

Prácticas organizacionales: perspectiva social, económica y política

Lluís Solé

P07/80054/00047

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. La organización como sistema abierto	7
1.1. Un universo sistémico	7
1.2. La organización como sistema cambiante	42
1.3. La organización como foco de interés social	44
1.3.1. Información creciente, interés creciente	44
1.3.2. Cambios en la percepción social de las organizaciones	46
1.4. Fusiones, adquisiciones, participaciones accionariales, alianzas estratégicas. El tejido empresarial se compacta	52
1.5. El individuo como centro de beneficio	56
1.6. La organización, ¿un sistema abierto?	59
2. Prácticas organizacionales y relaciones de poder	63
2.1. Más allá de la gestión y la transacción económica	63
2.1.1. Prácticas de poder entre empresas	64
2.1.2. Poder de supremacía económica	65
2.1.3. Poder estratégico sobre la sociedad	66
2.1.4. Poder de influencia sobre el estado	66
Bibliografía	69

Introducción

Somos de la opinión de que no hay nada más peligroso que reconocerse como una eminencia y creer saberlo todo sobre un tema.

Muchas veces se piensa que la organización es algo muy concreto y delimitado, con unas políticas, unos recursos y unas metas claros y conocidos por todos. En definitiva, algo sobre lo que podemos intervenir y moldear a voluntad para contraerlo, expandirlo, readaptarlo y mejorarlo.

El recorrido que se os propone mediante las actividades de este módulo os pretende acercar al terreno de lo que es real, pero no evidente, de las organizaciones en sus vínculos con otras organizaciones.

Algo hay escrito sobre el tema, pero los cambios se han producido a un ritmo tan vertiginoso que nos falta todavía la perspectiva histórica para hacer una valoración precisa de a qué nos conduce. Por este motivo os proponemos una aproximación empírica, desde el trabajo de casos reales en lugar de la teoría.

Hemos invertido intencionadamente el orden habitual de primero teoría y luego actividades, de manera que vuestro aprendizaje se produzca antes desde la experimentación que desde la lectura.

Queremos evidenciar que somos más ignorantes que expertos en lo que respecta a las organizaciones y sus prácticas, y que debéis ser muy receptivos para ir descubriendo nuevas facetas en su complejidad que os ayuden a predecir los resultados y consecuencias de cualquier actuación que queráis plantear.

Objetivos

1. Introducir al estudiante en el concepto de organización como sistema complejo e interdependiente.
2. Cuestionar la autonomía de la organización en un tejido empresarial globalizado y denso.
3. Reconocer en una organización determinada las implicaciones políticas, sociales y económicas.
4. Identificar relaciones de poder que se establecen en las prácticas organizacionales.

1. La organización como sistema abierto

1.1. Un universo sistémico

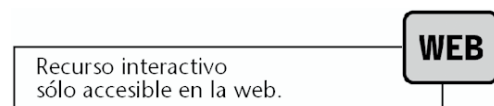
Este sencillo ejemplo de equitación nos puede servir para entender el concepto de sistema y su mecanismo de relación.

Ejemplo

Un ejemplo milenario de sistema formado por seres vivos que interactúan en pos de un objetivo:

Por no saber montar a caballo me da miedo caerme de él, como me da miedo caerme me agarro fuertemente a las riendas, como me agarro a las riendas con fuerza el bocado metálico se clava en la mandíbula del caballo, como el bocado se clava el caballo siente dolor en su boca, como siente dolor en su boca se pone nervioso y como se pone nervioso se asusta y me tira.

Actividad



1

(1)

Artículos de prensa

- Para realizar la **parte 1** del caso BBVA consultad, fundamentalmente, los artículos 1, 6, 8, 9, 16 y 18.
- Para realizar la **parte 2** del caso BBVA consultad, fundamentalmente, los artículos 2, 5, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15 y 19.
- Para realizar la **parte 3** del caso BBVA consultad, fundamentalmente, los artículos 3, 4, 6, 10 y 15.

Artículo 1

La Vanguardia, 6 de abril de 2002, p. 52.

La cúpula del ex BBV se creó fondos de pensiones con dinero opaco del banco

Veintidós consejeros utilizaron 19 millones de dólares de las cuentas secretas

Emilio Ybarra y 21 consejeros del BBV, cuando el nuevo consejo del BBVA ya estaba constituido, utilizaron 19 millones de dólares del banco en un paraíso fiscal para crear fondos de pensiones privados. Esto se hizo a espaldas del resto del consejo y del otro copresidente de la entidad financiera, Francisco González.

