



COS

CENTRE FOR ORGANISATIONAL STUDIES

Foundation José M. de Anzizu

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Fundación José M. de Anzizu

CIRCULAR N.º 5 — Noviembre de 1991

EDITORIAL

JOSÉ M. DE ANZIZU

Hace ya alrededor de un año que nos comunicamos por última vez con nuestros amigos y colegas a través de esta Circular. Tal como se fue perfilando a finales de 1990, los recursos del COS se han ido concentrando sobre todo en promover e incentivar la investigación y el intercambio de ideas sobre un tema determinado. En 1989 y 1990 nuestra principal área de interés fueron las Fusiones y Adquisiciones. Después, los aspectos de la gestión de empresas en la Europa del Este, que fueron tema de estudio en nuestra Mesa Redonda de 1991, que tuvo lugar en Varsovia en junio pasado, con la participación de unos veinticinco profesionales —directivos, consultores y profesores— de la Europa Occidental y Oriental. También será el tema que seguiremos estudiando en 1992, con una Mesa Redonda prevista para el mes de junio en Berlín. Al mismo tiempo, y tal como hicimos en años anteriores, seguiremos colaborando con la EFMD y financiando premios para la redacción de casos relacionados con la gestión de empresas en la Europa del Este.

Mi punto de vista, compartido por los demás miembros del Patronato, es que el COS ha atravesado el período inicial de su existencia y se está convirtiendo en una institución pequeña pero llena de sentido, cuyo objetivo es contribuir a una mejor comprensión de los aspectos multiculturales de las organizaciones.

Al mismo tiempo, y como una consecuencia lógica de las reuniones anuales, poco a poco se está formando una red informal de profesionales interesados en estos temas. El hecho de que recientemente se hayan incorporado al COS personas como Gay Haskins (como miembro del patronato) y Max Boisot (como Asesor) será de gran ayuda, en un futuro próximo, para conseguir nuestros objetivos.

En esta Circular encontrarás información sobre la Mesa Redonda III, sobre nuestras publicaciones y sobre otras actividades complementarias. Agradeceremos en todo caso tus ideas, críticas o sugerencias.

ORGANIZACIÓN INTERNA DEL COS

La Sra. Gay Haskins, Directora General de la European Foundation for Management Development (EFMD), ha aceptado la invitación del Patronato para pasar a formar parte del mismo.

Max Boisot, anterior Decano del China-Europe Management Institute de Pekín y en la actualidad Profesor en ESADE y Profesor Visitante en las Universidades de Cambridge (GB) y Hong-Kong, ha pasado a formar parte de nuestro grupo de Asesores.

El Patronato del COS está formado por José María y Antonio de Anzizu (España), Gay Haskins (EFMD, Bélgica), Penny Jones (Consultora, GB), David Parcerisas (EADA, España) y Sybren Tijmstra (EAP, Francia).

Los Asesores del COS son Max Boisot (GB), Thomas Lupton (GM), Edgar Schein (USA) y Leopold Vansina (Bélgica).

«MAILING LIST» DEL COS

El número total de personas que han mencionado su interés en el COS y que por tanto, están incluidas en nuestra Lista «Activa» de Direcciones, es de 1.013. Esta cifra se reparte, aproximadamente, por tercios entre profesores, consultores y directivos. El número de instituciones es de 90. Por regiones geográficas, incluyendo personas físicas e institu-

ciones, la distribución es la siguiente: Europa Occidental, 823; Europa del Este, 108; América del Norte, 97; Asia, 38; Centro y Sud América, 28; África, 5. Otras áreas, 3.

Los participantes en las Mesas Redondas tienen una vinculación especial con el COS y de hecho actúan como nuestros «embajadores» en sus respectivos países. Alrededor de 45 profesionales (directivos, consultores y académicos) han asistido a una o más Mesas Redondas. La mayoría residen en Europa y los Estados Unidos.

PUBLICACIONES DEL COS

FUSIONES Y ADQUISICIONES. ASPECTOS CULTURALES Y ORGANIZATIVOS, 1990. Artículo principal escrito por el Prof. H. Schein. (Documento de Trabajo número 1.) (Véase la hoja de pedido adjunta a esta Circular.)

