



COS

CENTRE FOR ORGANISATIONAL STUDIES
Foundation José M. de Anzizu

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

CIRCULAR N.º 4 — Noviembre de 1990

EDITORIAL

JOSÉ M. DE ANZIZU

Durante el segundo año de la existencia del COS, se han ido desarrollando dos tipos de actividades:

(I) De una parte, y como continuación de la primera Mesa Redonda sobre los «Aspectos Culturales y Organizativos de las Fusiones y Adquisiciones» (Barcelona, Junio de 1989), el COS ha continuado promoviendo la investigación y el intercambio de información sobre este tema a través de un primer documento de trabajo en versiones inglesa y castellana, las ayudas y premios para la redacción de casos en colaboración con la European Foundation for Management Development (ver detalles más adelante) y la organización de una Segunda Mesa Redonda el pasado mes de junio en la ciudad universitaria de Lovaina (Bélgica), dirigida por Leopold Vansina, sobre «Fusiones y Adquisiciones: enseñanzas de la realidad» (ver el resumen en otra sección de esta Circular).

Por los comentarios que hemos ido recibiendo, el centrarse en un tema específico cada año o cada dos años parece ser una idea adecuada y aceptada y, en consecuencia, continuaremos en esta línea tanto en 1991 como, probablemente, en 1992 y 1993. Nuestro próximo tema (con Mesa Redonda en una ciudad de Europa del Este en 1991 y Premios a los mejores casos en colaboración con la EFMD) tratará de la gestión de Alianzas y Joint Ventures entre empresas pertenecientes a países del Este y del Oeste, con muchas posibilidades de estudiar, más adelante, otros aspectos de la «globalización». De hecho, todos estos temas giran alrededor de lo que podríamos llamar «relaciones inter-empresas», una disciplina que según Kenichi Ohmae (Harvard Business Review, marzo-abril 1989) ha sido muy poco estudiada y merece una especial atención dada la importancia de las colaboraciones empresariales en el entorno competitivo y «global» de la actualidad.

(II) Al lado de este tratamiento o énfasis monográfico, parece que los valores personales, las características y el mismo trabajo diario de la mayoría de personas vinculadas al COS (miembros del Patronato, Asesores y simpatizantes) en cierto modo ayudan a que desarrollemos más y más actividades relacionadas con la comunicación y el intercambio entre personas que pertenecen a distintas culturas y profesiones, pero que comparten un interés en observar, estudiar y a menudo también dirigir empresas y otras instituciones con el fin de mejorar su eficacia no sólo económica, sino también social y humana. Como puede observarse más adelante, varias de nuestras actividades durante 1990 van en esta dirección, con una atención especial a colaborar con nuestros colegas y amigos del Este de Europa en su intento de encontrar, lo antes posible, su propio camino de desarrollo económico y social.

ORGANIZACIÓN INTERNA DEL COS

ASESORES

El Patronato de la Fundación ha invitado a tres personas que formaran parte del «Comité Asesor» del COS. Dichas personas, que han aceptado la invitación, son las siguientes:

THOMAS LUPTON, inglés. Profesor de Comportamiento Humano en la Organización y ex-Director General de la Manchester Business School. El Profesor Lupton reside ahora en Barcelona, donde continúa su labor como Consultor y Profesor.

EDGAR H. SCHEIN, norteamericano. El Prof. Schein ostenta la Cátedra «Sloan Fellows» de Dirección de Empresas del MIT de Boston. Es autor de numerosos y conocidos artículos y libros, así como profesor y consultor en temas de organización.

LEOPOLD VANSINA, belga. Fundador y Director del IOD (International Institute of Organizational and Social Development), Profesor en las Universidades de Lovaina y de Louvain-la-Neuve, así como consultor en temas de estrategia y organización a nivel nacional e internacional.

PATRONATO

El Patronato de la Fundación continúa formado por las siguientes personas:

ANTONIO M. DE ANZIZU, propietario-gerente de una firma de servicios legales de Barcelona.

JOSE M. DE ANZIZU, propietario de una empresa de servicios inmobiliarios de Barcelona, profesor y consultor en materias de organización.

PENNY JONES, Consultora en temas de Dirección, Londres.