MADRID /BARCELONA. (Redacción.) – La cúpula del antiguo BBV, en total 22 personas, creó fondos de pensiones privados a su nombre con dinero de la propia entidad. Esta operación se produjo en marzo del año 2000, cuando el consejo ya era del nuevo BBVA, es decir, ya fusionado con Argentaria, y no se informó a los consejeros procedentes de este último banco ni a Francisco González, quien ocupaba la copresidencia junto con el presidente del BBV, Emilio Ybarra.

La existencia de esos fondos de pensiones forma parte del expediente abierto por el Banco de España a 16 consejeros y directivos del BBVA el pasado 15 de marzo por ocultar durante 13 años fondos depositados en el paraíso fiscal de Jersey. Esos hechos podrían tener consecuencias penales, pues el supervisor señala que "ofrecen indicios de disposiciones patrimoniales no suficientemente justificadas". A pesar de esta alusión a una posible apropiación indebida, el Banco de España no ha dado traslado del caso al ministerio fiscal.

El Banco de España distingue entre los fondos que el BBV mantenía desde 1987 en el exterior y que, tras distintos avatares, se blanquearon en diciembre del año 2000 de otros dos ingresos por 203 y 21 millones de euros.

Estas últimas cifras se refieren a la constitución por Ybarra y otros 21 consejeros de fondos de pensiones privados con la aseguradora americana Alico. Para ello tomaron dinero, 19 millones de dólares, que el banco mantenía oculto en la sociedad Sharnington (Jersey) y que procedían de la compra y posterior venta de acciones de Argentaria.

Todo ello lo hicieron en marzo del 2000, después de consumada la fusión con Argentaria y sin el conocimiento de los consejeros procedentes de ese banco ni de su presidente, Francisco González. Ese patrimonio no se reintegró al BBVA hasta el 8 de febrero del 2001 y, aún en esa fecha, Ybarra dijo a González y al Banco de España que se trataba de una imposición a plazo fijo. La autoridad bancaria no conoció el nombre de los 22 beneficiarios hasta el pasado 14 de noviembre, tras once meses de pesquisas.

Ybarra asumió el diseño de esta operación, que justificó por la necesidad de comprar acciones del mexicano Bancomer. El organismo supervisor, sin embargo, no cree a Ybarra y considera que "las contradicciones y ocultaciones sobre esta operación (...) nos llevan a concluir que la explicación del señor Ybarra puede considerarse, en el mejor de los casos, escasamente verosímil", y esto por varias razones. Primero, porque la operación se hizo antes de haber ofertas rivales por Bancomer. También por la reducida participación, un 0,5%, en Bancomer a que hubiera dado derecho la operación. Extraña también al Banco de España el instrumento elegido –fondos de pensiones– y no entiende por qué no se llegaron a adquirir las acciones del banco mexicano, cuando se compraron títulos y en grandes cantidades por otras vías. El Banco de España no entiende tampoco por qué, tras tomar el control de Bancomer, el BBVA no deshizo estos fondos. Por último, indica que no avala la explicación de Ybarra el hecho de que Ricardo Muguruza tuviera 400.000 dólares de su fondo para traspasarlos a una cuenta personal en la Banca de Gotardo.

Los expedientados

El expediente sancionador incoado por el Banco de España incluye a todos los que eran miembros de la comisión delegada permanente en marzo de 1997, y a otros cuatro consejeros y altos cargos. Entre los primeros se encuentra Emilio Ybarra, José Javier Gúrpide, Gervasio Collar, José Domingo Ampuero, Pedro Luis Uriarte, José Manuel de Zubiría, José Ángel Sánchez-Asiaín, Federico Lipperheide, Vicente Eulate, Fernando Ybarra, Eduardo Aguirre y Juan Urrutia. También han sido expedientados José Antonio Saenz-Azcúnaga (consejero), José María Concejo (secretario del consejo), José Luis Segimón (secretario general) y Javier Bastida (director general). Otras personas no figuran en el expediente porque habrían participado en estos hechos hace más de cinco años y estas faltas habrían prescrito ya. Podría ser el caso de Ángel Corcóstegui, al que Ybarra alude varias veces ante el Banco de España.

Alfonso Cortina, afectado

El presidente de Repsol, Alfonso Cortina Alcocer, es una de las 22 personas que constituyeron un fondo de pensiones en Estados Unidos con dinero del BBV. Cortina es uno de los principales accionistas individuales del banco y se incorporó al consejo en 1995 tras comprar un 0,3%.

Artículo 2

La Vanguardia, 6 de abril de 2002, p. 53.

