

dice con los textos legales en danza (cuatro) y lo referente a la segunda edición en giro alrededor del R. D-L 5/90 con cuatro apartados precedidos de un preámbulo a cargo de Melero al mismo nivel analítico-sintético y de competencia conjunta de la primera parte, tanto en su primera como segunda edición.

Creemos que la obra que presentamos resultará de utilidad casi imprescindible, y a nivel más que ordinario, como lección y punto de arranque para que legisladores fiscales en futuras ocasiones tengan en cuenta más y mejor los parámetros legales existentes y no se tropiece con tanta facilidad o premura en alguna otra piedra del ordenamiento jurídico establecido. De provecho, también indudable, para los asesores fiscales -¿cómo no?- y hasta lección indirecta para la ética fiscal que verá confirmados algunos de sus postulados morales acerca de la recta fiscalidad matrimonial y, al tiempo, contemplará, aprenderá y, en consecuencia, se enriquecerá en su visión de rectitud acerca de la imposición sobre la familia; sin desviaciones por abusos y sin omisiones hacia la justa contribución socialmente debida por la institución familiar, célula fundamental y primigenia del cuerpo social, cuidadosamente protegible, por esa razón.

Gonzalo Higuera

65. EMPRESA

ALBRECHT, K. *Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Ed. Paidós, Serie Paidós Empresa 7, 259 págs.

Tradicionalmente se ha considerado el funcionamiento interno de las organizaciones distinto al del mercado. Entre otros aspectos, los mecanismos de asignación de recursos son diferentes: en la organización predomina la jerarquía mientras que en el mercado la toma de decisiones es descentralizada. Sin embargo, la realidad es muy distinta (Williamson, 1.975), existe "jerarquía" en el mercado (poder de los monopolios) y existe "descentralización" en las organizaciones (participación). Desde este enfoque -que bautizó el autor bajo la expresión "servicio interno"- Karl Albrecht viene a presentarnos, como reza el subtítulo, alternativas y consejos para resolver problemas que acontecen en los directivos de "línea media" -en terminología de Mintzberg- cuya posición decisiva en la organización es evidente. Por ello, utiliza el término de "cliente interno", es decir, cada miembro de la organización tiene que tratar al resto de sus compañeros como clientes, puesto que lo son: solicitan servicios de

BIBLIOGRAFIA

aprovisionamiento, producción, venta,... etc. Así, el directivo de nivel intermedio, cuyo peligro de "burocratización" -énfasis en los procedimientos más que en los resultados- resulta patente, aunque no se relaciona directamente con el cliente "externo", tiene sus propios clientes, de carácter interno (alta dirección, operarios, staff técnicos,...etc), con los que necesariamente ha de relacionarse y atender adecuadamente.

De esta forma, este asesor de empresas empeñado en mejorar la eficiencia de las organizaciones, establece el denominado "Servicio de Calidad Total" (SCT), que pretende la mejora del servicio a través del conocimiento de las necesidades del cliente y del establecimiento de una cadena de calidad formada por todas aquellas personas en la organización relacionadas, directa o indirectamente, con el servicio en cuestión, y en las que el directivo de nivel intermedio supone un eslabón importantísimo en orden a agilizar, o entorpecer, dichos servicios. Este proceso (SCT) comprende la investigación de mercados y clientes, la evaluación y feedback, la formulación de estrategias, la formación y comunicación, y por último, la consecuente mejora del mismo.

La obra se estructura en once capítulos englobados en dos partes. En la primera se exponen sus ideas acerca del papel directivo y de la importancia de los situados jerárquicamente a nivel intermedio, mientras en la segunda se

presentan diversas líneas de actuación para llevar todas las ideas desarrolladas a la práctica.

Entre las aportaciones de esta obra conviene resaltarse, entre otras cosas, los procedimientos de eliminación de actitudes de resistencia al cambio y a la innovación, la formulación de diversos métodos para vencer la llamada "inercia de nivel medio", los pasos para la creación de un servicio interdepartamental que no sea obstáculo en las diversas tareas de la organización, los medios para erradicar la competencia entre departamentos, en definitiva, distintas alternativas para la mejora del funcionamiento organizativo interno, y por ende, con repercusiones significativas a nivel externo.

Interesante libro para toda persona que se desenvuelva desempeñando un cargo de responsabilidad en cualquier organización, sobre todo, si se encuentra en el empeño de mejorar la calidad de los productos y servicios que presta, a la que aporta un nuevo enfoque y formas de implantarlo. Por lo demás resulta inútil para todas aquellas personas y organizaciones -que son muchas- que descuidan todavía el trato con los clientes "externos". Para éstas, no bastan estos enfoques, hay que empezar desde mucho antes. Quizás ya no tengan sentido como organizaciones...

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez