

La formación de los dirigentes y las empresas multinacionales

par Em. Vaes

Introducción

El objetivo de esta intervención no es el de presentar una exposición teórica de los problemas actuales de la Administración y de sus repercusiones sobre la formación de los dirigentes, sino más bien de precisar sobre la forma en que esas cuestiones fueron tratadas en Bélgica, ya que son las realizaciones de nuestro país que hacen el objeto esencial de este Simposio.

Me parece útil, sin embargo, situar el problema con anterioridad en su contexto, ya que es evidente que las transposiciones a las cuales estaremos inclinados deben tener en cuenta, diferencias frecuentemente considerables entre las condiciones de funcionamiento interno de las empresas y sobre todo del medio en el cual se encuentran.

I. LOS NUEVOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Hasta hace pocos años se enseñaba fácilmente que la Gestión de las empresas respondía a reglas universales, cuyo credo había sido enunciado por Fayol y que sus conceptos eran inmutables y válidos en todas las latitudes.

Hoy, sin embargo, nos hemos vuelto mucho más flexibles, y de la misma forma que los principios elaborados en los Estados Unidos no pueden ser aplicados tal cual son en Europa, de la misma manera nuestras concepciones y realizaciones tienen que ser reconsideradas si se quiere aplicarlas en otras regiones, y en particular, en los países nuevos.

Además, el mundo económico actual es objeto de numerosos cambios, que tarde o temprano, todos los países encontrarán en el seno de su desarrollo industrial. Se trata de: por una parte, los factores internos de las empresas, y por otra parte, de los factores que le son externos.

Factores internos

— Entre los factores internos, el *progreso técnico* debe ser citado en primer lugar; su penetración es a veces demorada temporariamente en ciertos países o en ciertos sectores, pero se puede decir que ninguno de ellos podrá evitarlo a largo plazo: en efecto, el desarrollo de las informaciones, la ampliación de los mercados y la rapidez de las comunicaciones, suprimen toda protección aparente; los dirigentes por lo tanto deben estar conscientes y advertidos de sus repercusiones.

— Se ha vuelto vulgar decir que toda empresa debe actualmente considerarse como en estado normal de *cambio* continuo; entonces, no es posible continuar dirigiendo una empresa con instrumentos de gestión concebidos una vez para siempre y con estructuras inmutables.

No podemos describir aquí las características esenciales de lo que Gelinier ha llamado « La Administración Avanzada »; nosotros diremos simplemente que ellas están principalmente basadas en la flexibilidad de *adaptación*, la concreción de los objetivos y la *rapidez* de reacción y de *decisión*.

Este último punto está en relación estrecha con otra forma de progreso que constituye probablemente, la revolución más importante de nuestra época en materia de Administración, es decir: *la aproximación científica de la gestión*, por el empleo de las técnicas modernas de *tratamiento de la información*.

— Aquí también, pensamos que la utilización de estos métodos va a pasar rápidamente de las grandes empresas a las medianas, y además a las pequeñas, si las empresas desean ser competitivas o formar parte del grupo que va a la vanguardia.

— Otro punto que interesa directamente nuestro tema es el concerniente a la *repartición de las responsabilidades*, de la administración a niveles de ejecutivos: no es solamente la creciente complejidad de los problemas encontrados por las empresas lo que obliga a sus altos dirigentes a delegar los poderes de decisión, es más bien la necesidad imperiosa de valorar plenamente los recursos humanos que son la ventaja más valiosa de muchas empresas; de ahí, la gravedad de los problemas de formación que se plantean para los ejecutivos, cuyas responsabilidades se incrementan no solamente sobre el plano vertical, sino también horizontal.

Factores externos

— El rol principal que les corresponde a las empresas en los tiempos actuales, en el proceso de desarrollo económico y social, confiere a sus dirigentes una responsabilidad considerable, por las repercusiones de sus decisiones sobre los otros sectores que constituyen el medio social.