La investigación revela que la entidad pagó a líderes de Venezuela, Perú y Colombia

El banco aportó 1.525.000 dólares a la campaña electoral de Hugo Chávez

Las indagaciones sobre presunta ocultación de fondos por el antiguo BBV conducen al supuesto pago de donaciones a hombres fuertes de países latinoamericanos como Venezuela,

Perú, Colombia y México. La investigación ha puesto nerviosas a algunas autoridades de Puerto Rico, donde Garzón ha actuado sobre el terreno.

Fernando García

MADRID. - El BBV puede haber donado millones de dólares, supuestamente, a distintos partidos, mandatarios y hombres fuertes de países latinoamericanos como Venezuela, Perú, Colombia o México, según ha podido saber "La Vanguardia". Las donaciones mejor documentadas por ahora –reflejadas en el informe de la inspección del Banco de España– son las que por importe de más de millón y medio de dólares se destinaron a la campaña electoral de Hugo Chávez como presidenciable de Venezuela.

Según la documentación a la que ha tenido acceso este diario, en diciembre de 1998 y julio de 1999 se efectuaron "dos pagos por un total de 1.525.586 dólares para contribuciones a la campaña electoral en Venezuela a favor del partido del señor Chávez". Para ello, "se constituyó una fundación cuyo beneficiario era el Banco Provincial de Venezuela (filial del grupo BBVA y del que Ricardo Muguruza es vicepresidente), y desde esa fundación se ingresó el dinero en una sociedad venezolana del citado partido". La operación se llevó a cabo conjuntamente con el Grupo Polar, socio minoritario local del Banco Provincial, "en el intento de evitar una posible nacionalización de la banca venezolana".

Esta información procede de la reunión que el subgobernador del Banco de España, Miguel Gil, celebró con el presidente de la comisión de control del consejo del BBVA, Ricardo Muguruza, el 20 de septiembre pasado. Entonces Muguruza informó a la entidad reguladora de la finalidad que se dio a las cuentas secretas creadas en Jersey y otros paraísos fiscales. Los dos pagos a Chávez y a su partido procedían de los beneficios que el BBV había obtenido de una operación de compraventa de acciones de Argentaria efectuada entre 1996 y 1998. "Al liquidar esa operativa –dicen los inspectores del Banco de España–, se decide desviar los beneficios obtenidos (134.447.030 dólares), no registrándose en la contabilidad de BBV, y enviar los fondos a un trust (denominado T.532) en Jersey, cuyo beneficiario es BBV." La actividad del trust era gestionada por la sociedad Sharrington Company, domiciliada en Niue (Polinesia).

Las investigaciones apuntan asimismo a presuntos pagos irregulares al entonces presidente peruano Alberto Fujimori y su jefe de los servicios de información, Vladimiro Montesinos. Estas transacciones, que pueden ascender a decenas de millones de dólares, parecen guardar relación con las pesquisas que el juez Baltasar Garzón está siguiendo en torno a operaciones de presunto blanqueo de capitales y desviación de fondos mediante BBV Puerto Rico. Dichas indagaciones, y en especial los interrogatorios que el magistrado practicó allí hace dos semanas, han causado enorme revuelo en este "estado libre asociado" a Estados Unidos. La secretaria de Justicia del país, Anabelle Rodríguez, se dirigió a principios de esta semana a Garzón, mediante dos faxes, para pedirle que certifique que ni la gobernadora de la isla, Sila M. Calderón, ni el secretario de Desarrollo Económico, Ramón Cantero Frau, son objeto de sus investigaciones. El juez no ha respondido aún.

Las indagaciones de esta vertiente puertorriqueña del caso BBV conducen también a presuntas operaciones irregulares con hombres fuertes de México y Colombia. Además, en las operaciones habrán participado sociedades y bancos de Panamá y el paraíso de Gran Caimán.

Las pesquisas pretenden aclarar posibles pagos al ex presidente de Perú Alberto Fujimori y a su asesor, Montesinos

El papel clave de Anticorrupción

El BBVA no regularizó sus fondos secretos, a finales del 2000, hasta que no conoció el alcance de las investigaciones que en mayo de ese año la fiscalía Anticorrupción había iniciado. Las indagaciones se abrieron a raíz del hallazgo, en la sede del BBVA Privanza, de un manual de productos fiduciarios con garantías de confidencialidad para sus beneficiarios. Sucedió durante un registro con motivo del caso Expo 92. El juez Garzón desglosó el caso y, tras el requerimiento del fiscal David Martínez Madero y del jefe de Anticorrupción, Carlos Jiménez Villarejo, comenzó a indagar por separado en la compleja trama que ahora empieza a salir a la luz. Sólo entonces el banco empezó rescatar los fondos presuntamente ocultados y se planteó su inclusión en las cuentas del 2000 como resultados extraordinarios. La sucesión de hechos sugiere que, sin aquel registro y aquella actitud de Anticorrupción, el asunto no habría aflorado.

