



COS

CENTRE FOR ORGANISATIONAL STUDIES

Foundation José M. de Anzizu

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Fundación José M. de Anzizu

CIRCULAR N° 6 — Octubre de 1992

MIRANDO HACIA 1993, UN AÑO DE TRANSICIÓN PARA EL COS

JOSÉ M. DE ANZIZU

El COS inició sus actividades en enero de 1989, pero la idea de ponerlo en marcha se remonta a la segunda mitad de los años ochenta. En el transcurso de 1988, las personas que luego formaron el primer Patronato desarrollaron los objetivos del primer periodo de cinco años, que finaliza en diciembre de 1993. Debemos, por tanto, comenzar a pensar en 1994-98. Y por ello he mencionado 1993 como «un año de transición para el COS».

Algunas ideas sobre esta próxima fase han comenzado ya a esbozarse. Existe el proyecto de desarrollar una red de profesionales —directivos de empresa junto con académicos y consultores— que trabajan en nuestro campo de interés y quisieran estar regularmente en contacto con colegas a quienes conocieron en alguna de nuestras Mesas Redondas. También pensamos que vale la pena estudiar más a fondo algunas de las ideas desarrolladas en dichas Mesas Redondas y, por tanto, deberíamos promover y financiar investigaciones sobre ellas.

Para discutir el proyecto de una red de profesionales, estamos preparando una reunión, restringida a participantes de anteriores Mesas Redondas, que tendrá lugar después de nuestra Conferencia de 1993, sobre la cual informaré más adelante.

Y por lo que respecta a la necesidad de ampliar nuestro soporte financiero con el fin de promover proyectos de investigación, estamos comenzando a contactar a un reducido número de instituciones —idealmente una empresa de ámbito internacional, una consultora y una escuela de negocios— que quisieran colaborar con la «Fundación José M. de Anzizu» en estos cinco años próximos. Cualquier idea sobre este tema será bienvenida.

Unas palabras sobre nuestra reunión de 1993.

Después de cuatro Mesas Redondas, a cada una de las cuales hemos invitado unos veinte o veinticinco expertos, para 1993 estamos preparando una conferencia «abierta» que tendrá lugar en Barcelona los días 10 y 11 de junio. Todavía nos encontramos en las primeras fases de la organización, pero puedo adelantar que pensamos poder admitir a un máximo de alrededor de cincuenta inscripciones de profesionales que quieran tener la oportunidad de discutir temas relacionados con las «Organizaciones del futuro».

Esperamos que esta próxima reunión será enriquecedora y —por qué no— también provocativa. En todo caso, estoy seguro de que tendrá un gran interés para todos cuantos están interesados en la evolución futura de las organizaciones humanas.

BECA HARALD BURMEISTER PARA LA REDACCIÓN DE CASOS

A partir de 1993, tenemos la intención de dar una o más becas a personas jóvenes que preparen casos para su presentación al concurso de la EFMD (tema del COS) que se convoca cada año. El importe de cada beca será de 2.000 ECUS.

Con ello, y una vez obtenido el permiso de sus hijos, en el COS pondremos nuestra pequeña colaboración para honrar la memoria del Profesor Harald Burmeister, que murió de cáncer en Barcelona en 1985.

Harald tenía la nacionalidad alemana y era a la vez un profesor y un consultor eminentemente práctico y con visión internacional. Primero trabajó en comercio internacional en distintos países hasta que, cumplidos los treinta y cinco años, estudió el Master en Harvard y posteriormente hizo su doctorado en el IMEDE de Lausana. Después de una estancia en Berkeley, pasó a formar parte del profesorado del IESE

a principio de los años setenta. En el IESE, Harald Burmeister fue profesor de Finanzas Internacionales hasta el momento de su muerte y entre sus responsabilidades de tipo administrativo destaca que fue la persona encargada de lanzar el primer programa Master Internacional de dicha institución.