— De más en más, en efecto, las empresas intervienen como protagonistas en el diálogo que reúnen todas las fuerzas de una Nación: el Estado, — organizaciones regionales, — Instituciones de enseñanza — Sindicatos de Trabajadores o de consumidores...

Pero estas fuerzas en su momento actúan sobre las empresas, que deben por lo tanto tener en cuenta a esas fuerzas en su acción.

— De ello resulta que los dirigentes y los ejecutivos deben estar preparados para tener una visión global de su gestión; de ahí, la necesidad de ampliar su formación.

— Falta todavía el principal elemento que condicionará la estrategia de la empresa dentro de sus objetivos de desarrollo y progreso: se trata de la competencia existente o potencial que, de una parte no conoce más que fronteras sectoriales (visto la increíble explosión de los productos de sustitución), y de otra parte no conoce más los límites geográficos, los países industrializados llegan a acuerdos entre ellos para suprimirlos.

— Esta situación provoca un estimulante vigoroso a la creación y a la iniciativa, pero influye profundamente la política estructural y comercial de las empresas y crea una serie de problemas para su solución, en las cuales los Administradores tendrán que estar especialmente preparados.

Examen de algunas situaciones particulares

Deseamos a esta altura, subrayar tres casos de empresas que responden a situaciones particulares.

1. Primeramente tenemos las *Pequeñas y Medianas Empresas* cuya existencia está periódicamente cuestionada, siendo la dimensión presentada como una condición vital de la rentabilidad y de la sobrevivencia.

Primero, siempre existirá en un país numerosas actividades industriales o de servicio de acuerdo con el tamaño y la flexibilidad de las empresas de pequeña dimensión.

Además, si bien es cierto que cierto tipo de producto será en el porvenir patrimonio de un número reducido de empresas de gran envergadura

— que dominarán nuestra civilización de consumo — parece asegurado además que éstas continuarán solicitando a una gran cantidad de empresas fabricantes de partes o subcontratistas; pero esto implica para los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas, fuertes defensores de su independencia en un pasado muy próximo, una concepción muy diferente de sus tareas.

Ellos deberán, particularmente, ser capaces de adaptarse con los métodos de gestión muy elaborados practicados en las grandes empresas, a las cuales su suerte estará ligada muy a menudo.

2. Por su parte, estas últimas, que serán muy a menudo *Empresas de tipo internacional o multinacionales*, se enfrentarán igualmente con problemas nuevos y complejos, que efectuarán directamente la formación de sus dirigentes y ejecutivos: en efecto, éstos deberán esencialmente ser capaces de obtener la mayor eficacia de sus departamentos, divisiones, o filiales, frecuentemente muy dispersas geográficamente, implantadas en regiones de estructuras políticas económicas y sociales muy diferentes, y donde en más y más en el futuro, la gestión deberá ser puesta en manos de responsables autóctonos, susceptibles de valorar las potencialidades locales y constituyendo los agentes indispensables de integración en el medio.

Será, yo creo, interesante que me extienda un poco sobre el caso de las empresas multinacionales, cuyo número y papel se han incrementado considerablemente durante estos últimos años.

Como se sabe, una gran mayoría de estas sociedades es originaria de las grandes naciones que dominan el mundo económico.

Nuestras reacciones a esta penetración va en diversos sentidos:

- Algunos ven un aporte directo al desarrollo económico y técnico de su país.
- Los otros ven una competencia a sus propias industrias, tanto más peligrosa que las empresas extranjeras, gozando generalmente de ventajas decisivas con relación a las empresas nacionales.
 - Elección de un sector dinámico y en expansión.
 - Beneficio del « Know-how », de método de gestión y de investigación de la sociedad madre, sin cargas para la filial.
 - Instalaciones modernas
 - Facilidades de implantación, de créditos, etc.

