



COS

CENTRE FOR ORGANISATIONAL STUDIES
Foundation José M. de Anzizu

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES
Fundación José M. de Anzizu

CIRCULAR Nº 13 - JULIO 2000

EDITORIAL

MIRANDO HACIA LOS AÑOS 2000 (II)

El año 1999 ha sido importante para asegurar la continuidad del Centro de Estudios sobre las Organizaciones, un proceso que, como comenté en la pasada Circular, es lógico pero siempre difícil.

Por un lado, la novena Mesa Redonda que trataba sobre el trabajo directivo en el futuro, fue un éxito tanto en el ámbito de coordinación por parte de José Luis Álvarez, como por la asistencia y participación activa de más de veinte profesionales, muchos de ellos españoles. En otras páginas de la Circular hay información sobre este tema.

Por otro, se ha confirmado por parte de los componentes de ambos Patronatos, el acuerdo que ya habíamos anunciado entre el COS y la Escuela de Negocios barcelonesa EADA. El COS continuará siendo una institución independiente y abierta a colaborar con cualquier Escuela de Negocios o Universidad, pero al mismo tiempo tendrá una relación especial con EADA y trasladará su Secretaría al edificio de esta Escuela para tener más visibilidad y accesibilidad. Estamos seguros de que este acuerdo será muy interesante para las dos instituciones.

Estamos ya trabajando en el proyecto de la Mesa Redonda del 2001 que, se celebrará en septiembre en la ESC de Nantes, correspondiendo a una invitación de esta entidad francesa. Todavía hay que finalizar muchas cosas pero podemos adelantar que la "Chairperson" será la reciente Directora General de la EFMD Bernadette Conraths y que el tema de discusión estará, de nuevo, relacionado con el trabajo de los directivos en un futuro próximo.

En el momento en que tengamos el programa final, lo comunicaremos.

José M. de Anzizu
Director General del COS

COS MESA REDONDA 2001

TEMA:

Las responsabilidades de los directivos actuales: explorando las zonas de tensión

COORDINACIÓN:

Bernadette Conraths, ex-Directora General de la EFMD (1995-1999)

FECHAS:

Desde el domingo 23 de septiembre hasta el martes 25 de Septiembre de 2001

LUGAR:

Groupe ESC Nantes-Atlantique, NANTES, Francia

Puede obtenerse regularmente información actualizada consultando la web del Cos: <http://www.bcnet.upc.es/~cos>

Miembros del Patronato de la Fundación José M. de Anzizu:

José M. de Anzizu, propietario de una empresa de servicios en Barcelona, y consultor de empresas, España.

Gay Haskins, Ex-Directora General de EFMD; Directora de Desarrollo de la Gestión de Empresas, London Business School, Reino Unido.

David Parcerisas, Director General de la Escuela de Administración de Empresas (EADA), Barcelona, España.

Gerardo Salvador, Director de una consultora, Barcelona, España.

Sybrein Tijnstra, Ex-Director General de EFMD y EAP. Actualmente consultor independiente, Apeldoorn, Holanda.

Comité Ejecutivo del COS

José Luis Alvarez, Profesor del IESE, Barcelona, España

José M. de Anzizu

Gay Haskins

Penny Jones, organización y consultoría de empresas, con sede en Londres, Reino Unido

Sybrein Tijnstra

Asesores del COS

Max Boisot, Profesor de ESADE (Barcelona) y Miembro Honorario del Judge Institute of Management Studies, Universidad de Cambridge, Reino Unido

Bernadette Conraths, Ex-Directora General de EFMD, Bruselas, Bélgica, Socio de InterContext, Bélgica

Bob Garratt, Presidente de Organistion Development Ltd., en Hong Kong y de Media Projects International en Londres

Richard Holroyd, Ex-Director General de Colman's de Norwich, Reino Unido

Tom Lupton, ex-Director de la Manchester Business School; Profesor Honorario de la Universidad de Manchester; Investigador internacional y Consultor

Edgar Schein, Profesor de MIT, Boston, Estados Unidos

Leopold Vansina, Ph.D, Emeritus Professor Honorario Adjunto de la Catholic University of Leuven and Louvain-la-Neuve, Bélgica. y Director del Professional Development Institute, Bélgica

TOM LUPTON IN MEMORIAM

Poco antes de llevar a la imprenta esta Circular, nos llega la noticia de que nuestro amigo y Asesor del COS Tom Lupton ha fallecido en Manchester.

Durante muchos años y hasta hace muy poco, Tom ha desarrollado una gran actividad como profesor, como consultor y también como participante en numerosas reuniones profesionales. Como puede verse en esta misma Circular, Tom participó muy activamente en la Mesa Redonda del COS 1999, tal como lo hiciera en la mayoría de nuestras reuniones desde 1989.

De hecho, Tom fue uno de los expertos en temas organizativos que comprendió los objetivos del COS desde sus inicios e intentó relacionar los enfoques y las ideas a nivel teórico con su puesta en práctica en la vida de cada día. Sin lugar a dudas, ha sido uno de los principales factores que han ayudado a construir y desarrollar el Centro de Estudios sobre las Organizaciones.

Nuestro pésame a su esposa Dorothy y nuestro recuerdo y agradecimiento a Tom.

MESA REDONDA DEL COS 1999 SOBRE

"Retos de la Gestión Directiva para los 2000: Carreras, Evaluación y Remuneración"

Comentarios por la participante
Silviya Svejnova, Programa Doctoral IESE

Cocinando una Mesa Redonda:
Recetas sobre la Novena Mesa
Redonda del COS, Collbató,
Barcelona

LA RECETA

Tome varios entusiastas con experiencia en el desarrollo de directivos. Nombre a un "Chef" español como Coordinador y deje que el COS y EADA "pongan la mesa" en Collbató, Barcelona. Mezcle todos los ingredientes, añada los estupendos vinos de Miguel Torres S.A., y deje que "fermenten" bajo un sol generoso y los aires frescos de Montserrat. Se sirve una mezcla explosiva: la Novena Mesa Redonda del COS. Que aproveche!

FASE 1. MEZCLAR LOS INGREDIENTES

Conseguir reunir a profesionales de renombre que provengan de empresas, universidades y empresas de consultoría, no es precisamente una tarea fácil. Requiere que exista un "anzuelo" para conseguir su interés y su contribución. Pero cuando la invitación proviene de José María de Anzizu y el tema a tratar es interesante, como el de esta Mesa Redonda, el éxito

está asegurado. Naturalmente también se necesita alguien de Escocia (mejor si se llama Katherine McLaughlin) como Adjunta del COS para tener en cuenta todos los detalles necesarios.

FASE 2.

Mezcle los ingredientes y sírvase mientras la discusión todavía está en su punto álgido. Un "chef d'oeuvre" requiere tiempo y paciencia antes de que se convierta en tal. En el caso de esta Mesa Redonda supuso tres días de trabajo y experiencia compartida por los profesionales que se reunieron en EADA-Collbató, invitados por el Director General del centro, David Parcerisas.

LA CRÓNICA

Día 1, 29 de septiembre de 1999

Un grupo de entusiastas se reunieron para constituirse como la Mesa Redonda número nueve del COS. José María de Anzizu les dio la bienvenida y les recordó los hechos y las personas que han ido fabricando el tejido del COS en su corta historia.

En línea con la política de rejuvenecimiento y aumento de

la red de colaboradores del COS, José María de Anzizu anunció el acuerdo al que se había llegado con EADA y la esperanza de ambas partes de conseguir una relación mutuamente provechosa. Por otra parte, el interés, cada día mayor, por parte de profesionales locales en estos temas, se ve corroborado por el hecho de que, por primera vez, un profesor español - José Luis Álvarez, del IESE - ha sido nombrado Chairman o Coordinador de una Mesa Redonda del COS.

José Luis Álvarez tomó la palabra con el estilo abierto, amistoso y provocador de la creatividad que caracteriza las Mesas Redondas del COS y, para romper el hielo, sugirió un ejercicio en el cual los participantes explicaban sus características personales. Después invitó a dos antiguos miembros del COS a que presidieran dos grupos de discusión que tratarían sobre determinados temas de la Mesa Redonda y sus posibles soluciones. Leopold Vansina se ocupaba de los practicantes y Tom Lupton de los académicos. Las discusiones de uno y otro grupo se presentaron en una sesión conjunta.

Día 2, 30 septiembre de 1999

Leopold Vansina hizo una presentación sobre el tema de la Dirección de los Directivos que subtituló "Cuando el pensamiento convencional fracasa...", e hizo hincapié en la necesidad de complementar el pensamiento orientado a conseguir resultados con la necesidad de tener en cuenta otras consecuencias. Sus comentarios tuvieron un eco en otras sesiones de la Mesa Redonda.

A continuación, Joy Hazucha dio un giro de 360 grados a la reunión. No sólo presentó el tema "Nuevas prácticas de evaluación: el caso del feedback de 360 grados" sino que también entró en detalles operativos interesantes para directivos, facilitadores y también para las personas evaluadas. El grupo se dividió en varios subgrupos para desarrollar un ejercicio y, después, exponer las ventajas e inconvenientes de estas prácticas. Gerrit Knodt dio su punto de vista como persona que había tenido experiencia en el tema mientras que Tom y Leopold estuvieron más unidos que nunca a la hora de criticar la utilidad de estas técnicas.

En la sesión de la tarde, los participantes se sumergieron en varios episodios (por escrito y en la pantalla) de la vida y carrera de un líder y agente de cambio excepcional, Margaret Thatcher. José Luis Álvarez facilitó una acalorada discusión centrada en las estrategias que utilizó para desarrollar tanto su poder como sus relaciones. La discusión del caso tuvo un excelente

complemento, la presentación de Luis Arturo Rábade sobre el tema "¿Cómo aprenden los directivos?". Todos aplaudieron esta presentación y tanto los directivos como los académicos expusieron sus puntos de vista sobre el tema. A partir de este momento los participantes dispusieron de tiempo libre para "networking" e intercambios personales y sociales.

A última hora, los trajes oscuros y las corbatas reemplazaron la vestimenta más informal utilizada en el resto de la Mesa Redonda. Se aproximaba la cena de gala. Los participantes fueron generosos con las señoras y les perdonaron el no llevar corbata por lo que ellas pudieron expresar libremente su feminidad. Después de esta metamorfosis, todos dieron la bienvenida al conferenciante- invitado, José Daniel, Presidente del Consejo de Administración de Nestlé España, que compartió sus pensamientos y experiencias sobre el liderazgo y el desarrollo y evaluación de directivos 'a la Nestlé'.

Y luego los vinos de Miguel Torres S.A. y el brindis del Presidente de la empresa Miguel Torres, adornaron una excelente cena y animaron las conversaciones sobre temas profesionales y culturales.

Día 3, 1 de octubre de 1999

Mientras en la noche anterior tuvimos una imborrable experiencia con los vinos de la empresa, a la mañana siguiente, Jorge Grosse, directivo de Miguel Torres S.A., hizo una

explicación del sistema de remuneración de directivos, que pretende asegurar su contribución a la continuidad del negocio familiar. En un nivel similar, José María de Anzizu comentó la manera como la empresa de servicios inmobiliarios de su familia está planificando el tránsito hacia una mayor profesionalización. José Antonio Senarega, de Watson Wyatt, comentó las prácticas más recientes sobre remuneración de directivos. Su presentación abrió un debate sobre la conveniencia de seguir las modas y las prácticas más avanzadas o bien prestar más atención a las características de cada empresa.

La sesión de la tarde se dedicó a tomar el pulso de la Mesa Redonda y a discutir sobre posibles temas y enfoques para la próxima. Entre otros comentarios podemos destacar los siguientes:

José María de Anzizu expresó su convencimiento, después de estos tres días en Collbató, de que el acuerdo de colaboración entre el COS y EADA tiene futuro y potencial. David Parcerisas puso énfasis en la necesidad de no equiparar la remuneración variable con una remuneración forzosamente superior, ya que todos hemos de aceptar que los aumentos o disminuciones de la remuneración dependen del esfuerzo y de los resultados. Beatriz Martín, de Winterthur, comentó muy positivamente los diferentes enfoques a los temas de la Mesa Redonda ya que, en su opinión, era muy interesante tener, a la vez, perspectivas desde el punto de vista de los

consultores, de los académicos y de los directivos. Gerrit Knodt, sin embargo, fue crítico en el sentido de que los participantes habían comentado negativamente algunos puntos de vista sin ofrecer soluciones. Lo primero es necesario como primer paso, pero lo segundo es indispensable para la práctica. Leopold Vansina expresó su sorpresa por el desarrollo que

los temas referentes a las organizaciones y a la gestión están teniendo en las empresas y en las Universidades españolas.