A finales de 1984, José M. de Anzizu coincidió con él en Santiago de Compostela, con ocasión de dar clases para un programa de ejecutivos del IESE. Harald ya conocía que tenía un cáncer maligno y que no viviría más que unos meses y sus reflexiones e ideas fueron determinantes para tomar la decisión de iniciar una fundación no lucrativa. No era persona creyente y murió de acuerdo con sus principios, pero sus estándares éticos, su respeto e interés por los demás y su apertura a todo un vasto espectro de ideas humanísticas y lógicas, eran excepcionales.

El COS asegurará una beca por año académico y está dispuesto a aceptar otras ayudas financieras para esta finalidad.

LA GESTIÓN DE LA TRANSICIÓN EN LAS EMPRESAS DEL ESTE Y DEL CENTRO EUROPEOS

IV MESA REDONDA DEL COS, Junio de 1992, Potsdam, Alemania

El informe de la cronista - SUSAN STERN

Si el lugar escogido para la Mesa Redonda de 1991, Mondralin, cerca de Varsovia, era en palabras de Gay Haskins «mágico», lo mismo puede decirse de Potsdam, junto a Berlín, donde se celebró la Mesa Redonda de este año 1992. Nos reunimos nada menos que en el palacio de Cecilienhof donde, en 1945, Churchill (luego Attlee), Stalin y Truman decidieron la configuración de la Europa de la postguerra y donde, como la historia nos demuestra, se plantaron las semillas de la Guerra Fría.

¿Puede decirse que nosotros, por lo menos hasta ahora no tan famosos mortales, nos sintiéramos impresionados? No mucho. Ciertamente, apreciamos la belleza del palacio, ahora convertido en hotel y museo, situado en medio de un gran parque ajardinado e hicimos un recorrido a través de sus distintas habitaciones cargadas de historia. También intentamos, a veces con poco éxito, suprimir alguna sonrisa cuando el guía intentaba comunicarnos los momentos dramáticos de 1945. Y, en todo caso, creo que éramos conscientes de que nuestra presencia tenía un cierto simbolismo ya que, en realidad, estábamos en Potsdam intentando poner nuestro grano de arena para aliviar el caos producido, aunque fuera indirectamente, por la Guerra Fría. Estábamos allí para examinar, discutir e intentar comprender algunas de las características y problemas de la gestión de la transición entre uno y otro sistemas.

Tal como uno de los Coordinadores de la Mesa Redonda, Ian Turner, sugería en la nota preliminar preparada para que comenzáramos a pensar en el tema, la noción de «gestión de la transición» va cambiando con el tiempo y en realidad es más un movimiento que un estado determinado. A la vez, aunque podemos enumerar ciertas características como propias de la gestión y de la economía de transición, la realidad social, económica y política de cada país inmerso en el proceso es tan individual y nuestra experiencia es tan limitada que nos sentimos como si avanzáramos a ciegas a través de un territorio desconocido y a la vez constantemente cambiante. (Esta última afirmación es mía, no de Ian).

Bien, al inicio nos presentamos y comenzamos a conocernos. Éramos un grupo muy diverso proveniente de culturas del este, del oeste y del centro de Europa, con distinta formación y experiencia. Como Marin Ignatov, experto búlgaro en psicología cultural, comentó, formábamos nosotros mismos un «grupo de transición» con nuestras propias limitaciones y dificultades de comunicación. En el transcurso de las reuniones, he de decir que yo (observador externo y no un experto en gestión) no fui consciente de que existieran estas dificultades. Al contrario, me sorprendió la facilidad de comunicación entre los participantes y la aparente congruencia de las ideas y de los procesos de pensamiento del grupo.

Como primera actividad, se había preparado la visita a una empresa del Berlín-Este con el fin de realizar un breve estudio sobre la misma. Pero la Treuhand, agencia responsable de la privatización de las empresas de la Alemania del Este, no concedió, en el último momento, el correspondiente permiso. Ello obligó a que Ian Turner, con la ayuda de Janine Berg-Peer, buscara —y finalmente encontrara— una visita sustitutoria. Se trataba de una empresa localizada en Potsdam y dedicada a instalar sistemas de aparatos sanitarios, calefacción, aire acondicionado y electricidad. Anteriormente, esta empresa cuyas iniciales son HVT, pertenecía al Estado de Alemania Oriental y recientemente había sido privatizada mediante la compra de las acciones por parte de sus mandos directivos de segundo nivel. La visita a HVT, una verdadera empresa del Este sin ningún «hermano mayor» en la Alemania Occidental, fue realmente fascinante y aleccionadora.

