

La parte III conforma un conjunto de capítulos destinados a la aplicación del instrumental expuesto en la parte II a cuestiones frecuentes en el mundo de la empresa moderna, como ser, localización de plantas, formas organizativas, financiación y composición de activos, contratación de personal, capacitación y remuneraciones, tanto en mercados perfectos o imperfectos, producción múltiple, inventarios, política de precios en mercados imperfectos, comercialización y publicidad para finalizar con una comparación entre el punto de vista contable y el económico de la información.

A pesar de la útil ilustración presentada en los capítulos sobre casos reales de empresas y sectores de la economía norteamericana, esta parte contiene más desarrollos teóricos que aplicaciones prácticas con lo cual no logra diferenciarse de los libros de microeconomía usuales, por ejemplo, los capítulos 10, 11 y 12 abordan temas sobre el comportamiento empresarial y formas de mercados imperfectos (monopsonio, discriminación de precios, carteles, modelo de empresa dominante, etc.) que bien podrían incorporarse a la parte II con una adecuada reestructuración temática, para conferirle a esta parte el carácter preeminente de las aplicaciones prácticas. El método de la programación lineal no aparece presentado a pesar de ser un instrumento valioso en las decisiones productivas y cuya incorporación y aplicaciones enriquecería el contenido de la obra.

Corresponde a la parte IV el planteamiento de algunos modelos que obvian el supuesto de maximización de beneficios en el comportamiento empresarial. En forma sintética son tratados los aportes de William Baumol, Oliver Williamson y Gary Becker. El modelo de Cyert y Marsh, entre otros, no es considerado a pesar de su importancia, lo que le da a esta parte un carácter incompleto³. De nuevo, al contener sólo un capítulo, bien podría haberse incorporado a la parte II con la finalidad de integrar el marco teórico del libro, o quizás haberse ampliado la exposición de estos modelos manteniendo su independencia.

En resumen, el libro cumple con el objetivo de servir de base para cursos de microeconomía de carreras universitarias dirigidas a la formación de Licenciados en Administración o de Contador Público; si bien el tratamiento de los temas no es exhaustivo y contiene algunas carencias, la presentación de ilustraciones útiles con apéndices matemáticos para temas que lo requieran, equilibra el resultado final y hace recomendable esta obra.

R. Romanelli

DRUCKER, PETER, F., *La gerencia en tiempos difíciles*. El Ateneo, Buenos Aires, 1984, págs. 184.

A fines de 1981 leí por primera vez esta obra de Peter Drucker, prolífico autor que ha incursionado por diversos temas pero especialmente se ha distinguido cuando ha abordado tópicos vinculados al área gerencial.

Poco después la economía pasó por uno de esos "tiempos difíciles" que define el autor, y fue bien fácil comprobar cómo tantas empresas, a pesar de sus antiguos y avezados gerentes y asesores, no estaban preparados para afrontar tales momentos y sobrevivir.

Un Estado paternalista, débil de convicción e inmaduro políticamente, salvó a muchos a costa de la comunidad toda.

³KOUTSOYANNIS, A., op. cit., contiene un detallado análisis y evaluación de modelos gerenciales no maximizadores de beneficios. MC GUIRE, J., *Teorías del comportamiento empresarial*, Buenos Aires, el Ateneo, 1974, hace una revisión de la conducta de la empresa bajo distintos objetivos.

Hoy nos acercamos a otro período difícil, y es bueno recurrir a una relectura de esta obra simple, accesible y que repite algunos conceptos a lo perogrullo pero al parecer olvidados por todos.

La función gerencial —tal como el autor la plantea— le cabe en nuestra realidad a los gerentes y directores de empresas públicas y privadas, pequeños propietarios y a todos aquellos que deben dirigir sus empresas.

