

A.M.A. EN VENEZUELA

# UN SEMINARIO PARA JEFES DE EMPRESA

VICTOR IRIARTE, S. J.

A las 9 a. m. del 13 de abril de 1967, 66 jefes de empresa, con los doctores Mauricio García Araujo, Presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, y Enrique Uthoff, Presidente de la Monsanto Mexicana, S. A., en la mesa de la presidencia, inauguraron puntualmente el Seminario.

Era la primera vez que A.M.A. (American Management Association) celebraba un encuentro de esta índole en Venezuela. A la orilla del Caribe y en el confortable Hotel Macuto-Sheraton transcurrieron rápidamente los días 13, 14 y 15 de abril, jueves, viernes y sábado hasta el mediodía. La organización, haciendo honor al nombre y funciones de A.M.A., perfecta hasta en sus menores detalles. Cada uno tenía en elegante cartapacio cuanto podía desear para su mejor orientación, información y estudio: distribución, programa, síntesis de temas, bibliografía, notas, información sobre A.M.A....

Diariamente, por la mañana, de 9 a 12, dos conferencias con un breve receso; y por la tarde, de 3.30 a 6.30, otras dos, con una breve interrupción a las 5.15. De 9.30 a 10.30 p. m., los asistentes, en tres grupos distintos, discutían el temario del día con sus problemas. Así estaba organizado nuestro primer Seminario y se observó su austero horario con fidelidad.

## Actividades de A.M.A.

Nacida de la fusión de algunas sociedades de estudios administrativos en 1923, continúa hoy, como pionera, en este campo empresarial. Es una organización educacional, sin fines de lucro, y sus actividades específicas se concentran en descubrir, desarrollar e implantar métodos más aptos para la administración de empresas. A estos objetivos tiende con la organización constante de cursos, seminarios, conferencias, información.

El espíritu que anima todas estas convenciones tiene como base el intercambio de ideas y experiencias entre los participantes que se aprovechan de la actual experiencia de otros para adaptarla a

la propia situación gestora de cada uno. Así, A.M.A. capacita a sus miembros para seguir las más modernas tendencias y procedimientos en la dirección de las empresas; los entrena en muchas orientaciones de administración e invita a directivos empresariales a un intercambio de puntos de vista sobre comunes problemas. A A.M.A. sólo le interesa el mejoramiento, habilidad y técnica en administración de empresas.

Los miembros de la Asociación vienen de grandes y pequeñas firmas; de gobiernos, de sectores educacionales y de toda rama de administración. Esto explica el que, sin alharacas de propaganda, cuente en la actualidad con más de 35.000 miembros, esparcidos en todos los continentes y en más de 100 naciones. Ni un Estado de la Unión, ni provincia del Canadá, deja de estar representada.

En la lista de miembros y en una o varias divisiones pueden enrolarse tanto las compañías como individuos aislados, con una serie de ventajas en las publicaciones y en las actividades de seminarios, conferencias... que organiza. Estas ventajas se extienden a las salas de conferencias y habitaciones en New York, lo mismo que a toda clase de información y servicios en Estados Unidos, Canadá, en Europa Central (Bruselas) o en el Brasil (Sao Paulo).

A.M.A., con un personal técnico y prácticamente especializado, trabaja en once divisiones que representan diversos y principales aspectos de actividades empresariales. Comienza con la división de servicios administrativos para seguir con la de finanzas, de gerencia general, de seguros, de administración Internacional, de manufactura, de mercados, de empaquetamiento, de personal, de compras, de investigación y de prospectivas en el planeamiento.

Estas diversas actividades cristalizan en dos manifestaciones distintas, ambas de tipo intelectual, pero de diferente expresión.

Pertenece a la primera la serie de publicaciones que mantienen el contacto de la Asociación con sus miembros.

La "Revista de Administración", editada mensualmente, presenta a

los Directores sobrecargados, apenas con tiempo para leer, la síntesis de los mejores artículos sobre empresa y trabajos originales sobre tópicos del día.