DAVID PARCERISAS, Director General de EADA, Barcelona; y

SYBREN TIJMSTRA, Director del ICSC, Universidad de Twente, Holanda.

SECRETARIA

Hay algunos cambios en nuestra Secretaría. Patricia Strachan y Rosa María Mestres continuarán colaborando a tiempo parcial y SUSAN BARNES estará a cargo de las materias administrativas del COS. Susan se graduó en Eastern Michigan University (USA) y realizó su período de prácticas de empresa a través de ESADE (Barcelona). Ha tenido anteriormente experiencia administrativa y comercial en los Estados Unidos, Colombia y España.

MAILING LIST

Además de la lista inicial de direcciones, tenemos una «Mailing List» restringida del COS, que incluye las personas e instituciones que en algún momento han manifestado su interés en mantener un contacto regular con el COS. En Julio de 1990 tenemos un total de alrededor de 900 direcciones, de las cuales alrededor de la mitad

son de fuera de España. Los países con mayor número de representantes son Estados Unidos, Holanda, Inglaterra y países escandinavos. También están bien representados los países del Este de Europa, en especial Polonia y Checoslovaquia. Alrededor de un tercio de los integrantes de la lista son directivos de empresas y el resto consultores o profesores.

RESUMEN DE LA SEGUNDA MESA REDONDA. «FUSIONES Y ADQUISICIONES: ENSEÑANZAS DE LA REALIDAD»

(Lovaina, Bélgica, 17-19 Junio 1990)

por Sybren Tijmstra, Director del ICSC (Universidad de Twente, Holanda) y miembro del Patronato del COS

Como se había indicado en la segunda Circular, el COS decidió continuar investigando en el área de las fusiones y adquisiciones a partir de lo que se discutió en la Primera Mesa Redonda (*) y se escogió un tema análogo para la Segunda Mesa Redonda.

La reunión fue dirigida por Leopold Vansina, Director del International Institute of Organizational and Social Development (IOD) y a la misma asistieron como invitados diecisiete profesionales. La duración fue de dos jornadas.

Las personas invitadas eran directivos, consultores o académicos y pertenecían a ocho países distintos (**). Algunos de ellos habían también participado en la reunión del año anterior, por lo que había una buena mezcla de continuidad e ideas nuevas.

La finalidad de la II Mesa Redonda era, según el coordinador, «compartir y comparar enseñanzas y experiencias reales de fusiones y adquisiciones con objeto de enriquecer la comprensión y mejorar la eficacia de los procesos de cambio que se dan en estos casos, teniendo en cuenta, en último término, una finalidad de orden social».

En la reunión del año anterior pudimos comprobar una tendencia general a examinar las fusiones y las adquisiciones o bien a través del desarrollo temporal del proceso hasta llegar al acuerdo formal, o bien concentrándonos en lo que ocurre después. Pocas veces se llegó a considerar y analizar el proceso como un todo. En consecuencia, lo que se intentó en Lovaina fue precisamente intentar un enfoque de conjunto para llegar a analizar las intenciones y expectativas a partir de las condiciones iniciales y hasta la conclusión de la integración propiamente dicha.

Puede decirse que gracias a una selección cuidadosa previa de casos reales y a unas excelentes presentaciones de los mismos como base de la discusión, pudimos conseguir un análisis del proceso en su conjunto y evitar los problemas a que antes me he referido. Al mismo tiempo, el grupo fue capaz de llevar a cabo distintos niveles de análisis (el análisis «macro-organizacional» a nivel estratégico y el «micro-organizacional» a nivel individual y de integración). De hecho, la Primera Mesa Redonda prestó mayor atención a los aspectos individuales y culturales; la Segunda, a los estratégicos y organizativos.

Durante las discusiones se hizo a menudo énfasis en la distinción entre sistemas jerárquicos (corporativo, de negocio y operativo) y grados de autonomía (cultura, grupo, individuo) y ello ayudó en gran medida a una mejor comprensión del proceso. Como en otros procesos de cambio, en las fusiones y adquisiciones es interesante utilizar una mezcla de los distintos grados de autonomía y de los distintos niveles jerárquicos. Un mensaje bien claro de la Mesa Redonda, que se repitió en todos los casos presentados, es que la convicción de la alta dirección, el compartir los mismos objetivos y el desarrollar un lenguaje común, son cruciales. Lo que sugiere la importancia que tiene una política de comunicación adecuada, que debería ponerse en práctica lo antes posible en el proceso de cambio.