La historia de la transición, que no ha llegado todavía a su fin, me chocó a la vez por su valor y por su lado emotivo. En la visita que realizamos durante la mañana, quedé impresionada por lo que vi y por lo que oí y llegué a la conclusión personal de que se trataba de una empresa con un porvenir halagüeño. Después de todo, pensaba, inocente de mí, que con todos los edificios y proyectos que existen en la actualidad en Berlín, el sector de la construcción va a desarrollarse enormemente en los próximos años. Por ello me causó sorpresa escuchar, a lo largo de las reuniones posteriores entre los directivos de HVT y los miembros de nuestro grupo, que el futuro de la empresa no estaba, como yo suponía, del todo asegurado.

Aunque, evidentemente, no es posible analizar la situación de una organización sólo después de una breve visita, los participantes en la Mesa Redonda que tenían experiencia sobre los problemas de la gestión en el Este Europeo eran mucho más conscientes que yo acerca de las dificultades que tenía que vencer una empresa de las características de HVT. Los directivos se encuentran ante una situación completamente nueva y, muy a menudo, están inmersos en dificultades internas y en problemas de poder; toda la energía disponible se dedica al quehacer diario y a la batalla para sobrevivir más que a la planificación del largo plazo y al desarrollo de estrategias que otro día serán vitales. Situados en medio de un entorno cambiante, poco familiar y a veces poco claro, los directivos se refugian en valores tradicionales —por ejemplo, el deseo de conservar tantos lugares de trabajo como sea posible— que son de por sí dignos de alabanza, pero que pueden dañar la rentabilidad de la empresa. Las medidas drásticas, comprendí, no siempre pueden evitarse. Por otra parte, el sector de la construcción de Berlín no tiene mucho interés en compartir su negocio con compañías externas.

O sea que HVT todavía no ha cruzado la montaña, aunque las dimensiones de la montaña poco a poco se van haciendo más claras.

Todos los participantes deseamos que la dirección de HVT tenga éxito y quienes residen en el área de Berlín continuarán en contacto e intentarán ayudarles todo lo que sea posible.

Gran parte del segundo día se dedicó a presentaciones, por parte de los participantes de temas que iban desde la privatización, «turnarounds» y la importancia del «timing» a la necesidad de comprender la cultura organizativa; desde una comparación en términos generales entre Alemania y Hungría a una descripción muy precisa de la anarquía existente en Moscú y de la formación de directivos en San Petersburgo; desde los problemas existentes en la ex-Yugoslavia a la privatización salvaje y los cambios a que se han de enfrentar los directivos en Eslovenia.

Varias de estas presentaciones, junto con un caso redactado sobre HVT y un resumen de las discusiones, aparecerán en el Documento de Trabajo número IV del COS. Baste decir aquí que en un corto espacio de tiempo se cubrió un vasto

territorio y que yo cometería una injusticia si intentara resumir las presentaciones y las discusiones en unas pocas palabras. O sea, que prefiero no hacerlo.

En cambio, sí quiero dejar constancia de algo distinto. Cualquiera que haya organizado una conferencia, reunión de trabajo, mesa redonda o algo parecido, conoce la enorme cantidad de tiempo y de esfuerzo que se requiere para planificar correctamente dicho acontecimiento. Y si la organizadora está en un lugar (Barcelona), la localidad en otro (Potsdam), uno de los Coordinadores en un tercero (Henley) y otro en un cuarto (Budapest), las cosas tienden a complicarse aún más. Añadamos los problemas de infraestructura de una sociedad en transición (Alemania Oriental) y el peso de la burocracia (Treuhand), junto con algún otro factor que probablemente me pasó inadvertido y nos encontramos frente a una situación potencialmente caótica. Este peligro, siempre posible y siempre temido, fue conjurado por la cooperación y el esfuerzo del equipo del COS ayudado en gran medida por la EAP de Berlín representada por Janine Berg-Peer.

