



COS

CENTRE FOR ORGANISATIONAL STUDIES

Foundation José M. de Anzizu

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Fundación José M. de Anzizu

CIRCULAR Nº 2 — Noviembre de 1989

Para todos aquellos que no recibieron nuestra primera Circular, un breve resumen:

El CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES (COS) está patrocinado por la Fundación José M. de Anzizu, una institución sin ánimo de lucro y de ámbito internacional, que tiene como objetivo impulsar, financiar y promover proyectos de formación y de investigación. Durante 1987 y 1988, los miembros del Patronato trabajamos en la formación y puesta en marcha del COS, conscientes de la necesidad de que hubiera un lugar donde los temas referentes a las organizaciones se estudiaran y discutieran de una manera a la vez práctica, realista y teniendo en cuenta las implicaciones para distintas culturas y disciplinas. El COS desea promover y desarrollar proyectos, encuentros, conferencias e investigación en todo cuanto se refiere a las organizaciones humanas.

Inicialmente muchas de las actividades se han celebrado en Barcelona debido, sobre todo, a que es en esta ciudad donde se ha constituido el Centro y donde están sus oficinas. Sin embargo, las actividades futuras irán desarrollándose en distintos países, de acuerdo con el énfasis internacional e intercultural que pretendemos tenga la institución.

Si se desea mayor información sobre el COS o la Fundación, puede solicitarse la Circular número uno.

EDITORIAL

Hace ya alrededor de medio año desde que enviamos la primera Circular. Parece que sea mucho tiempo tratándose de una organización nueva y en realidad durante este período han ocurrido bastantes cosas. Hemos escuchado reacciones —muchas positivas y algunas de curiosidad— por parte de amigos y colegas a quienes ha interesado el proyecto. Y hemos desarrollado nuestras primeras actividades tal como habíamos previsto. Aquellas reacciones y la experiencia de esta primera realidad nos están ayudando a pulir y redefinir nuestras primeras ideas.

¿QUÉ HEMOS HECHO?

* La Primera Mesa Redonda del COS, sobre el tema «Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos», que se celebró cerca de Barcelona a primeros de junio, ha absorbido la mayor parte de nuestro esfuerzo y de nuestros recursos. Con la ayuda de Ed Schein, del M.I.T., que presidió la reunión, invitamos a un grupo previamente seleccionado de directivos, profesores y consultores (ver los nombres más adelante) que discutieron durante dos días las dificultades que en la práctica se dan para integrar dos o más organizaciones. Estamos preparando un Documento de Trabajo sobre el tema, que distribuiremos en un futuro próximo.

* También en junio y en colaboración con IESE, Ed Schein dirigió un Seminario sobre «Consultoría de Proceso».

* Varios miembros del Patronato han colaborado como Profesores Visitantes en el «China-Europe Institute» de Pekín. En mayo, el COS promovió un Seminario sobre «Dirección de Empresas en China» en colaboración con ESADE. Dicho Seminario tuvo lugar en los locales de ESADE.

* Como comentamos después, hemos comenzado una Biblioteca especializada en temas organizativos que pretende complementar otras existentes en Barcelona.

EN EL FUTURO PRÓXIMO

El tema de las FUSIONES Y ADQUISICIONES continuará siendo de especial interés para el COS durante el año 1990 y a este fin:

* La Segunda Mesa Redonda del COS tratará de examinar, a través del examen de casos recientes, el porqué del éxito o fracaso de las integraciones. Será dirigida por Leopold Vansina, Director del «International Institute for Organisational and Social Development» (Bélgica) y tendrá lugar en la ciudad universitaria de Lovaina en la próxima primavera. De nuevo invitaremos a un grupo reducido de expertos, mayoritariamente directivos de empresas con experiencia en el tema. Pensamos distribuir un segundo Documento a finales de 1990.

* En colaboración con la EFMD y actuando el profesor Thomas Lupton, ex Director General de la Manchester Business School, como coordinador, estamos preparando un plan para promocionar y financiar la redacción de casos sobre Fusiones, Alianzas y Adquisiciones.

* Algunos miembros del Patronato, junto con asistentes a la última Mesa Redonda, participarán en Seminarios sobre el mismo tema. El primero de dichos Seminarios tendrá lugar en la EOI de Madrid los días 25 y 26 de enero de 1990. Este Seminario será dirigido por José M. de Anzizu.

Asimismo, algunos miembros del Patronato, a título individual, continuarán prestando sus servicios de asesoramiento a empresas u organizaciones que están involucradas en procesos de fusión o adquisición.

Como mencionamos en la primera Circular, el COS colaborará en la organización del Seminario sobre LIDERAZGO, que será dirigido por el Profesor Warren Bennis y que se celebrará en EADA a finales de noviembre de este año.