José Luis Álvarez agradeció a todos los participantes el hecho de que le hubieran ayudado para coordinar una reunión tan interesante y en un instante, la IX Mesa Redonda del COS pasó

a ser parte de la historia. Pero había ofrecido muchas ideas para pensar a todos los participantes, nuevos contactos que deberían dar lugar a maneras de desarrollar directivos y un sentido de pertenencia a un grupo rico en diferencias en lo relativo a experiencias y perspectivas.

PARTICIPANTES EN LA MESA REDONDA

El COS quiere expresar su agradecimiento al personal de EADA-Collbató por su contribución a que la Mesa Redonda fuera un éxito. Asimismo a Miguel Torres S.A. por ofrecernos el vino en la cena de gala. Y finalmente a todos los participantes por su contribución.

José Luis Álvarez: Profesor, *España*
José María de Anzizu: Directivo, *España*
Jean-Luc Castro: Directivo, *Francia*
José Daniel: Presidente del Consejo de Administración de Nestlé, *España*
Giuseppe de Feo: Directivo, *Italia*
Jorge Grosse: Directivo, *España*
Joy Hazucha: Directivo, *Francia*
Marlies G. Keil: Directivo, *Suiza*
Gerrit Knodt: Consultor, *Estados Unidos*
Tom Lupton: Profesor, Consultor, *Gran Bretaña*
Beatriz Martín-Luquero: Directivo, *España*
Melcior Mateu: Profesor, *España*
David Parcerisas: Directivo, *España*
Arturo Rábade: Profesor, *España*
Joan Roma: Consultor, *España*
Silviya Svejenova: Programa Doctoral, IESE, *Bulgaria*
Joaquín Tena: Profesor, *España*
Luis Torras: Profesor, *España*
Miguel Torres: Directivo, *España*
Theo Van Campen: Directivo, *Holanda*
Leopold Vansina: Consultor, *Bélgica*
Anita Westerström: Profesora, *Suecia*

INFORME SOBRE LAS ACTIVIDADES DE 1999 Y 2000

por Katherine McLaughlin, Adjunta a la dirección del COS

GRUPO BARCELONA:

Han tenido lugar reuniones bi-mensuales coordinadas por Melcior Mateu para tratar sobre el tema de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. Forman parte de este grupo consultores, profesores y directivos.

FÓRUM EADA-COS

Se han celebrado tres conferencias en EADA-Aragón:

23 de noviembre de 1999

"El primer decenio del tercer milenio: Ensayo prospectivo para la empresa española" (José Daniel, ex-Director General de Nestlé (Vevey, Suiza) y Presidente del Consejo de Administración de Nestlé España)

8 de febrero de 2000

"Nuevos Retos para ejecutivos de éxito: el desarrollo de competencias de poder e influencia" (José Luis Álvarez, Doctor por la Universidad de Harvard y profesor del IESE)

8 de mayo de 2000

"La Gestión del Cambio en Bodegas Torres (1990-1999) (Jorge A. Grosse, Director de Organización y Operaciones Internacionales de Miguel Torres, S.A.); y a José M. de Anzizu, asesor externo.

LISTA DE ASOCIADOS DEL COS

La lista de personas e instituciones interesadas en recibir regularmente información sobre las actividades del COS sigue aumentando progresivamente. En este momento comprende algo más de 2.000 personas -consultores, directivos y académicos- tanto españoles como de otros países. La información se envía gratuitamente.

Katherine McLaughlin

**Centro de Estudios sobre las Organizaciones
Fundación José M. de Anzizu**

C/ Aragón, 204

08011 Barcelona

Tel/Fax: (34-93 454 27 85)

e-mail: Fundacion_anzizu@compuserve.com

web: <http://www.bcnnet.upc.es/~cos>

BIBLIOTECA DE LA HARVARD BUSINESS SCHOOL

El COS tiene acceso a la Baker Library Alumni Information Service.