De ello resulta que la responsabilidad media de las empresas extranjeras es sensiblemente más elevada que la de las sociedades locales; en Bélgica: 9 % contra 6 %.

Esta situación plantea indudablemente problemas a los dirigentes de éstas últimas, particularmente a consecuencia de una integración insuficiente de las nuevas empresas en el medio social.

Sin embargo, se establece progresivamente una asimilación, que proviene:

- Ya sea de las participaciones nacionales en las empresas extranjeras;
- Ya sea de una « autoctonización » de los ejecutivos y dirigentes, que responden, por otra parte, a los objetivos de eficacia de la nueva sociedad, en la medida evidentemente en que el país que recibe a la empresa dispone de elementos valiosos.

En Europa, esta etapa está ampliamente superada en muchas sociedades multinacionales, donde la integración al medio se mejora simultáneamente.

En lo concerniente a los métodos de gestión, la tendencia inicial de transferir los principios de la sociedad madre, adonde los ejecutivos se iban a formar, va dando lugar poco a poco a un esfuerzo real para adoptar un « estilo » de dirección » adaptado a cada país.

3. *Los países en via de desarrollo:*

La necesidad de tener en cuenta las tradiciones, culturas y mentalidades muy diferentes, será particularmente sentida en los países en via de

desarrollo, y especialmente en aquellos que obtuvieron la independencia recientemente.

Para el equilibrio mismo de la evolución mundial, conviene que estos puedan convertirse en socios útiles de las naciones industrializadas.

Ahora bien, sus dirigentes se encuentran, al mismo tiempo, delante el desafío de la integración económica y política, ya difícil en sí misma y el de la aceleración del progreso a la cual los Países industrializados están ellos mismos enfrentados.

Eso nos indica el esfuerzo inmenso que se exige a las Elites de estos países jóvenes, para llevar adelante su desarrollo económico y social. Instituciones como la Universidad Católica de Córdoba, tienen sin ninguna duda, la misión de contribuir en esta tarea en su zona de influencia.

Además, no se discute la responsabilidad de las naciones industrializadas de aportar su concurso a esta acción de promoción, en el marco de su cooperación al desarrollo de las regiones menos favorecidas.

Un gran trabajo de reflexión y de experimentación está además en curso en diversas Universidades e Institutos, particularmente la OIT, para encontrar los principios que puedan ser válidos universalmente en la gestión de las empresas, y sobre los cuales vendrían a injertarse las adaptaciones propias de cada cultura.

Por otra parte, varios centros de formación universitarios o no, se han dedicado especialmente a la formación de dirigentes de empresas multinacionales, formación basada no solamente sobre un conocimiento de los grandes problemas internacionales, sino también sobre una comprensión más amplia de los problemas y de las mentalidades propias de cada país donde sus empresas despliegan sus actividades.

Agreguemos para terminar, otra forma de responsabilidad de los dirigentes de las grandes empresas implantadas en los países nuevos.

Se trata de la ayuda que puede ser aportada a la promoción de las empresas autóctonas, y a la formación de sus dirigentes.

II. CONCEPCIONES ACTUALES EN MATERIA DE FORMACIÓN DE DIRIGENTES

Todo lo dicho hasta ahora, puede resumirse diciendo que: las *condiciones* del ejercicio y la naturaleza de la Administración se han modificado profundamente en estos últimos años, a causa:

- de la complejidad creciente de las funciones de los dirigentes.
- de la extensión de las funciones a un mayor número de responsables.
- del progreso acelerado de la Ciencia de la Gestión.

Por su parte, el contenido de la formación se ha transformado igualmente, a consecuencia, particularmente, de un conocimiento más profundo y una visión más dinámica de la tarea de dirección.

De ahí resultan nuevas *necesidades* de formación y de perfeccionamiento de los Administradores.

