del libro es, pues, que cuidemos de nuestros mandos intermedios, ya que son ellos los reales expertos de cada área, de cada campo, de cada sector. Deben ser vistos y tratados como contribuidores fundamentales en cada institución del país. En primer lugar, atender sus necesidades reales y no "utilizarlos" simplemente como fuente de información o para la mera ejecución de órdenes o instrucciones. Dice que es preciso que aprovechemos su talento, al mismo tiempo que se les dé soporte para desarrollar nuevas habilidades, de tal manera que no queden circunscriptos meramente a su especialidad técnica, sino que crezcan también en el terreno ejecutivo y ético. Ellos serán los verdaderos líderes que influyan en la motivación, desempeño y desarrollo de sus colaboradores o empleados, pues son el espejo y catalizador del talento de cientos de miles de trabajadores, valioso capital humano que la empresa puede aprovechar y expandir.

Sustenta que esa será la manera de contar con líderes competentes y comprometidos, no subestimados, ni sujetos a manipulación o intimidación, como ocurre en entidades mediocres donde solo el jefe sabe y manda, y los demás acatan sin aportar nada.

El libro es profundamente esclarecedor sobre la gestión de servicio y sobre el papel que en ella desempeñan los mandos intermedios, que son quienes mantienen en funcionamiento las organizaciones públicas y privadas, más allá de los cambios y situaciones que se presenten en la alta dirección. Sostiene que se debe romper el paradigma de que su papel es pasivo o de simple ejecutor, para asumir que son el cimiento sólido de la estructura organizacional, y por tanto, requieren continuidad, reconocimiento y una consistente formación directiva y de servicio.

El autor tiene el Doctorado en Cultura y Gobierno de organizaciones por la Universidad de Navarra, España, y es Director General del CAME – Formación y Perfeccionamiento Directivo. Es además Capitán de Corbeta (r) de la Marina de Guerra del Perú.

Gameros Castillo, Wilfredo



Nasca: La primera batalla. 2ª. ed. Lima, Editorial San Marcos, 2012.

109 pp.

En la tercera campaña naval de Cochrane sobre aguas peruanas, don José de San Martín, Generalísimo de Mar y Tierra, tuvo bajo su mando la Expedición Libertadora del Perú, la cual comprendía las fuerzas navales de Cochrane y las fuerzas terrestres de ocupación. Con ellas, la penetración en los dominios del bastión colonial español constituyó la campaña decisiva para la emancipación del Perú, que aseguraba la de los países vecinos que habían logrado ya su independencia: Argentina, Chile y la Gran Colombia.

El 20 de agosto de 1820 zarpó de Valparaíso la armada de ocho buques de guerra con dotaciones que sumaban 1.538 hombres; además, 14 barcos de transporte con tropas, armamento y pertrechos; y completaban la fuerza naval

11 cañoneras. El 7 de setiembre de 1820 la Escuadra Libertadora fondeaba en la bahía de Paracas, donde desembarcaron hombres, armas y pertrechos.

Posesionado del litoral pisqueño, en el departamento de Ica, San Martín dio inicio a su campaña terrestre: envió al Coronel Juan Gregorio de las Heras a apoderarse del puerto de Pisco, y a Juan Antonio Álvarez de Arenales para que, al mando de unos mil hombres, se dirigiese al Callao. El jefe realista del doble cantón de Pisco (puerto y pueblo), Coronel don Manuel Químper, a la vista de la Escuadra Libertadora, el 7 de setiembre, había ordenado el repliegue de sus fuerzas, abandonando Pisco y dirigiéndose hacia el Sur.



General Juan Antonio Álvarez de Arenales.

Lo primero que hizo San Martín fue dirigirse "a los habitantes del Perú", por medio de una proclama en la que les anunciaba su arribo y el de la Expedición Libertadora, así como el propósito de la misma: poner término a una época de sujeción humillante y dolorosa. Está fechada el 8 de setiembre de 1820.

El día 2 de octubre de 1820, San Martín se dirige a Caucato, en el valle de Pisco, donde dispone el acantonamiento de sus fuerzas en preparación de próximas operaciones. El día 3 ordena la organización de la división de la sierra, al mando de Arenales, ya de regreso del Callao, quien recibe la orden de partir con dirección a Ica el día 5, en pos de las fuerzas realistas de Químper. Así se inicia la que se conoce con el nombre de primera "campaña de penetración de Arenales".

Es en el marco de esta campaña que se produce el primer histórico encuentro entre las fuerzas realistas y las libertarias: la primera batalla de la Independencia, el día 15 de octubre de 1820, dentro de los confines del pueblo de Nasca.

Según Germán Leguía y Martínez y los partes de batalla, los hechos se produjeron así:

Arenales designó a su segundo, el Teniente Coronel don Manuel Rojas, jefe, como ya sabemos, del Estado Mayor General divisionario, compuesto de doscientos cincuenta hombres, a fin de seguir a Químper. El 12 de octubre, a la caída del sol, Rojas y su gente atravesaban el río de Ica, escaso de caudal, y se perdían con rumbo al Sur, por el despoblado de Huayurí.