Susan Stern es profesora de Lingüística Aplicada en la Universidad de Frankfurt. Estuvo diez años en la Universidad de California (Los Ángeles) y uno en la London School of Economics. Es periodista independiente y se denomina a sí misma «una observadora de Alemania». Desde 1988 ha escrito y editado publicaciones en inglés sobre acontecimientos en Alemania para el Servicio de Información Económica del Frankfurter Allgemeine Zeitung. Recientemente ha visitado los Estados Unidos enviada por el Gobierno Alemán.

PARTICIPANTES EN LA MESA REDONDA, 1992

José M. de Anzizu, Director General, COS; **Janine Berg-Peer**, Directivo, EAP, Berlín, Alemania; **Otto Bertz**, Director General, HVT Potsdam, Alemania; **Max Boisot**, ESADE, Barcelona, y Judge Institute of Management Studies, Cambridge University, Gran Bretaña; **Marjan Cerar**, Directivo, Belinka, Ljubljana, Eslovenia; **Valentin Dunayevsky**, Program Director, LETI-Lovanium International Management Center, San Petersburgo, CEI; **Terry Garrison**, European Client Director, Henley Management College, Gran Bretaña; **Wolfgang Händel**, Director General, Spezialtechnik Dresden AG y Sächsisches Serumwerk GmbH, Alemania; **Marin Ignatov**, Head of Applied Psychology Centre, Bulgarian Academy of Sciences, Sofía, Bulgaria; **Martin Jähn**, Consultor, Berlín, Alemania; **Penny Jones**, Consultora, Londres, Gran Bretaña; **István Lepsényi**, Director General, Magyar Suzuki Corporation, Budapest, Hungría; **Thomas Lupton**, Académico y Consultor, Manchester, Gran Bretaña y Barcelona; **Christopher Martin**, Académico y Consultor, Gran Bretaña; **József Menyhart**, Joint Venture Association, Budapest, Hungría (co-Chairman de la Mesa Redonda); **Alexander Oleinik**, Moscow State University, CEI; **David Parcerisas**, Director General, EADA, Barcelona; **Victor Pou**, IESE, Barcelona; **Susan Stern**, Académica y Periodista, Frankfurt, Alemania (Cronista de la Mesa Redonda); **Péter Szirmai**, Académico y Empresario, Budapest, Hungría; **Ádám Tértak**, Director General, Ernst & Young, Budapest, Hungría; **Rainer Trost**, Directivo, HVT Potsdam, Alemania; **Ian Turner**, Henley Management College, Gran Bretaña (Co-Chairman de la Mesa Redonda).

PREMIO DEL COS EN EL CONCURSO DE CASOS DE LA EFMD, 1992

Desde 1990, cuando la EFMD comenzó el Concurso Europeo de Redacción de Casos, el COS colabora con dicha institución financiando un premio al mejor caso sobre nuestro tema de estudio del año: «Fusiones y Adquisiciones» (1990), «Colaboración entre empresas del Este y del Oeste Europeos» (1991) y, en 1992, «La Gestión de la Transición en las Empresas del Este y del Centro Europeos».

Quisiéramos poder seguir financiando un premio para el mejor caso que trate del tema escogido para 1993. No se ha decidido aún el título exacto, pero tendrá relación con la innovación en las estructuras de las organizaciones del futuro.

Para el Concurso de 1992 se recibieron ocho casos procedentes de distintas Escuelas de Negocios Europeos, todos ellos de muy buena calidad. Por ello, el Jurado Internacional de la EFMD tuvo ante sí una tarea difícil y, finalmente, se decidió por el caso que se destaca más adelante. Este caso obtuvo también el «Premio de la Excelencia» otorgado por IBM al mejor de los ganadores en las distintas categorías.

A continuación relacionamos los casos presentados y sus autores, así como la institución a la que debe dirigirse quien desee utilizarlos.

*** A BREAD INDUSTRY IN DEEP WATER**

Examina los problemas de producción y distribución del pan en una ciudad del Este de Europa después del colapso del sistema socialista.