Por último, los métodos de formación han sufrido también la influencia de los progresos realizados en materia pedagógica, psicológica y sociológica, así como las nuevas técnicas de enseñanza; en una palabra, del conjunto de los medios actuales para valorizar los recursos humanos de la empresa.

Estos diferentes aspectos los veremos de manera más concreta tratando las realizaciones de Bélgica.

III. REALIZACION DE LA FORMACION

Rol de los Estados

El problema de la formación de los dirigentes de la Economía tiene evidentemente carácter de interés nacional, de tal forma es lógico justificar

que los Gobiernos los alienten, y también que los subvencionen. Sin embargo, los casos en que se da esta última situación son muy escasos, salvo cuando el problema es tomado directamente a cargo de las Universidades del Estado.

Notemos, por otra parte, que de más en más se extiende la convicción que la eficacia de las empresas no es consecuencia solamente de la alta calidad de sus dirigentes, sino también de la valorización de las capacidades humanas de todos los que trabajan en ella; de tal forma, el problema de la formación debe extenderse normalmente a todo el personal de la empresa.

Por otra parte, es cada vez más evidente que la formación complementaria recibida en el transcurso de la vida profesional dará sus frutos en la medida que se haya preparado bien el terreno a nivel de la enseñanza universitaria y también el de la enseñanza secundaria y primaria.

Esta constatación refuerza más todavía la responsabilidad de los Poderes Públicos y explica la eflorescencia de los estudios y de los trabajos en curso en muchos países, para repensar las nociones de base de la formación de los adultos.

Rol de las Universidades

En este momento, y teniendo en cuenta lo concerniente a los Ejecutivos y Dirigentes, el acento debe ser puesto especialmente sobre el *Rol de la Universidad* y el refuerzo de sus relaciones con la Industria.

Este refuerzo se justifica al menos por dos razones:

- La influencia cada vez mayor del progreso científico en la expansión económica; este progreso se manifiesta en todas las disciplinas incluídas las de las Ciencias de las Gestiones;
- El papel cada vez más importante de elementos altamente calificados en la gestión de la empresa.

Hacemos notar que en materia de Administración, son pocos los problemas que escapan hoy día de un cierto carácter *multi-disciplinario* (Derecho-Ciencias Económicas y Comerciales-Ciencias Aplicadas-Psicología-Sociología...).

Este hecho confiere, desde ahora, a las grandes Universidades un papel irremplazable de síntesis entre estas disciplinas.

No hay que deducir de esto que los conceptos en materia de administración elaborados en los grandes Centros de pensamiento, tales como Harvard o Mit (Instituto Tecnológico de Masachuset) constituyen una verdad de carácter universal; siempre tendrá que probarse en la práctica y en situaciones eminentemente variables.

Al mismo tiempo, debemos aceptar que el éxito económico no es indisoluble de los principios del liberalismo económico que practicamos: un verdadero y fructífero diálogo entre el Este y el Oeste, entre países industrializados y países en vía de desarrollo, se establecerá sólo si aceptamos el valor de otros puntos de vista.

La ciencia en materia de Administración — como en las otras disciplinas del saber — me parece un terreno particularmente propicio para establecer el entendimiento y comprensión entre los hombres.

Rol de las Empresas

Después de haber visto el Rol de los Estados, de las Universidades y de los Centros especializados, veremos finalmente el que le corresponde a las Empresas.

Son las empresas, en último momento, las que valorizarán a los hombres; es por lo tanto a ellas que les corresponde la tarea de completar la formación inicial, o en todo caso, de tomar las disposiciones necesarias en el marco de un plan de acción, para utilizar los medios exteriores y asegurar

de manera *continua* la formación útil de las diferentes etapas de la carrera de cada uno.

Solo las grandes empresas podrán tener en esta materia su propia organización, y hemos tenido la ocasión de ver hasta donde pueden, en ciertos casos, llegar sus realizaciones y sus investigaciones.