FUSIONES Y ADQUISICIONES. ANÁLISIS DE CASOS REALES, 1991. Artículo principal escrito por Leopold Vansina. (Documento de Trabajo número 2). En venta a partir de Noviembre 1991. (Véase la hoja de pedido adjunta a esta Circular.)

GESTIÓN DE LAS COLABORACIONES EMPRESARIALES ENTRE EMPRESAS DEL ESTE Y DEL OESTE EUROPEO (Título provisional). Artículo principal escrito por Max Boisot y Susan Stern. (Documento de Trabajo número 3.) En preparación.

LA III MESA REDONDA DEL COS

Las Mesas Redondas I y II (Barcelona 1989 y Lovaina 1991) trataron del tema de las Fusiones y Adquisiciones. La III se dedicó a la «Gestión de las colaboraciones empresariales entre empresas del Este y del Oeste de Europa» y tuvo lugar en Mondralin, cerca de Varsovia, del 15 al 19 de junio de 1991.

Mondralin es un hotel y centro de formación que se encuentra situado a unos cuarenta kilómetros de Varsovia, en una zona rural y de bosques. Fue creado en los años veinte por un empresario polaco que había estudiado en La Sorbona y que pensó que los científicos tenían necesidad de un lugar donde descansar y desarrollar su creatividad. Por ello hizo donación de Mondralin (que significa «donde las personas sabias se reúnen») a la Academia de Ciencias polaca. En la actualidad, Mondralin sigue gestionado por esta institución pública, bajo el nombre de «Casa del Trabajo Creativo». Cada año se celebran en Mondralin diversos seminarios, conferencias y reuniones.

El COS invitó a veinticinco expertos para que discutieran el tema de la Mesa Redonda bajo la dirección del Profesor Max Boisot. En esta página puede encontrarse un comentario de Gay Haskins sobre la reunión, así como una lista de los participantes, con su vinculación profesional. Se está preparando un Documento de Trabajo cuya publicación y distribución se prevé para principios de 1992.

COMENTARIOS SOBRE LA III MESA REDONDA DEL COS, SOBRE GESTIÓN DE LAS COLABORACIONES ENTRE EMPRESAS DEL ESTE Y DEL OESTE DE EUROPA

Varsovia, 17-20 de Junio, 1991

por **Gay Haskins**

Directora General de la EFMD y miembro del Patronato del COS

LA «MAGIA» DE MONDRALIN

Estoy segura de que cada una de las veinticinco personas que fueron a Varsovia para participar en la Tercera Mesa Redonda del COS tenían en la mente su «Agenda particular» para aquellos días. La mía era muy simple: me sentía terriblemente cansada y necesitaba tranquilidad y la compañía de antiguos conocidos. Puedo decir que mis objetivos se cumplieron. Pero, al mismo tiempo, regresé con una experiencia muy enriquecedora. Y puedo imaginar que lo mismo sucedió a todos los participantes.

La experiencia de Mondralin fue enriquecedora por muchos motivos.

Primero, por el lugar de la reunión: Mondralin. Aunque se encuentra a sólo unos kilómetros de Varsovia, Mondralin ofrece un gran bosque de pinos, un entorno sin polución, el canto de innumerables pájaros y comida sencilla pero abundante. Pan en abundancia —ya sea blanco, negro o de otro color— y una cantidad increíble de diferentes versiones de jamón. Mondralin estaba muy lejos del bar, lleno de humo, del Hotel Forum, en el centro de Varsovia, donde el grupo se reunió inicialmente.

Segundo, el contenido y el diseño del programa. El «Chairman», Max Boisot, consiguió con su buen humor, su calor humano y su flexibilidad que todos los participantes se sintieran parte de la experiencia y explicaran abiertamente su punto de vista. Fue realmente una «Mesa Redonda». A la vez, Max nos introdujo a «Sportis», un caso real muy interesante de una pequeña empresa privada que hace lo imposible para tener éxito en la Polonia poscomunista. La discusión de «Sportis» y la participación de sus fundadores y directivos, Thomas Holc y Michal Sisky, hizo que nuestras discusiones posteriores tuvieran una base inicial sólida y realista. Fue una excelente manera de comenzar la reunión.