La revista "Personal", que sale mensualmente, trata alguno de los múltiples aspectos de las relaciones humanas en la industria.

La revista "Noticias" se presenta con la enumeración de las actividades de A.M.A. con sus problemas y soluciones.

La carta del "Empresario", con lectores restringidos a los socios de A.M.A., con materiales tratados en reuniones de A.M.A. o en otras fuentes, con información precisa sobre nuevas ideas, prácticas y tendencias en la dirección de empresas.

A este material, que mensual o bimensualmente llega a sus miembros, añade A.M.A. una serie de publicaciones en forma de libros, folletos, excerpta o separata; parte de su programa educacional, poniendo a su alcance una corriente continua de información, artículos y libros, especialmente relacionados con jefes o ejecutivos de empresas.

De su otra expresión intelectual, índice de la vitalidad de A.M.A., habla claro el dato de que el año 1965, en 1.300 programas, participaron más de 80.000 entre jefes y ejecutivos de empresa.

En pasados, aunque no lejanos, tiempos, podían permitirse el lujo de trabajar sin pensar en el mañana ni preocuparse por el futuro. Los tiempos no fluyen ahora tan tranquilos; han cambiado el ritmo. El trabajo actual reclama base firme en el presente, pero mirada escrutadora al lejano horizonte del porvenir con la lectura e interpretación de los signos que la acompañan. Por eso A.M.A. tiene una perspectiva de futuro y trata de transmitirla a compañías e individuos.

La selección del personal para esta labor educativa de A.M.A. se hace entre profesionales que han sabido triunfar, hermanando la teoría con la práctica, evitando con ello las nebulosidades aéreas de los teóricos y las improvisaciones y tropiezos de los empíricos. Así la dirección puede tener el carácter de "científica", avanzando apoyada en la tecnología y estudios sis-

temáticos, sin perder su característica "vital" en el estudio y desarrollo de las relaciones humanas.

Para muchos, la inscripción de su compañía en A.M.A. significa una extensión necesaria del programa de entrenamiento de la propia empresa, al mismo tiempo que los directores pueden orientarse teórica y prácticamente en las renovadoras corrientes empresariales.

El programa de nuestro seminario fue corto, pero intenso. La puntual asistencia, la diligencia en las clases y el interés en los grupos de discusión dieron al seminario carácter de singular eficiencia.

## Fijación y logro de los objetivos

Este tema, tan interesante para los empresarios, iba a desarrollarse en siete lecciones. Así las quiero llamar, pues la exposición clara y sencilla, ilustrada con gráficos improvisados en el tablero y con proyecciones de estadísticas del tema, daban al ambiente un tono escolar.

1) Se comenzó por definir y organizar la función del Director de Empresa, y después de aplicarle los modernos conceptos de administración, se describieron sus funciones en el planeamiento, organización, coordinación, control y motivación, concretando luego sus responsabilidades empresariales con los ejecutivos subordinados.

2) Definida así la tarea del empresario, se pasó a estudiar la organización de la Empresa y los principios de autoridad, responsabilidad, control y contabilidad que deben regirla, con su reflejo en los ejecutivos subordinados.

3) Ni casa sin planos, ni empresa sin planificación. Lógicamente se pasó a este tema estudiando planificaciones de larga y corta duración con la concretización de sus objetivos estratégicos. Se fijaron criterios para el desarrollo en la estrategia de la empresa al mismo tiempo que se asentaban y completaban nuevos medios para el aumento de directivas estratégicas. La planificación estratégica, la táctica y la presupuestaria para ambas, mereció un detenido estudio en su complicada ramificación de aspectos. "Pero —como observaba el Dr. S. Weinberg— el concepto de planificación estratégica es relativamente nuevo, como es nueva también la necesidad de desarrollar el sistema planificador. Fue-

ra de esto, el desarrollo de un profundo sistema de planificación supone un nivel alto en la participación de la administración y una disponibilidad de informaciones que anteriormente era imposible. Fuera de la gran tentación en las empresas de preocuparse con problemas inmediatos a expensas de la importante planificación a largo plazo.