Jennifer Fox, CRAC, Sheraton House, Castle Park, Cambridge CB3 0AX, Gran Bretaña

*** SONY IN POLAND**

La dirección de Sony en Europa valora las oportunidades que a finales de 1991 existen para los fabricantes de productos electrónicos en los distintos países del antiguo COMECON y al mismo tiempo se enfrenta con el problema de escoger el mejor canal de distribución para la venta de sus productos en Polonia.

Robert S. Collins, IMD, Chemin de Bellerive, 23, PO Box 915, CH-1001, Lausanne, Suiza

*** CARL ZEISS JENA: Managing Catastrophe**

Analiza las diversas cuestiones que se plantean en la transición de esta conocida empresa de óptica del Este Alemán desde noviembre de 1989 (cuando el sistema comunista comenzó a resquebrajarse en el Centro y el Este de Europa) hasta el final de 1991, poco después de que los directivos de la «empresa hermana» de la Alemania Occidental hubieran supervisado la reducción de la plantilla de 27.000 a 10.000 empleados.

Manfred Kets de Vries, INSEAD, Boulevard de Constance, 77305 Fontainebleau Cedex, Francia

*** LENINGRAD LACE CURTAIN PRODUCTION ASSOCIATION**

En este caso trata acerca de los cambios que tuvieron lugar en las factorías de Rusia durante un período de cambio político y económico, cuando comenzaba a reducirse el papel de la planificación centralizada e iba aumentando la independencia de cada empresa.

Marina Kolesnikova, LIM, PO Box 450, 199034 St. Petersburg, CEI

* **DHL WORLDWIDE EXPRESS:** Central and Eastern Europe

Dificultades y dilemas, tanto estratégicos como operativos, con los que se encuentra el Director General de DHL cuando inicia las actividades de la empresa en Praga, en 1992.

Aileen Egan, Ashridge Management College, Berkhamsted, Hertfordshire HP4 1NS, Gran Bretaña

* **SALAMANDER AND LENWEST:** a Joint Venture that Works

Descripción de los objetivos y del primer desarrollo de una empresa conjunta formada por el fabricante de calzado alemán Salamander y su socio ruso, ubicado en San Petersburgo.

Ian D. Turner, Henley Management College, Greenlands, Henley-on-Thames, Oxfordshire RG9 3AU, Gran Bretaña

* **FEROX:** Finding the Match

Este caso pone de manifiesto las distintas perspectivas y culturas de los directivos de una empresa pública de aparatos para la industria química de Checoslovaquia y una empresa norteamericana que pasará a tener la mayoría de sus acciones.

Jane Pearce y Michal Cakrt, International Management Centre, Namesti 5, Kwetna 2, 25088 Celakovice, Checoslovaquia

* **THE BOLSHEVICHKA APPAREL COMPANY:** Managing in Perestroika

A mediados de 1991, Bolshevichka, una de las principales empresas fabricantes de trajes para hombres propiedad del Estado ruso, tenía que valerse por sí misma. Sus directivos no sabían frente a quién eran responsables. El Director General tenía que gestionar la transición hacia una entidad independiente tomando decisiones en aspectos tales como imagen de marca, expansión o contracción del tamaño, privatización y *joint ventures*.

William A. Fischer, George Taucher y Vivian Watt, IMD, Chemin de Bellerive, 23, PO Box 915, CH-1001 Lausanne, Suiza

CAMBIO EN LA SECRETARÍA DEL COS

Por razones familiares, Ellie Ferguson dejará el COS en octubre. Su sucesora, Nicky Davies, obtuvo un BA (Hons) en Estudios Europeos Modernos (Trent Polytechnic) y un Diploma de Post-graduado en Lenguas Extranjeras para Negocios (Bristol Polytechnic). Nicky tiene una vasta experiencia laboral que incluye la enseñanza de inglés, pero se ha concentrado especialmente en traducciones, relaciones públicas y administración en Londres y París. Durante los últimos meses ha trabajado como Adjunta al Director de Planificación de Radio y Televisión para los Juegos Olímpicos de Barcelona.

OTRAS ACTIVIDADES DEL COS EN 1992

ELLIE FERGUSON

Después de un año ocupándome del Secretariado del COS, agradezco la oportunidad de escribir estas líneas para resumir mis impresiones antes de comentar las actividades que han tenido lugar desde la aparición de la última Circular.