En todo caso e incluso si todos los factores citados se dan en un caso concreto, la experiencia indica que el proceso es difícil de predecir y que una integración real a veces precisa toda una generación. De todos modos, si el proceso se gestiona adecuadamente, éste puede llegar a ser interesante e incluso muy positivo para la «generación de la transición», con una notable disminución de los traumas tan comunes en estos casos.

Esperamos que esta Segunda Mesa Redonda servirá no sólo para que los asistentes mejoren su eficacia como participantes en futuros procesos de cambio, sino también que el COS, a través de una nueva publicación sobre el tema, nuevos casos, seminarios o conferencias, será capaz de diseminar estas conclusiones a una audiencia lo más amplia posible.

(*) Ver el Documento de Trabajo número 1 del COS, titulado «FUSIONES Y ADQUISICIONES. ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y CULTURALES» (Ed. Gestió 2.000, 1990).

(**) Asistentes a la II Mesa Redonda: Leopold Vansina, IOD, Bélgica (Chairman); José M. de Anzizu, IESE, España; Ian Barber, Consultor, España; Henri Bois, Jetsac Siep, S.A., Francia; Max Boisot, ESADE, España; Francesco Fattore, Carnaud-Metal Box, Italia; James Hamill, SIBU, Gran Bretaña; Penny Jones, Consultor, Gran Bretaña; Bert Kool, Hospital Centre, Holanda; Ketil Natvik, VITAL, Noruega; René Olie, University of Limburg, Holanda; David Parcerisas, EADA, España; Eddy Riegen, N.H.A., Holanda; Roger Salmon, N. M. Rothschild & Sons Ltd., Gran Bretaña; Edgar H. Schein, MIT, USA; Sybren Tijmstra, ICSC University of Twente, Holanda; como «rapporteurs», Jane Salk, MIT, USA.

OTRAS ACTIVIDADES DEL COS DURANTE 1990

* Como consecuencia de la I Mesa Redonda, José M. de Anzizu coordinó dos **Seminarios sobre Aspectos de la integración en las fusiones y adquisiciones**. Uno de ellos tuvo lugar en la EOI de Madrid y el otro en ESADE, Barcelona. El Profesor Max Bosiot y el Presidente de Nissan en España, Sr. Echevarría, también intervinieron en este segundo Seminario, que fue patrocinado por la «Fundació Empresarial Catalana».

* Un número importante de **profesionales de países del Este de Europa** han mostrado interés por la actividades del COS y están incluidos en nuestra Mailing List. El Patronato decidió destinar una determinada cantidad de dinero a promover actividades entre el Este y el Oeste en lo concerniente a nuestro sector de interés. Como consecuencia, el COS invitó a varios **profesionales polacos** —la Sra. Sofia Rumel-Syska (Universidad de Varsovia), el Sr. Zbigniew Chroscicki (Instituto de Ciencias Políticas) y el Sr. Pawel Ruszkowski (Instituto de Autogestión)— para que visitaran Barcelona durante la pasada primavera. Tuvieron contactos con diversas instituciones y dieron una conferencia en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona (Cátedra de Organismos Internacionales). Como resultados de los contactos establecidos, la Srta. Elisabeth Mac Cormick, de IESE, visitó posteriormente varias instituciones polacas, y el Prof. Joaquín Muns, de la Universidad de Barcelona, fue invitado a visitar Varsovia y Gdansk y pronunció diversas conferencias. Se entrevistó con el Sr. Walesa y sus asesores, así como con varios Ministros del Gobierno.

Al mismo tiempo, José M. de Anzizu fue invitado por el Prof. Zdenek Dytrt a visitar **Checoslovaquia** y dirigir un seminario sobre temas empresariales en el Centro de Formación de Directivos del Ministerio de Industria en Kralupy, cerca de Praga. Al seminario asistieron unos cuarenta directivos checoslovacos. Se acordó iniciar un intercambio entre el COS y el Instituto de Formación de Directivos del Ministerio de Industria y existe un plan de colaboración para actividades a desarrollar próximamente en Praga y en España.