Querriamos agradecer de una manera especial la colaboración que en estos primeros pasos del COS nos han prestado diversas instituciones:

Asociación de Profesionales en Desarrollo de la Organización (APDO), Barcelona.
Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA), Barcelona.
Escuela de Organización Industrial (EOI), Madrid.
Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Barcelona.

European Foundation for Management Development (EFMD), Bruselas.

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), Barcelona.

International Consultants Foundation (ICF), Estocolmo.
International Organisation Development Association (IODA), Washington.

Organization Development Institute (ODI), Chesterland, Ohio.

En esta Circular encontrará resúmenes de nuestras actividades en lo que va de año, así como información sobre algunos proyectos próximos y sobre la actividad de diversas instituciones relacionadas con los estudios sobre las organizaciones.

RESUMEN DE LA MESA REDONDA SOBRE FUSIONES Y ADQUISICIONES

Caldetes (Barcelona) 4, 5 y 6 de junio de 1989
por PENNY JONES, Miembro del Patronato del COS (*).

Bajo la dirección del Profesor del M.I.T. Edgar Schein, dieciocho profesionales con distintos intereses y experiencias en Fusiones y Adquisiciones se reunieron en esta Mesa Redonda para discutir los principales aspectos del tema. Pertenecían a siete países distintos y tenían una actividad profesional diversa: directivos de empresas, consultores y profesores o investigadores (**).

La reunión no fue fácil, ya que tuvimos que superar muchos de los problemas de todo tipo de «fusión»: valores culturales, enfoques, intereses, agendas, etc. que no son necesariamente los mismos para cada individuo. Pero fue una experiencia especialmente interesante y poco corriente, al poder contrastar nuestras propias perspectivas con otros enfoques distintos, muchos de ellos basados en la experiencia práctica de casos reales recientes.

Durante la reunión se discutió sobre el tema alrededor de dos dimensiones:

a) TIEMPO. Algunos participantes daban mayor importancia a todas las actividades anteriores a la fusión o adquisición propiamente dicha y, en cambio, otros se concentraban en las posteriores al acuerdo formal. Se hacía difícil para cada uno de los dos grupos considerarlas como un todo relacionado.

b) NIVELES DE ANÁLISIS. Se dio también una marcada diferencia entre aquellos participantes interesados sobre todo en los aspectos «MACRO» (estrategia especialmente) y quienes hacían hincapié en los aspectos «MICRO» (stress, ansiedad de los individuos, conflictos entre grupos, integración organizativa, etc.). También aquí se hacía difícil considerar ambos niveles como parte de un conjunto interrelacionado.

Entrecruzándose a lo largo de ambas dimensiones, se discutieron toda una serie de aspectos de las fusiones y adquisiciones que Ed Schein trata con detenimiento en su artículo para el Documento de Trabajo que preparamos. Entre ellos y a modo de resumen:

1. La naturaleza de la tecnología central o básica de las organizaciones que están inmersas en el proceso de fusión o adquisición juega un papel importante a la hora de determinar el potencial de éxito de la integración.
2. Los motivos psicológicos para fusionarse o adquirir suelen ser complejos, diversos y, a menudo, poco claros. Pero suelen salir a la superficie incluso mucho después de haberse finalizado el acuerdo.
3. Las etapas que comporta toda fusión o adquisición suelen tener, cada una de ellas, su propia dinámica y, por tanto, los resultados de cada una de dichas etapas son difíciles de predecir con anterioridad.
4. Los niveles de «stress» que se ocasionan en las fusiones y adquisiciones suelen ser mucho más altos de lo que se piensa, y ello tanto a nivel individual como grupal u organizativo.

(*) Próximamente el COS editará y distribuirá un Documento de Trabajo sobre Fusiones y Adquisiciones. Dicho documento incluirá un Resumen detallado de la Mesa Redonda, un artículo sobre el tema del Profesor Schein y una selección de artículos. Ver la hoja de petición que se acompaña a esta Circular.

(**) Participantes en la I Mesa Redonda del COS: Edgar H. Schein, MIT, Estados Unidos (Coordinador); José M. de Anzizu, IESE, España; Eduardo Ballarín, IESE, España; Ian Barber, Repsol, España; Max Boisot, CEMI, China; Alain Forgeot, Forgeot & Weeks, Francia; Geert Hofstede, University of Limburg, Holanda; Richard Holroyd, Reckitt & Colman, Inglaterra; Peter Hulscher, Schering AG, Alemania; Sonia Innis, Consultant, Inglaterra; Penny Jones, Consultant, Inglaterra; Thomas Lupton, ex Director de Manchester Business School, Inglaterra; Philippe Meyer, IBM, Francia; Ferry Meijer, AEGON, Holanda; José M. Rodríguez, IESE, España; Sybren Tijmstra, ICSC University of Twente, Holanda; Leopold Vansina, IOD, Bélgica. Como encargada de redactar el Resumen, Jane Salk, M.I.T., Estados Unidos.