Para quienes trabajamos en el COS es importante el hecho de que el interés de su fundador por los temas organizativos no se limite al aspecto teórico. Las actividades se piensan con tiempo. Cualquier proyecto se planifica, se discute y se vuelve a reconsiderar mucho antes de que tenga que llevarse a la práctica. Como recién llegada, me llamó mucho la atención tanto la cantidad de consultas que tienen lugar a todos niveles y el deseo del Sr. Anzizu de querer ser un coordinador más que un jefe autoritario, así como el hecho de que tantas personas importantes en su campo de actividad, quisieran contribuir activamente para que se alcanzaran los objetivos de la institución. La Mesa Redonda anual del mes de junio representa meses, a veces incluso años, de pensar y discutir con los miembros del Patronato y los Asesores antes de comenzar la preparación propiamente dicha, unos nueve meses antes de la fecha de celebración.

Mi primera Mesa Redonda tuvo lugar el pasado mes de junio en Cecilienhof, Potsdam. Fue una experiencia inolvidable, inmensamente interesante y estimulante, en un ambiente cordial y relajado creado por el Sr. Anzizu, a pesar del papel secundario que desempeñó. De nuevo quedé sorprendida al ver el grado de libertad de que disponía el Coordinador Académico (no me refiero a la capacidad de Ian Turner, que por cierto actuó muy brillantemente) para estructurar el acontecimiento y determinar el contenido y naturaleza del Documento de Trabajo posterior. Las reacciones de los participantes fueron entusiastas y creo que todos nos alegramos de una manera especial al saber que la esposa de uno de los presentes, que nos acompañó en varias sesiones, ha decidido volver a la Universidad y realizar un doctorado en cambio organizativo.

No es mi intención hacer un elogio desmesurado de la institución, pero considero que no es posible escribir sobre la vida en el COS sin presentar un cuadro muy positivo. Naturalmente hay trabajos poco interesantes —el mantener la biblioteca al día representa batallar con departamentos de suscripción mal organizados, contestar las peticiones de envío de publicaciones o preparar los «mailings» es pura rutina—, pero los contactos, tanto por teléfono como con quienes visitan las oficinas son variados y agradables. La asistencia a los seminarios y conferencias ensancha el horizonte intelectual y, en todo caso, el saber que se está contribuyendo, aunque sea sólo un poco, a un proyecto valioso que se desarrolla con cariño en cada uno de sus aspectos, representa una satisfacción laboral muy importante.

Me voy con gran tristeza pero, a la vez, con la decisión de continuar mis estudios en el área de las organizaciones. Mi sucesora en el COS será Nicky Davies, recién salida del trabajo en el Comité Olímpico. Nicky también es universitaria y lingüista. Y una mujer con mucha suerte.

CONFERENCIAS

En colaboración con varias Escuelas de Negocios de Barcelona, el COS ha llevado a cabo la organización de varias conferencias durante 1992.

El **Profesor Marin Ignatov**, Director del Centro de Psicología Aplicada en la Academia Búlgara de Ciencias, desarrolló el tema «Dilemas del Desarrollo de Organizaciones en una Economía Post-totalitaria. Consideraciones y Observaciones desde Bulgaria», en un acto público que tuvo lugar en EADA. Durante su estancia en Barcelona, el Profesor Ignatov también visitó ESADE e IESE y pudo comprobar en todas las visitas el grado de interés existente por los temas del Este Europeo.

En ESADE, el **Profesor Juan Massons** informó a un numeroso grupo de personas sobre un tema de actualidad: «Planificación de la organización básica de los Juegos Olímpicos de Barcelona». El Profesor Massons estuvo vinculado con el Comité Olímpico como asesor y dio una visión realista y experta sobre la preparación necesaria para este importante acontecimiento, haciendo especial hincapié en las estructuras precisas para controlar las operaciones.