En las empresas pequeñas y medianas, la acción interna y la influencia hacia el exterior estarán menos desarrolladas, pero existen numerosas posibilidades o pueden ser creadas a nivel de Asociación Regional o Sectorial, y poner en común los medios de acción necesarios.

Lo esencial es que los dirigentes sean conscientes de la importancia que tiene actualmente la valorización de los recursos humanos en el marco de los objetivos de la empresa, estando ésta integrada en su medio económico, político y social.

IV. LAS REALIZACIONES BELGAS EN MATERIA DE FORMACIÓN DE DIRIGENTES

He intentado, con lo dicho precedentemente, de precisar sucintamente el contexto actual en el cual se sitúa el problema de la Formación de los Dirigentes; veamos ahora cuales son *las realizaciones de Bélgica* en esta materia.

Situación inicial

Primeramente es necesario recordar que al comienzo del período de post guerra, durante el cual los Estados Unidos habían hecho en materia de « Organización de Empresas » un avance considerable, a Bélgica le quedaba todo por hacer y se encontraba retrasada, incluso con relación a otros países vecinos.

Pero después de las misiones efectuadas en los Estados Unidos, y bajo el impulso y visión de un gran industrial, el Señor Leon Bekaert, Presidente en ese momento de la Federación de Industrias Belgas, los diferentes sectores de las empresas y de las Universidades se reunieron para estudiar las soluciones que podían aportar al problema de la formación de los dirigentes.

Dos tendencias se delinearón: unos eran partidarios de la creación de un *Centro Patronal* (a la manera de Gran Bretaña, Francia y Alemania); los otros — influenciados por el ejemplo de los Estados Unidos — preferían confiar esas nuevas tareas de formación a las *Universidades*.

La solución final, preservando las ventajas de las dos fórmulas, fue la *creación* de una Fundación Industria-Universidad (FIU), en la cual las dos partes interesadas se encuentran estrechamente ligadas. Esta Institución constituye actualmente en Europa la experiencia más avanzada de coordinación y de conjugación de fuerzas en materia de perfeccionamiento de dirigentes ⁽¹⁾.

La descentralización de estas actividades de formación en Centros Universitarios se justifica por la necesidad de establecer relaciones más estrechas entre las empresas privadas y las Universidades: es necesario tener en cuenta, en efecto, que en 1969 había aproximadamente 60.000 estudiantes y que alrededor del 43 % de éstos están destinados a entrar en la Industria, el Comercio o las Finanzas.

Si el crecimiento de la población estudiantil está estimado en un 100 % en los próximos 10 años, por otra parte la necesidad de ejecutivos en las empresas seguirá seguramente la misma progresión.

Es este fenómeno, por otra parte, el que ha incitado a la FIU a proceder a una reflexión sistemática y profunda sobre el rol de la Universidad en la

1. Ver nota anexa sobre los programas de los Centros e informaciones sobre la FIU.

preparación de los futuros dirigentes; este trabajo ha sido precedido por un estudio fundamental sobre las concepciones de la universidad, y completado por sugerencias concernientes al contenido de los programas y de los métodos de enseñanza (1).

Las primeras realizaciones de formación

Inicialmente, los métodos practicados en los Centros, creados en forma anexa a las Universidades, fueron esencialmente inspirados en la experiencia americana, y estuvieron orientados para completar una formación cuyo contenido estaba todavía muy someramente percibido.

En efecto, la conceptualización de la Administración estaba en sus comienzos, y se basaba sobre una visión teórica de las funciones de dirección.

De esta primera aproximación metódica del problema resulta, entre tanto- entre nuestros dirigentes, una toma de conciencia progresiva de sus responsabilidades, no solamente en cuanto a la formación de sus colaboradores, sino también en cuanto a su perfeccionamiento personal.

Paralelamente, los trabajos de investigación llevados a cabo en los Centros post-universitarios han permitido, por una parte, precisar mejor la naturaleza misma de las funciones de dirección, y por otra parte, adaptar mejor la enseñanza para la obtención de resultados concretos en lo que respecta a los hombres a formar.