DIRECCIÓN DE EMPRESAS EN CHINA: REALIDADES Y PERSPECTIVAS (*)

Resumen de la Conferencia organizada por el COS y ESADE, Barcelona, 26 de mayo de 1989

por GU CHENGYUAN, MBA China-Europe Management Institute, Pekín.

La reunión tuvo lugar en los locales de ESADE y a la misma asistieron unas sesenta personas interesadas en el tema. La señora Chen Derong —Decano Asociada del CEMI, un Instituto de Dirección de Empresas con sede en Pekín que está patrocinado por la Comunidad Europea— presentó, junto con José M. de Anzizu —Profesor Visitante en el CEMI—, la investigación que llevaron a cabo conjuntamente durante 1987 y 1988.

José M. de Anzizu describió la situación existente en las grandes empresas chinas, en las cuales los valores tradicionales del confucionismo (relación «paterno-filial» entre jefes y subordinados, predominio del grupo sobre el individuo, importancia del honor individual y de las relaciones interpersonales —«guanxi»—) coexisten con algunos principios socialistas clave, en especial el objetivo de garantizar un trabajo para todo el mundo y un alto grado de igualdad entre los colaboradores. Se refirió también a lo compleja que es la tarea directiva debido a que las organizaciones chinas están sujetas a cambios importantes como resultado de la reforma económica que se inició a finales de los años setenta, y que se está llevando a la práctica en la actualidad. En su opinión, el trabajo de los Gerentes o Directores Generales de las empresas chinas es muy difícil, tanto más cuanto el Gerente está considerado por sus empleados no sólo como un jefe, sino también como «un padre y una madre» —«fu-mu-quan».

Chen Derong explicó las reformas iniciadas por Deng Xiaoping en los finales de la década de los años setenta y centró su presentación en el «Contract Responsibility System» (CRS) o «Sistema de Responsabilidad Contractual» que se aplica en la mayoría de las organizaciones chinas, incluyendo hospitales, universidades y otras instituciones sin ánimo de lucro. Según Chen Derong, el CRS tiene como objetivo el separar a las empresas y su rol económico del Gobierno y de sus actividades no-económicas. Comparó el CRS con enfoques análogos empleados en Occidente.

El turno de Preguntas y Respuestas fue coordinado por el Director General de ESADE, Sr. Jaume Filella, y se inició con la intervención de varios Profesores Visitantes del CEMI: Prof. Thomas Lupton, ex Director General de la Manchester Business School; Prof. Jaume Ribera, del IESE y Prof. David Parcerisas, Director General de EADA.

(*) Esta Conferencia tuvo lugar antes de los acontecimientos de Tiananmen Square (6 de junio 1989).

(**) Quienes estén interesados en el tema pueden consultar los dos libros del Profesor Schein sobre «Process Consultation» editados por Addison Wesley. Existe una reciente traducción al castellano.

CONSULTORÍA DE PROCESO (**)

Resumen del Seminario dirigido por el Profesor del M.I.T. Edgar H. Schein en IESE el 6 de junio de 1989 por NURIA CHINCHILLA, Profesora de IESE, Barcelona.

Este Seminario fue dirigido por el Profesor Edgar Schein y organizado conjuntamente por el COS y el IESE. Tuvo lugar en los locales de esta institución y estaba dirigido a consultores, profesores y directivos.

El Profesor Schein comentó los tres «roles» que puede asumir un consultor en su relación con su cliente/organización:

- Proporcionar información («experto»).
- Dar consejo sobre lo que se debe hacer («doctor»).
- Facilitar tanto el diagnóstico como la solución del problema («consultor del proceso»).

Todos asumimos uno de estos «roles» según el momento, pero lo interesante es decidir cuándo debemos asumir uno de ellos y no los otros.

El consultor del proceso intenta actuar de modo que el cliente (directivo u organización) sea capaz de abrir nuevas líneas de pensamiento en su propio proceso mental y emocional. La consulta es una actividad compleja que requiere paciencia y mutuo respeto entre consultor y cliente.

El Profesor Schein definió a continuación cuatro etapas que deben seguirse en toda consulta de proceso:

- Preguntas exploratorias.
- Otras preguntas que tienden a facilitar el diagnóstico de la situación.
- Preguntas orientadas a la acción para preparar las decisiones futuras.
- Preguntas de «confrontación» para aclarar conceptos y ayudar a preparar la implantación de las decisiones.

La consulta de proceso puede practicarse con éxito en muchas situaciones pero, en opinión del Profesor Schein, está especialmente indicada cuando se trate de problemas humanos o culturales, así como en situaciones complejas.

La conferencia del Profesor Schein fue seguida de un largo y animado coloquio.