La Universidad Pompeu Fabra es uno de los nuevos centros docentes de Barcelona y el COS empezó a colaborar con el mismo en ocasión de un seminario dirigido por la **Señora Chen Derong** sobre el tema «Incremento de la autonomía directiva en China: el Contrato de Responsabilidad de Gestión». La Sra. Chen Derong, ex-co Decana del China-Europe Management Institute (CEMI) de Pekín, se encuentra en estos momentos en la Universidad de Aston, Inglaterra, completando su tesis doctoral. Muchos de los presentes habían trabajado o enseñado en China y la discusión resultó especialmente interesante.

OTROS PROYECTOS

Durante el transcurso de 1992, el Director del COS, Sr. Anzizu, ha estado involucrado en varios proyectos. En noviembre de 1991 visitó Praga para dar un seminario a directivos checos sobre los problemas de la gestión en el Este de Europa vistos desde la Europa Occidental. También se discutieron las posibilidades de intercambios entre directivos checos y españoles. En abril estuvo en Sofía, participando en el programa PHARE para la formación de directivos búlgaros.

El COS colaboró con EADA con el fin de preparar un estudio-informe sobre el «Turno de Oficio» para la Generalitat de Cataluña.

En el mes de julio se organizó una reunión restringida para discutir con Ignacio de Anzizu, jesuita que está trabajando en el Chad desde hace más de veinte años, las características del proceso de cambio que él y su grupo de colegas están gestionando en esa zona de África. El Padre Anzizu ha iniciado la puesta en marcha de un centro para formar carpinteros locales quienes, más adelante, formarán una especie de red local. Su enfoque hace énfasis en un desarrollo realizado paso a paso, participativo y, por tanto, necesariamente lento. Durante la reunión, el grupo examinó las posibles analogías de este proceso de cambio con otros en los que varios de los presentes habían intervenido, como directivos o consultores. En el COS estamos tomando notas del proyecto del Padre Anzizu para publicar más adelante un informe o artículo sobre esta interesante experiencia.

BIBLIOTECA DEL COS

En nuestra Biblioteca tenemos toda la información relacionada con la preparación y el desarrollo de las Mesas Redondas anuales. También pueden consultarse artículos sobre dichos temas, así como los casos presentados al Concurso Anual de la EFMD.

Aparte de suscripciones a publicaciones generales relacionadas con el mundo de la empresa, continuamos incrementando el número de revistas y publicaciones periódicas relativas a los estudios sobre las organizaciones. Destacan como más importantes, las siguientes:

- Academy of Management Executive
- Academy of Management Journal
- Academy of Management Review
- Administrative Science Quarterly
- Business Horizons
- California Management Review
- European Management Journal
- Harvard Business Review
- Journal of General Management
- Journal of Management Studies
- Journal of Organizational Change Management
- Organization Development Journal
- Organization Science
- Organization Studies
- Organizational Dynamics
- Revue Française de Gestion
- Sloan Management Review

Si conoces alguna otra publicación relacionada con nuestro campo de interés, agradeceríamos nos dieras detalles para considerar la suscripción.

Todas las personas que figuran en la Mailing List del COS («asociados») pueden utilizar la Biblioteca y de hecho comprobamos que el número de visitantes aumenta poco a poco. Muchos son residentes en Barcelona y otros están de paso en nuestra ciudad. Este año trabajó unos días en nuestro local la Srta. Helle Strand, que está realizando un trabajo de investigación sobre organizaciones bajo la dirección del Profesor Jesper Strandgaard Pedersen, de la Copenhagen Business School.

EADA nos ayuda en la tarea de informatizar el contenido de nuestras publicaciones para poder consultar con rapidez acerca de autores, temas, etc. Se trata de un proyecto a largo plazo que, sin duda, aumentará la eficacia de la Biblioteca.

Agradeceríamos que cualquier interesado en visitarnos confirme antes las horas de apertura llamando al 412 34 32.

LISTA DE DIRECCIONES DEL COS

El total de personas e instituciones que están interesadas en recibir regularmente información sobre nuestras actividades, publicaciones etc., es, en estos momentos, de 1.330. Son una mezcla de directivos, profesores y consultores, de los cuales 899 residen en Europa Occidental, 258 en Europa Oriental, 101 en América del Norte, 20 en América del Sur, 17 en China y 35 en otros países.

Agradeceríamos que nos indicaras cualquier error en tu dirección.