La situación actual

Brevemente, podemos resumir las tendencias actuales en el enfoque de los problemas de formación — aproximadamente 15 años después del funcionamiento de la FIU-diciendo que se ha abandonado definitivamente el estado:

- de la simple transferencia de los métodos practicados en otros países;
- de la enseñanza de las *técnicas* de gestión que tienen lugar en otros organismos especializados;

Y esto para:

1. Mantener la enseñanza de la Administración sobre un plan global, y a un nivel científico elevado, así como su carácter operacional.
2. Proseguir paralelamente un trabajo permanente de investigación sobre los elementos fundamentales de la Administración.

1. La formación de los dirigentes permanece, sin duda alguna, basada sobre conocimientos adquiridos, pero ella no llegará a resultados concretos, salvo por la puesta en práctica que será su banco de pruebas.

Sin embargo, para que esta *experiencia* sea válida, es necesario que el dirigente desarrolle su aptitud para ver los diferentes aspectos de las cosas y esté en condiciones de reorganizar la realidad en vista de la acción; esto implica métodos de perfeccionamiento mucho más orientados que anteriormente sobre casos de aplicación reales.

Un segundo aspecto de la formación se sitúa sobre el plano de las *actitudes*: se trata de acelerar el desarrollo, la madurez de la personalidad, por una reflexión sobre las relaciones con los demás en situaciones de conflicto de rol, de valor, de poder, etc.

Estos principios son utilizados actualmente en nuestros seminarios de base, y por otra parte, han dado lugar a la realización de un « Programa interuniversitario de formación para la dirección » de una duración de 10 meses, a tiempo completo, y destinado a preparar a ejecutivos capaces para las funciones de dirección general.

1. Ver objeto de los grupos de trabajo FIU.

Cada participante está, en una empresa que no sea la suya, encargado de un estudio a interviene en las discusiones de proposiciones de acción; esto le permite percibir directamente el *valor de sus decisiones*.

El programa establece, en efecto, en principio, que, en la gestión de las empresas, la síntesis personal es posible si el Administrador conoce sus propias reacciones en situaciones reales.

2. Si un centro de perfeccionamiento post-universitario quiere estar realmente a la altura de su labor, debe vigilar de estar unos diez años adelantado sobre las prácticas de dirección del promedio de las Empresas.

Es con este espíritu que la FIU persigue actualmente tres *proyectos* mayores de *investigación* que han sido encargados a las diferentes Universidades: se trata del estudio de las relaciones entre la estructura de organización y

- la innovación en la empresa (Bruselas y Lovaina)
- La utilización del potencial humano en la empresa (particularmente el problema de la participación) (Lieja).
- la utilización de computadoras (Gantes).

Estas investigaciones son llevadas a 30 empresas por unos 25 investigadores.

Es demasiado temprano todavía para hablar de sus resultados, pero una constatación interesante es el hecho que la conducción de estos estudios en las empresas ha sido en sí mismo un factor de cambio, induciendo a los ejecutivos a modificar su percepción de los problemas. Podemos asimismo preguntarnos si, en el futuro, la acción de los Centros no deberá estar basada en torno de la idea de la « *Investigación/Acción* », orientada sobre la solución de los problemas importantes.

Yo quisiera, igualmente, señalar aquí, que el reclutamiento de Asistentes de investigación agregados a los Centros provee una reserva de gran valor para los futuros puestos de enseñanza permanente en las Universidades; actualmente contamos con 40 investigadores, teniendo 16 Doctores formados, de los cuales 13 ya han sido nombrados en diversas facultades. A este respecto, ha parecido más interesante que los profesores tengan cierta experiencia práctica, en lugar de contratar a prácticos y hacer de ellos profesores.