Los tiempos difíciles de Drucker involucran la situación mundial de la economía occidental a partir de la década del 80. Los avances tecnológicos que se están operando en esta década, el estancamiento, la inflación mundial y los bruscos cambios estructurales convierten a éstos en tiempos verdaderamente difíciles. Extrapolando podemos pensar igualmente en diversas causas que plantean similares interrogantes en el orden nacional, algunas de cuyas respuestas podrían estar en un cambio de la filosofía gerencial.

En estos tiempos, dice el autor, la tarea esencial del gerente consiste en asegurar que la institución que dirige tenga suficiente capacidad para sobrevivir, solidificarse, adaptarse a los cambios y aprovechar las nuevas oportunidades que se plantean. Es decir, dirigir para mañana y desprenderse del ayer.

Saber crecer, conocer las estrategias de que disponemos y saber escoger correctamente entre ellas.

En la obra se examinan estrategias que permiten convertir en provecho de la empresa las amenazas que les plantea el cambio.

“En épocas difíciles el mayor peligro reside en la tentación de negar la realidad”. El trabajo no se propone recetar cómo hacer las cosas, sino más bien decir a los ejecutivos qué se debe hacer.

Antes de poder dirigir con éxito es necesario conocer lo que se dirige. La inflación oculta y deforma la realidad. Sin duda, Peter Drucker no se está refiriendo en su libro al modelo argentino de inflación y a no dudar lo suponemos que con la experiencia que tienen nadie puede enseñarle ya nada a los gerentes argentinos sobre inflación.

No obstante, aún hoy la mayoría de nuestros directores y gerentes (incluyendo la justicia) desconocen el manejo fundamental de las cifras afectadas por inflación y salvo indexar en algunos casos podría decirse que pocos son capaces de interpretar situaciones y resultados sometidos al impacto inflacionario. Es así como en tiempos difíciles la gerencia debe anteponer solidez financiera a ganancias, y conocer y tener la liquidez mínima necesaria para sobrevivir un “pánico” de 120 días. En tiempos difíciles la liquidez se convierte en una restricción y en una necesidad para la supervivencia.

Además de la liquidez, el gerente debe controlar otro elemento fundamental cual es la productividad. Extremado el argumento, sólo los gerentes tornan productivos los recursos, por encima de las leyes económicas a los gobiernos.

“La productividad en el trabajo no constituye responsabilidad del trabajador, sino del gerente”.

Aumentar la productividad es el aporte individual más importante que los gerentes pueden hacer para superar tiempos difíciles.

Un tercer elemento fundamental que hay que dirigir es el relativo a los costos necesarios para permanecer en los negocios mañana. Una empresa que no tiene dichos costos acurfulados empobrece la economía y no cumple con su responsabilidad social principal de mantener los recursos económicos que le fueron confiados.

En tiempos difíciles, las empresas e instituciones deben concentrarse en los resultados y abandonar el pasado improductivo que absorbe recursos que deben destinarse a oportunidades nuevas. Esta es una dura realidad que las empresas y los gerentes no quieren comprender, deshacerse del ayer improductivo es para mucho impensable.

El libro de Peter Drucker no constituye un recetario de verdades inmutadas que deben seguirse al pie de la letra para alcanzar el éxito en los momentos difíciles, pero sin duda plantea un continuo autoanálisis.

Permanentemente, en forma amena y abonando con muchos casos extraídos de la realidad, pone el dedo en la llaga de innumerables heridas mal curadas que arrastran las empresas actuales.

La última parte de la obra transita por una diversidad de temas describiendo, con agudeza en muchos casos, la situación que enfrentará esa nueva raza o casta de gerentes que hoy se debate entre innumerables cuestionamientos y desafíos en lo que el autor denomina el crucial momento de la crisis de la adolescencia de la gerencia.

Los tiempos modernos con sus profundas transformaciones, algunas de ellas en marcha y otras embrionariamente en gestación, plantean en definitiva un desafío a la clase gerencial y directriz que deberá resolverse con imaginación y creatividad.

H. Pedemonte