No sé hasta qué punto llegamos a tratar el tema propuesto —Problemas de Gestión en las Relaciones Empresariales entre el Este y el Oeste—, ya que nuestras discusiones abarcaron un campo muy amplio. Por ejemplo, escuchamos las experiencias de varios Directores de «Joint Ventures» entre empresas del Este y del Oeste y discutimos varios casos reales con diferentes enfoques posibles. A través de lo que hablamos pudimos comprender mejor lo que ocurría no sólo en Polonia, sino también en Hungría, Eslovenia e incluso la Unión Soviética. A veces surgían temas de resonancia diaria: por ejemplo, la crítica importante de la gestión de recursos humanos en estos países. Y también se nos hizo evidente la dificultad que tienen las empresas del Este de llevar a la práctica lo que para nosotros es corriente y rutinario. Por ejemplo, tener una Cuenta de Explotación y un Balance reales.

La experiencia resultó también enriquecedora por la variedad y, a la vez, similitud de los participantes. Veníamos de diez culturas nacionales distintas, aunque con una excepción: todos éramos europeos. La mitad de los participantes eran del Centro y Este de Europa y la otra mitad de la Europa Occidental. Había algunos —especialmente, por lo que se vio, del grupo Este-Centro Europeo— que eran fervientes partidarios del capitalismo y de la economía libre de mercado. Otros mencionaron la experiencia socialdemócrata y opinaban que era aconsejable introducir en la política económica ciertos elementos de socialismo. Esta riqueza y variedad de experiencias anteriores, perspectivas y orígenes fue el tercer motivo de enriquecimiento, a mi modo de ver.

No he querido explicar en este comentario lo referente a temas y conclusiones de la Mesa Redonda. Para ello todos esperamos que salga a la luz el Documento de Trabajo que Max Boisot y Susan Stern están preparando en estos momentos. Pero espero haber sido capaz de ilustrar un poco la «magia» de Mondralin y la riqueza de esta Tercera Mesa Redonda del COS.

PARTICIPANTES EN LA III MESA REDONDA DEL COS

José M. de Anzizu, Director General, COS; Prof. Anton Artemyev, LIMI, USSR; Janine Berg-Peer, Directivo, EAP Berlín, Germany; Prof. Max Boisot («Chairman» de la Mesa Redonda) ESADE, Spain; Marjan Cerar, Directivo, Belinka, Yugoslavia; Prof. John Child, University of Cambridge,

UK; Bob Garratt, Consultor, Hong-Kong y UK; Gay a Haskins, Directora General, EFMD, Belgium; Thomas Holc, Director General, Sportis, Poland; Prof. Gyorgy Kaucsek, Institute of Labour Research, Hungary; Prof. Tom Lupton, EADA, Spain; József Menyhárt, Directivo, Joint Ven-

ture Association, Hungary; Joaquín Muns, Economista, Spain; David Parcerisas, Director General, EADA Spain; Jan-Peter Paul, Directivo, The Helsinki Institute, Finland; Prof. Jane Salk, Duke University, USA; Josip Skoberne, Directivo, Chamber of Economy of Slovenia, Yugoslavia; Imre Spronz, Directivo, Comasec Respirator Company, Hungary; Michal Syski, Directivo, Sportis, Poland; Prof. Ian Turner, Henley Management College, UK; Manuel Vallejo, Directivo Nutrexpa-Poland; Leopold S. Vansina, Consultor, Belgium.

CONCURSO DE CASOS DE LA EFMD, 1991

Tal como hicimos en 1990, el COS ha colaborado con la EFMD en el Concurso Europeo de Redacción de Casos 1991, financiando varias becas y dos premios a los mejores casos en *Aspectos de Gestión en Europa del Este*. Los vencedores fueron:

ISKRA POWER TOOLS

Robert C. Howard, bajo la dirección de William A. Fischer y Per V. Jenster
IMD, Lausana, Suiza
(Primer Premio)

DINA YUGOSLAVIA 1990:

The search for a foreign partner
Thomas Cummings y Christopher Martin, bajo la dirección de Yuri Boshyk
IMS, Lausana, Suiza
(Segundo Premio)

También tomaron parte en el concurso financiado por el COS los siguientes casos:

AFTER THE WALL: MARKETING GUIDELINES FOR EASTERN EUROPE

John A. Quelch, Erich Joachimsthaler and José Luis Nueno
IESE, Barcelona, Spain

CHAMELEON DESIGN

Dinah Bennett
Durham University Business School, Durham, UK

CHALLENGE AND RESPONSE IN POST-COMMUNIST POLAND: THE CASE OF SPORTIS

Max Boisot
ESADE, Barcelona, Spain

FURNEL INTERNATIONAL LTD.