* En el presupuesto de la Fundación para 1990 figura asimismo una asignación para ayuda a **Proyectos en el Tercer Mundo**, siempre con referencia a temas en los que fueran importantes los aspectos organizativos. Con este fin hemos empezado a colaborar en un Programa de Cambio que tiene lugar en la República del Chad (Africa Central). Se trata de un proyecto de desarrollo local, realizado paso a paso y con métodos tradicionales, cuya finalidad es establecer una red de talleres de carpintería donde personas nativas recibirán entrenamiento que les permita, posteriormente, establecer sus propios talleres en áreas rurales. También hemos empezado a coleccionar datos de la realidad anterior, las diversas alternativas y los pasos que se están dando en el proyecto. El Gobierno local, la CEE y diversas personas individuales patrocinan este desarrollo, cuyas primeras ideas y experiencias se remontan a unos diez años atrás.

* Hemos recibido y ayudado a varios profesionales que, por distintas razones, han visitado Barcelona durante el año. En el caso de **Andrej Vizjack, del Instituto sobre Organización de la Universidad de Munich**, ayudamos a organizar un seminario para Alumnos de Doctorado y Profesores del IESE, donde Andrej presentó su investigación sobre Fusiones y Adquisiciones. **Tianneke Timmers, estudiante de la Universidad de Amsterdam**, que fue presentada al COS por el Prof. Geert Hofstede, de Holanda, pasó unos seis meses en Barcelona estu-

diando la realidad de varias fusiones entre empresas españolas y alemanas u holandesas desde el punto de vista cultural. Le ayudamos con diversos contactos y la utilización de nuestra Biblioteca y oficinas.

* En colaboración con EADA, el COS organizó una **Conferencia sobre Liderazgo dirigida por el Prof. Warren Bennis**. Asistieron un grupo de directivos, consultores y académicos, incluidos nuestros colegas de Polonia que visitaban Barcelona.

PREMIOS DEL COS PARA LA REDACCION DE CASOS SOBRE FUSIONES Y ADQUISICIONES

El COS ha colaborado con la EFMD para promover la redacción de casos europeos, con énfasis en las fusiones y adquisiciones. El COS concedió tres becas y otorgó dos premios. El Profesor Lupton, antiguo Director General de la Manchester Business School, se encargó de coordinar este tema en representación del COS.

Los premios se entregaron a los vencedores con ocasión de la Asamblea General de la EFMD, que tuvo lugar en Munich en el mes de Junio.

A continuación se relacionan los casos presentados al concurso:

METAL BOX-CARNAUD, A case study of the 1989 merger between Metal Box Packaging (UK) and Carnaud (France) to form CMB Packaging
Dr. Jim Hamill
Strathclyde International Business Unit, Glasgow, Scotland

WAVIN - JET SAC, Planning and executing a successful international acquisition
Rob van den Bergh, Geert Rongen and Bernard Wessel
IBO, Zeist, The Netherlands

ALCATEL NV, Strategic consequences of a technological jump
Thomas Durand, Nicolas Kandel, Tse-Sung Wu
Laboratoire Strategie and Technologie, Paris, France

NESTLE-ROWNTREE
Peter Killing, James Ellert, Dana Hyde
IMEDE, Lausanne, Switzerland
(1.º Premio COS)

THOMSON CONSUMER ELECTRONICS, S.A.
Guillaume Frank
Groupe HEC, Jouy-en-Josas, France
(2.º Premio COS)

THE UNYSIS MERGER. When lovers meet or a well-arranged marriage?
Jesper Strandgaard Pedersen
Institute of Organization and Industrial Sociology, Copenhagen, Denmark

CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA
Dr. Joaquín Tena
Universidad Autónoma, Barcelona, Spain

ESPRIT. Alliance strategies and tactics in an international arena: the negotiated order of «Esprit»
Arthur F. P. Wassenburg
Graduate School of Management, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands

ELECTROLUX, THE ACQUISITION AND INTEGRATION OF ZANUSSI

Philippe Haspeslagh, Sumantra Ghoshal
INSEAD, Fontainebleau, France
(1.º Premio EFMD)