Hago notar, igualmente, la creación de un *Doctorado en Administración*, puesto a punto por la FIU con la colaboración de las Universidades y el Gobierno.

Un « Colegio interuniversitario de estudio doctoral en las Ciencias de la Administración » ha sido constituido el 15 de diciembre de 1969.

Es interesante hacer notar además, que hacia 1962 ha sido igualmente creado en Bélgica un *Instituto Administración — Universidad «IAU»*, patrocinado por el lado del Gobierno por el Ministerio del Interior, y cuyo rol a nivel de los Servicios Públicos es sensiblemente equivalente al de la FIU.

Entre las realizaciones más recientes de este Instituto, figura la preparación de la puesta en marcha en ciertos departamentos ministeriales del « P.P.B.S. » (Sistema de Planificación y Programación por el Presupuesto), es decir, una avanzada técnica de programación operacional que se asemeja a las técnicas de previsión y cálculo de los presupuestos adoptados en las empresas privadas.

Realizaciones a nivel internacional

No es nuestro objetivo el de enumerar aquí el conjunto de realizaciones de nuestro país en materia de Administración.

Quisiera, no obstante, para terminar, poner énfasis sobre la cooperación activa aportada por Bélgica a nivel internacional.

Es ella, en efecto, que ha estado en la creación, en 1959, de la *Asociación Europea de Centros de Perfeccionamiento*, actualmente presidida por el Profesor B. Whelan, del Irish Management Institute de Dublin.

Esta Asociación que agrupa alrededor de 25 Centros, coordina las investigaciones y apoya la difusión de la Ciencia de la Administración en los diferentes países miembros (1).

Bélgica, como sede del Mercado Común Europeo y gran país exportador, es igualmente un país elegido por diversas Instituciones especializadas de nivel internacional, que ejercen ahí sus actividades (por ejemplo el Mercado Común Europeo, la Cegos, etc.).

Finalmente, el Comité Nacional Belga de la Organización Científica « CNBOS », organismo afiliado al CIOS, y creado hace más de 40 años, desarrolla una gran actividad de promoción y de formación en materia de Administración, en perfecta armonía con la FIU y la O.B.A.P.

Él constituye un órgano de diálogo entre los Consejeros en organización y la empresa.

Este comité, del cual yo soy Vice presidente, organiza para 1971, a nivel Europeo, un Congreso sobre el tema « La Empresa Fuerte de 1980 ».

Es decir, que hemos puesto resueltamente nuestras miradas en el futuro, y hacia el rol de los jóvenes que será, en ese momento, determinante.

Conclusiones

Los comentarios que Uds. han oído sobre la manera en que Bélgica se preocupa de mejorar la eficacia de sus Administradores, no han, yo lo dudo, respondido más que imperfectamente a vuestras expectativas, ya que los centros de atención de un auditorio como el de Uds. son múltiples y diversos, visto que tuve necesariamente que mantenerme en las grandes líneas del problema.

El debate que va a seguir me permitirá, puede ser, completar vuestras informaciones, y por mi parte, yo deseo vivamente beneficiarme con la experiencia de la vida de Uds, y de los medios Universitarios e Industriales, para mejorar nuestra propia acción.

Ha pasado el tiempo en que Occidente veía solamente de utilidad los contactos internacionales en un solo sentido.

Más yo viajo, más convencido estoy del beneficio que podemos sacar de los contratos con otras razas, culturas, o tradiciones, y cómo, por otra parte, resolver los problemas de los países nuevos sin una colaboración efectiva de su parte?

Desde el comienzo, los lazos de amistad y cooperación entre Argentina y Bélgica son numerosos, y uno se siente verdaderamente « en familia » en la Universidad Católica de Córdoba.

Así, quiera terminar formulando votos para que esas relaciones se refuercen más todavía en el porvenir, y que este Simposio sirva para concretizarla y que sus efectos sean durables.

1. Ver lista de temas.