

(España, Portugal, Filipinas, Chile, México, Polonia, Hungría) se explicaría por el retraso relativo de estos países frente a la anterior "oleada" de los países protestantes, los primeros en democratizarse; pero también por un cambio de actitud en la propia Iglesia católica que, hasta los años sesenta, se acomodaba a los regímenes autoritarios y frecuentemente los legitimaba.

El tercer factor de causalidad se situaría en el ámbito de los que Huntington denomina como "nuevas políticas de agentes externos" entendida como un fenómeno de generalización de redes de seguridad y de mantenimiento impulsadas por la comunidad internacional; fundamentalmente se refiere aquí a las instituciones europeas y a los Estados Unidos como factores de orientación de impulso al nivel mundial.

Es algo más confuso el intento de sistematizar los *procesos* a través de los cuales se produce la tercera oleada democratizadora, debido a la compleja casuística en que se desenvuelven las relaciones entre los sectores dominantes de los regímenes autoritarios y los nuevos sectores reformadores; y algo parecido sucede con la determinación de las características o singularidades de las nuevas democracias de esta tercera ola. En cuanto a las perspectivas de duración a lo largo del tiempo de las "nuevas" democracias, el debate se remite de forma más o menos genérica a la tradición americana acerca del problema de la *consolidación democrática*, en un debate de escasas aportaciones originales.

El capítulo final está destinado a plantear interrogantes sobre la continuidad del proceso democratizador, frente a los riesgos de la aparición de nuevas "contraolas", similares a las que habrían colapsado las anteriores oleadas (primera contraola de 1922 a 1942; segunda contraola de 1958 a 1975); pero el debate no parece encontrar grandes hallazgos pues tanto el confucianismo como el islamismo podrían generar desarrollos contradictorios, y al final sólo queda el hilo conductor central, el del desarrollo económico como verdadero soporte profundo de la democratización mundial.

En conclusión, nos encontramos ante un libro enormemente sugestivo en el despliegue de material comparativo al nivel mundial, pero relativamente pobre tanto en lo que se refiere a su articulación argumental al nivel histórico como, sobre todo, a la profundización explicativa de su eje central: el desarrollo económico como mecanismo impulsor de la democracia.

Antonio J. Porras Nadales

EMPRESA

ALBRECHT, K. (1994), *Todo el poder al cliente*, Ed. Paidós, Barcelona, 353 págs.

Karl Albrecht es consultor en administración, conferenciante e investigador, ade-

más de un prolífico autor. Ha escrito diecisiete libros sobre el mundo de la empresa, algunos de los cuales han sido best sellers mundiales: *Service America* o *Servicio al cliente interno* son dos buenos ejemplos de ello. Sus ideas han contribuido a transformar el funcionamiento de aquellas empresas que han solicitado sus servicios de consultoría.

Todo el poder al cliente se articula en dos partes diferentes: en la primera se hace una descripción del paradigma actual en referencia a la calidad en los servicios y se presenta de forma resumida una propuesta de modelo (capítulos 1, 2 y 3). En la segunda parte (capítulos 4 al 11) Albrecht analiza como lo hacen los mejores, es decir, las empresas excelentes (capítulo 4) y a partir de ese análisis el autor desarrolla su propio modelo de servicio de calidad total al cliente.

En este libro Karl Albrecht nos alerta del fracaso que han tenido los sistemas y programas sobre la búsqueda de calidad en la empresa. En realidad se están dando soluciones del siglo XX a problemas que pertenecen al siglo XXI.

La clave está en comprender que muchas empresas son prácticamente insensibles a las necesidades reales de los clientes, y toman a estos como meros instrumentos para obtener beneficios. En cambio, existen compañías excelentes, que se organizan en función de las necesidades, gustos y características personales de sus clientes, que en todo momento son tratados como personas, y no como instrumentos.

Los errores de pensamiento más co-

munes en los directivos de las empresas no excelentes son los siguientes:

1. Se trata de desvincular *producto* y *servicio*: la experiencia total del cliente incluye componentes tangibles e intangibles. Pero durante muchos años a los gerentes se les ha enseñado a pensar y a hablar en términos de producto, y a relegar el término *servicio* a un segundo plano. Sin embargo, los productos por sí solos no pueden ser un arma competitiva, ya que muchas empresas ofrecen productos muy similares en sus características físicas.

2. Se tiene una mentalidad de control de costes, que lleva a la empresa a un círculo vicioso, sobre todo en épocas de recesión: como bajan los ingresos hay que reducir costes, lo cual deteriora la calidad del producto y la capacidad competitiva de la empresa, que a la vez origina una mayor caída en las ventas, etc.

3. Se piensa que la calidad es muy cara, lo cual suele ser falso: hay muchos ejemplos de empresas que han reducido sus costes al implantar con éxito un programa de mejora de la calidad.

4. Se trata de someter al cliente: las organizaciones establecen pautas rutinarias estandarizadas para todos los clientes, y tratan de imponer el marco de esas pautas a todas las necesidades y problemas del cliente, quien más bien necesita un trato individualizado.

En cambio, las empresas destacadamente comprometidas con el cliente tienen ciertos elementos en común:

1. Realizan continuas investigaciones de mercado, y sobre todo de cliente.

Cada cliente es una persona, y ha de ser tratado como tal. Hay que detectar sus aspiraciones al entrar en contacto con nuestra organización, y conocer su experiencia posterior.

2. Son empresas que formulan una estrategia de acción en relación a la calidad, y saben implicar a todo el personal en el logro de sus objetivos.

3. Se educa al personal, se le capacita adecuadamente, y sobre todo se crea un clima de comunicación.

4. Se busca la continua mejora de los procesos.

5. Se le da gran importancia a la evaluación, a la medición, pero fundamentalmente a la realimentación: utilizar la información extraíble del cliente para mejorar en lo posible.

Teniendo en cuenta estos aspectos, Karl Albrecht propone un modelo que denomina Servicio de Calidad Total (SCT): un sistema que pretende la mejora de la calidad en el servicio que se le da al cliente.

Las acciones que deben emprenderse para implantar en la empresa el SCT parten por educar y comprometer tanto a los ejecutivos de nivel superior, como al resto de responsables a todos los niveles.

Es preciso también definir la misión y valores culturales de la organización, establecer metas críticas de mejoras de la calidad y crear un clima de cambio en el

que es preciso ceder poder a los mandos intermedios.

Todos los criterios de calidad deben estar centrados en el cliente, del que se debe intentar recoger toda la información posible, que como realimentación del sistema permita mejorar continuamente.

El autor también reconoce la importancia para el éxito del SCT del desarrollo de procesos de reconocimiento de los logros. Hay que evitar a toda costa que ese espíritu de servicio que tienen todas las personas que comienzan en una organización, y que las lleva a entregarse a su trabajo con ilusión, se apague como resultado de la falta de reconocimiento de su labor. Es crucial para ello que se deleguen responsabilidades y que los gerentes sean verdaderos líderes de la organización.

La principal aportación de Albrecht en este libro ha sido haber enfocado el tema con un estilo claro y comprensible para cualquier persona que quiera adentrarse en el interesante mundo de la calidad en los servicios, aunque sin llegar a ser un libro revolucionario, como pretende el autor, ya que insiste en aspectos ya tratados de una u otra forma por otros autores o por él mismo en otros trabajos.

Luis Fernández Portillo