Diversos aspectos de este intrincado problema fueron estudiados a través de las estadísticas de la American Tobacco Company; y el desarrollo y logro de utilidades de las cinco principales compañías americanas de productos químicos.

En otras tres lecciones se estudió la actividad del empresario en sus funciones financieras, manufactureras y mercantiles, para cerrarse el ciclo con el tema del perfeccionamiento en la formación empresarial.

Los profesores Hayes, Weinberg, Griesinger, Burger y Sugg, secundados por los doctores Marsh y Sweeny, hicieron una labor tan diligente como provechosa. Siempre a la disposición de sus oyentes, no escatimaron esfuerzos.

Claramente se desprendía de estas lecciones que el jefe de empresa carga con una inmensa responsabilidad, más que en el sector estrictamente ejecutivo, en el campo de la orientación, planificación y coordinación hacia un futuro cambiante que exige, con penetrante perspectiva de porvenir, una flexible adaptabilidad, expresión de vitalidad en la empresa. El vivir anclados en una organización estática resulta peligroso. Se impone una renovación en "muchas tácticas" y aun "estrategias". Gráficamente lo expresó el Dr. Sugg: "Anything you are doing the same way today that you were doing one year ago? Look at it very carefully.

Anything you are now doing that you were doing five years ago? Scrap it and develop a new approach.

¿Hace Ud. hoy algo igualito al año pasado? ¡Mucho cuidado!

¿Hace Ud. algo ahora lo mismo que hace cinco años? Hágalo trizas y busque nuevos caminos."

Es que la inercia mental lleva a la inercia ejecutiva. Pernicioso estancamiento que no encuadra en el rápido torbellino de transformaciones actuales.

Ya mucho antes lo había dicho nuestro pueblo con profunda sabiduría: "Camarón que se duerme, se lo lleva la corriente."

## Saldo del primer seminario

Lo calificamos de positivo y excelente. Era el tema interesante; los profesores, en sus campos respectivos, muy buenos; la pedagogía, práctica y asequible, y la exposición, sencilla y agradable, salpicada de dosis medidas de humor que gratamente distendían el ambiente.

Pero todo lo humano es perfecto y, como lo insinué en mis observaciones, creo útiles algunas pequeñas modificaciones.

1) Sin quitar nada a la exposición científica y general de principios, sería conveniente la presentación de un estudio sobre el estado empresarial de la región en que se celebra el seminario. En nuestro caso concreto, un estudio sobre las empresas en Venezuela, con su historia de desarrollo, su legislación, sus peculiaridades, sus características. Afortunadamente, contamos con quienes sintéticamente puedan hacer ese estudio, que, por una parte, ayudaría a la más fácil y mejor adaptación de los principios generales a la situación concreta del país y avivaría el interés de las discusiones. Diversos países de diverso desarrollo, diversa psicología y problemática diversa reclaman diversos enfoques.

2) Sería, a mi juicio, conveniente que se tuvieran algunas conferencias en español o portugués, según las regiones. Así se formaría un equipo integrado por diversas naciones y se darían facilidades de acceso a muchos.

3) Reconozco que toda empresa, trabajando conforme a las exigencias de la técnica, la justicia y las prescripciones de las leyes del Trabajo, realiza una labor social muy apreciable. Sin embargo, por las circunstancias críticas en que se debate la América Latina, creo que se debería dar más relieve a este aspecto social, procurando que el entrenamiento de todos, y especialmente de los mandos intermedios y obreros, no fuera exclusivamente "técnico", sino que tendiera hacia un desarrollo "integral" del hombre en su aspecto fisiológico, psíquico y moral. Se debería apuntar hacia un humanismo "pleno" que en nada desvirtuaría el esquema técnico y revalorizaría el capital humano. Y por el desarrollo integral del hombre contribuiríamos al desarrollo solidario de la humanidad.