NOKIA DATA

Robert C. Howard, Kamran Kashani,
Werner Ketelhöhn
IMEDE, Lausanne, Switzerland
(2.º Premio EFMD)

THE EUROPEAN HEALTH INSURANCE COMPANY

Francisco J. Guillén
IESE, Barcelona, Spain

THE INTERNATIONALISATION OF ELLE

Bernard Cova, Farhad Rad-Serecht, Marie-Catherine Weil
Ecole Européenne des Affaires, Paris, France

THE ACQUISITION OF MARTELL

Ingo Walter, Roy C. Smith
INSEAD, Fontainebleau, France

SEB-ROWENTA-6080

Groupe CPA
EAP, Paris, France

Algunos de estos casos se incluirán en el Documento de Trabajo número 2 del COS, que esperamos comenzar a distribuir en sus versiones Inglesa y Española durante la primera mitad de 1991. Para utilizarlos en clase es necesario pedir permiso a cada autor e institución.

SERVICIO DE BIBLIOTECA DEL COS

Desde que comenzamos a pensar en la idea del COS, hace ya unos cuatro años, nos pareció evidente que teníamos que poner en marcha una Biblioteca especializada que estuviera a la disposición de las personas e instituciones relacionadas con nosotros.

Por el momento todavía no podemos proporcionar un abanico de servicios muy amplio, pero pensamos que es ya el momento de ofrecer la posibilidad de consultar las

revistas y publicaciones que recibimos regularmente, especialmente las siguientes:

1. Academy of Management Review, The
2. Administrative Science Quarterly
3. Business Horizons
4. California Management Review
5. Executive, The
6. European Business Review
7. European Management Journal
8. Journal of General Management
9. Journal of Management Studies
10. Journal of Organizational Change Management
11. Organizational Development Journal
12. Organizational Dynamics
13. Organization Science
14. Organization Studies
15. Revue Française de Gestion
16. Sloan Management Review

Aparte de consultar una revista determinada, estamos pensando en la posibilidad de proceder a la publicidad de **Sumarios Trimestrales (o, en algunos casos, la transcripción del Contenido) con un comentario, en inglés y en castellano, de uno de los artículos aparecidos durante el trimestre.** También hemos empezado a negociar con algunas publicaciones la posibilidad de enviar fotocopias a quien, posteriormente, esté interesado en un artículo determinado. El precio anual del servicio pensamos estaría alrededor de los 20 dólares más gastos de envío. Prevedemos que una cantidad de este orden cubriría el coste del servicio más un porcentaje para enviar los materiales, a un precio más bajo, a profesionales de Europa del Este.

Para conocer el interés que pueden tener en este servicio los profesionales que están relacionados con el COS, nuestra idea es enviar los sumarios y el comentario, gratuitamente, durante dos trimestres, a todos los incluidos en nuestra «Mailing List restringida». Ello nos permitiría pulsar la opinión e iniciar o no el servicio.

El Profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona Sr. Joaquín Tena se encargará de coordinar este servicio. Agradeceremos cualquier tipo de sugerencia o idea sobre el mismo. (Ver la hoja anexa a esta Circular.)

CONFERENCIAS Y REUNIONES DE TRABAJO

- * Reunión de la «Strategic Management Society» en Cambridge, Inglaterra, del 11 al 14 de diciembre de 1990: «Leadership and the management of strategic change». Información: Cranfield School of Management, Centre for Strategic Management and Organisational Change, Bedford MK430AL, UK.
- * «Towards a new theory of organisations», Keele, UK, del 3 al 5 de abril de 1991. Información: Centre for Graduate Management Studies, University of Keele, Keele, Staffordshire, UK ST55BG.
- * Conferencia Anual de la EFMD, La Haya del 9 al 12 de Junio de 1991. «Managing without borders». Information: EFMD, 40 rue de Washington, B-1050 Bruselas.
- * 8.ª Conferencia de SCOS, Copenhague del 26 al 28 de Junio 1991. «Reconstructing organisational culture». Información: 23 Blaagaardsgade, DK-2200 Copenhague N.
- * 10.º Coloquio de EGOS en Viena, del 15 al 17 de Julio 1991. «Societal change between market and organisation». Información: Institute for Advanced Studies, Stumpergasse 26, A-1060 Viena.