Andrzej K. Kozminski
Warsaw University, Warsaw, Poland

IKARUS

Terry Garrison
Henley, The Management College, Henley-on-Thames, UK

RENAULT SKODA VOLKSWAGEN

Jacques Hermant
ESC Nantes, Nantes, France

REDLAND PLC

B. Kenny and E. C. Lea
The Polytechnic of Huddersfield, Huddersfield, UK

ROBERT KRUPS GMBH & CO. KG: MARKET ENTRY INTO EAST GERMANY

Stein Bleivik under the direction of Erich A. Joachimsthaler
IESE, Barcelona, Spain

SLAVIA ART BOOKS

Paola Dubini
SDA Bocconi, Milan, Italy

El COS financiará becas y premios de nuevo para el Concurso de la EFMD de 1992. Nuestro tema será «Transition Management i Eastern and Central European Organizations». Los profesores que figuran en nuestra «Mailing List» recibirán información sobre las normas y fechas del concurso.

OTRAS ACTIVIDADES DEL COS EN 1991

* BIBLIOTECA. Debido a que el número de suscriptores no era suficiente, hemos decidido retrasar los servicios que mencionábamos en nuestra última Circular.

Por otra parte, nos hemos puesto en contacto con las principales Universidades y Escuelas de Negocios de Barcelona ofreciendo a sus profesores y alumnos la utilización de nuestra Biblioteca. Uno de estos centros, EADA, nos ha ofrecido su colaboración gratuita para catalogar los distintos temas. En estos momentos estamos desarrollando conjuntamente un sistema de referencias.

* VISITAS. Invitados por el COS, pasaron varios días en Barcelona los Profesores Irene Young (GB) y Zdenek Dyrtr (Checoslovaquia). Visitaron diversas instituciones de enseñanza y pronunciaron conferencias en IESE, ESADE y EADA.

Nos visitaron también el Prof. del LIMi (Leningrado), Anton Artemyev, la consultora de Letonia Olga Vasilieva y dos estudiantes del ESC Lyon que realizan una investigación sobre fusiones de empresas españolas.

* CONTACTOS PERIÓDICOS tienen lugar con diversas instituciones, entre ellas: IODA, EGOS, Managers Without Borders, Bulgarian Institute for Entrepreneurship, Institut für Organisation (Munich University) y EFMD.

* PROYECTO EN EL CHAD. Hemos continuado ayudando a la formación y desarrollo de varios nativos del Chad que están involucrados en la promoción y gestión de una serie de talleres de carpintería tradicional de Kyabé, en la República del Chad. Se trata de un proyecto financiado por INTERMON y coordinado por el P. Ignacio de Anzizu, jesuita. Con ocasión de las visitas de Ignacio de Anzizu a Barcelona, hemos ido recogiendo sus impresiones sobre el proceso de cambio que tienen lugar en su área de trabajo.

BIBLIOTECA

El COS está formando una Biblioteca de revistas periódicas especializadas en temas organizativos, con un total, en estos momentos, de treinta publicaciones. Disponemos también de información relativa a los temas de nuestras Mesas Redondas anuales, así como los «papers» presentados en determinadas conferencias internacionales.

Quienes están en nuestra «Mailing List», sus colegas y, en general, los profesores y alumnos de cualquier institución que tengan un interés en estos temas, pueden visitarnos y consultar gratuitamente nuestra Biblioteca.

Las horas de apertura son las normales de oficina, pero recomendamos llamar antes por teléfono (412 34 32).

Si usted está interesado en nuestras publicaciones, por favor, rellene la hoja adjunta