NUESTRA LISTA DE DIRECCIONES

Enviamos esta Circular a todas las personas e instituciones de nuestra Lista inicial, con un total de aproximadamente dos mil direcciones. En el futuro solamente enviaremos la Circular a quienes así lo pidan o lo hayan pedido ya —ver el boletín adjunto. Indíquenos cualquier persona que en su criterio podría estar interesada en conocer regularmente acerca de nuestras actividades. Muchas gracias.

BIBLIOTECA

El COS ha comenzado una Biblioteca especializada en temas de organización. El Patronato de la Fundación ha aprobado una cantidad anual para este fin, con énfasis, al principio, en publicaciones periódicas y revistas. El Profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona Sr. Joaquín Tena es nuestro asesor para esta actividad.

El objetivo que perseguimos es disponer de las mejores publicaciones y revistas en el campo de los estudios de la organización y coordinar este servicio con otras Bibliotecas ya existentes en Barcelona.

Pensamos ofrecer este servicio —y otros en el futuro— a toda persona o institución relacionada con el COS. Hasta el momento en que desarrollemos una red de «sponsors» o «personas vinculadas», cualquier receptor de esta Circular puede visitarnos y consultar las publicaciones sin cargo alguno.

Esperamos publicar una primera lista de las publicaciones en la próxima Circular.

Para cualquier consulta o información, dirigirse a la Srta. Patricia Strachan, teléfono 3185476.

AYUDAS PARA LA REDACCIÓN DE CASOS SOBRE FUSIONES Y ADQUISICIONES

En colaboración con la European Foundation for Management Development (EFMD), el COS proporcionará durante 1990 un máximo de cinco becas a quienes tengan la intención de escribir un caso real sobre Adquisiciones o Fusiones. También otorgaremos dos premios en metálico para los dos mejores casos europeos sobre el tema.

El Profesor Thomas Lupton, ex Director General de la Manchester Business School, se encarga de coordinar esta actividad.

Si se desea mayor información puede rellenarse el boletín anexo a esta Circular.

INFORMACIÓN GENERAL

* La Conferencia Mundial de la IODA («International Organizational Development Association») tendrá lugar en Caracas, Venezuela, al final de octubre y principios de noviembre de 1990. Otras reuniones se esperan celebrar en Filipinas (1991), Barcelona (Septiembre de 1992), Canadá (1993) y la Unión Soviética (1994). El COS ha aceptado colaborar con EADA y la APDO en la organización de la reunión de 1992.

* Ha sido creado el «Organizing for Development International Institute» (ODII), institución sin ánimo de lucro que promoverá y pondrá en práctica enfoques organizativos encaminados a desarrollar no sólo la entidad de que se trate sino también el conjunto de «públicos» afectados por ella. El ODII pretende facilitar la creación de nuevas formas de administración a nivel nacional, la implantación de la planificación estratégica en las organizaciones, la gestión de programas de formación y el desarrollo de líderes. Puede obtenerse más información escribiendo al Secretariado de la ODII, 2134 Leroy Place, NW Washington DC 20008, Estados Unidos.

* La Séptima Conferencia Internacional de la SCOS («Standing Conference for Organisational Symbolism») se celebrará en Saarbrücken, Alemania, durante los días 6, 7 y 8 de junio de 1990. El tema será «El simbolismo de la Innovación Tecnológica». Para mayor información: Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes, im Stadtwald, Gebäude 16, D 6600 Saarbrücken, República Federal Alemana.

* La Quinta reunión de Trabajo del EIASM («European Institute for Advanced Studies in Management») sobre Gestión Estratégica de los Recursos Humanos se celebrará en Lovaina, Bélgica, los días 8 y 9 de mayo de 1990. Para mayor información: Conference Department, EIASM, rue d'Egmont straat 13, B-1050, Bruselas.

* El «Organizational Development Institute» (ODI) está preparando su Décimo Congreso Mundial en Budapest, Hungría, del 24 al 30 de julio de 1990. Para obtener más información puede escribirse a ODI, 11234 Walnut Ridge Road, Chesterland, Ohio 44026, Estados Unidos.

* La Conferencia Anual de la EFMD («European Foundation for Management Development») tendrá lugar en Munich del 10 al 13 de junio de 1990 y tratará el tema: «Implementing Management Development: Dialogue Management in its European perspective». Puede pedirse información al Sr. Rainer Holzer, EFMD, 40 rue de Washington, Bruselas B-1050.

* Argentina será el próximo lugar de reunión de la «International Consultants Foundation» (ICF). Las fechas: 10 al 15 de junio de 1990. Para mayor información puede escribirse al Sr. Ian Lauritzen, Skeppsbron 36, 3 tr, Estocolmo, S-11130.

* La Décima Conferencia Anual de la «Strategic Management Society» tendrá lugar en Estocolmo del 24 al 29 de septiembre de 1990. El tema: «Strategic Bridging».