General Juan Galo de Lavalle.

Mientras tanto, Químper en su fuga había tocado sucesivamente Palpa y Changuillo, deteniéndose al fin en Nasca, para hacer descansar a sus tropas y bestias; para luego, atravesando las inclementes y arenosas pampas de Tunga, entrar a Acarí y tomar la senda de Arequipa. En Nasca, se ocupó primero de despachar hacia Acarí a las familias que le acompañaban, juntamente con cien cargas de los bienes que llevaban consigo, con su tropa y caballada. Era ya el 15 de octubre, y habían, en consecuencia, transcurrido nueve días largos desde que evacuó sus fuerzas de la ciudad de Ica, y todavía permanecía Químper en Nasca.

Rojas, entre tanto, se aproximaba hacia su desprevenido adversario. Se puso en menos de tres días en las proximidades de Changuillo; y, en la fecha ya señalada, 15 de octubre, se presentó de súbito en las cercanías de Nasca.

Las familias que emigraban se encontraban ya en marcha de este pueblo al de Acarí, y Químper se preparaba para marchar, con destino igual, el día siguiente, 16. Alguien alertó a los realistas que se aproximaban tropas armadas, aunque ya no les dio tiempo de fugar; apenas si tuvieron tiempo para reunirse, porque Rojas ya se les venía encima.

Las tropas de Rojas fueron divididas en tres fuerzas: una, al mando del Capitán Lavalle; otra, a las órdenes de Federico Brandzen; y la tercera, a las del Teniente Suárez, este último a retaguardia de la población y de los realistas, a fin de cerrarles el paso. Cuando tuvo bien ubicadas sus tropas, dio la voz de ataque y degüello con la banda de clarines. Rojas entra al poblacho a sangre y fuego; eran, más o menos, las cuatro de la tarde del día 15 de octubre.

Las fuerzas libertarias cruzan como una exhalación las calles del pueblo, sableando y matando; y caen sobre el núcleo de los soldados españoles que procuraban reunirse: en pleno desorden, no alcanzan a montar ni a tomar sus armas, sorprendidos y entontecidos por el apuro y la confusión; se convierte aquello en fuga deshecha y atroz carnicería.

Los que logran salir del poblado, camino de Acarí, caen en manos de la infantería de Suárez. Los setecientos cincuenta hombres de Químper desaparecen en un santiamén. Unos cuantos soldados de caballería, precedidos por el coronel

realista, logran escapar hacia el desierto de Yunga. Rojas y su gente quedan dueños del campo.

Los hijos de Nasca celebran la victoria con toda clase de manifestaciones y regocijos, y se placen en atender a los soldados de la patria con cuanto está al alcance de sus facultades.



General Eustoqui Frías.

De esto trata el libro *Nasca:* la primera batalla. El autor, Wilfredo Gameros Castillo, a la luz de dos documentos históricos: dos partes de batalla publicados en la Colección Documental del Sesquicentenario de la Independencia del Perú, en el Tomo VI - Asuntos Militares - Volumen 2º - El Ejército Libertador del Perú: entre las páginas 175 a 179, esclarece que esa primera batalla libertaria se produjo en el pueblo de Nasca, y no como se había venido sosteniendo equivocadamente, en Palpa o Changuillo.

El 7 de octubre pasado, una comisión celebró una vez más en Palpa la primera batalla de la Independencia. Y, desde el año 1951, todos los años, los 15 de octubre, el pueblo de Changuillo, situado a 40 kilómetros al norte de Nasca, celebraba también la primera batalla de la Independencia.

Persistiendo en el malentendido, el año 1951, el diputado Agustín Bocanegra propuso y logró promulgar la Ley 11634, por la que establecía que la primera batalla de la Independencia había sido en Changuillo, a pesar de que el Centro de Estudios Histórico Militares y el Instituto Sanmartiniano del Perú, según consta en el Archivo del Congreso de la República, le había comunicado que la primera batalla de Independencia había acaecido dentro del pueblo de Nasca, el 14 de octubre de 1820.

El autor demuestra en su obra que la batalla de Changuillo no existió y que la batalla de Palpa fue un simple tiroteo, y lo refrenda con la documentación ya mencionada: los partes de batalla.

Dice Gameros que, con miras a la celebración del Bicentenario de la Independencia, y por respeto a nuestra Historia y nuestros Próceres, el Congreso de la República debe debatir el Proyecto de Ley Nº 09662-2003/CR, presentando por el congresista Carlos Ramos Loayza, donde, con veinte documentos históricos, reivindica para Nasca la primera batalla de la Independencia, librada dentro de los confines del mismo pueblo el día 15 de octubre de 1820.