Artículo 3

La Vanguardia, 6 de abril de 2002, p. 54.

Hacienda abrió ayer una nueva inspección a la entidad sobre los años 1998 al 2000

El grupo financiero tiene cerrados por el fisco todos los ejercicios hasta 1997

Hacienda comunicó ayer mismo al BBVA que abría una nueva inspección fiscal. Esto supone que el banco puede encontrarse con determinadas reclamaciones del fisco si la regularización que realizó de su cuenta secreta de Jersey, en diciembre del 2000, no se efectuó adecuadamente u omitió determinados hechos.

BARCELONA. (Redacción.) - La Agencia Tributaria, que preside el secretario de Estado de Hacienda, Estanislao Rodríguez Ponga, comunicó ayer al BBVA la apertura de una nueva inspección correspondiente a los ejercicios fiscales 1998, 1999 y 2000. Se da la circunstancia de que Rodríguez Ponga fue asesor jurídico interno del antiguo BBV. Entre los años 1996 y 2000, Rodríguez Ponga fue asimismo director de la asesoría fiscal de Caja Madrid y de la petrolera Repsol.

La nueva inspección se ha adelantado a la fecha inicialmente prevista tras reconocer el BBVA que durante 13 años había mantenido cuentas secretas en paraísos fiscales y había decidido aflorar los fondos de éstas en el mes de diciembre del año 2000.

En marzo pasado, el banco explicó que había regularizado en las cuentas correspondientes al ejercicio del 2000 esos fondos secretos abonando los correspondientes impuestos sobre las plusvalías obtenidas. Sin embargo, según las fuentes consultadas, el banco no presentó las denominadas declaraciones complementarias de cada uno de los ejercicios no prescritos. Esto podría dejar la puerta abierta a que la inspección considerara no regularizada la situación fiscal del banco y optara por imponer a la entidad las correspondientes sanciones, amén de las posibles consecuencias penales derivadas de esa ocultación de fondos.

Según fuentes jurídicas, existe una doble doctrina respecto a cómo debe entenderse el concepto de regularización tributaria, recogida en el artículo 305 del Código Penal: según la tesis más benévola, basta con el reconocimiento de la deuda; según la postura más exigente –la que mantiene la fiscalía–, la regularización requiere el pago de la deuda mediante una declaración complementaria.

Recientemente, la inspección finalizó la última revisión de las declaraciones fiscales del banco hasta el ejercicio de 1997. En relación con este último extremo, fuentes cercanas a la investigación han vertido duras críticas respecto a la actuación de la Agencia Tributaria en el caso. En primer lugar –argumentan–, Hacienda tenía constancia desde el mes de mayo del año 2000 de que el juez de la Audiencia Nacional Baltasar Garzón había abierto una causa por presunto delito fiscal contra el BBVA Privanza Jersey, dependiente de manera directa del BBVA, sin que eso le impidiera aceptar como buenas las declaraciones fiscales de la entidad financiera, entre las que se encuentran las correspondientes a los últimos ejercicios inspeccionados, es decir, hasta el año 1997.

Además, el fisco autorizó la existencia de balances separados para esas actividades en Jersey y las del banco, algo que el juez Garzón y la fiscalía consideran improcedente.

Por otra parte, el juez ofreció al abogado del Estado la posibilidad de ejercer acciones penales el 12 de julio del año pasado. No fue hasta el 12 de noviembre que este último decidió personarse en la causa.

Ayer, Estanislao Rodríguez Ponga, en declaraciones a Onda Cero, afirmó que "la inspección de Hacienda va a actuar en este asunto y va a comprobar si los impuestos se han pagado correctamente y en el momento oportuno".

La Agencia autorizó balances separados para las actividades en Jersey, algo que el juez Garzón considera improcedente.

La nueva inspección se ha adelantado respecto a las fechas previstas, tras reconocer el banco las cuentas secretas.

El PSOE pide explicaciones "muy detalladas"

PSOE, Izquierda Unida, PNV y CC.OO. pidieron ayer que tanto el Banco de España como el Gobierno afronten con rapidez y total transparencia el caso de las cuentas secretas del BBV en paraísos fiscales, una práctica que genera desconfianza en las entidades financieras y en los mecanismos reguladores. El PP no entró al fondo de

la cuestión. El Gobierno respondió a las críticas escudándose en la independencia del Banco de España y rehusó efectuar más comentarios sobre la actuación del ente regulador.

REACCIÓN SOCIALISTA. El PSOE insistió ayer en que el gobernador del Banco de España, Jaime Caruana, dé explicaciones muy detalladas sobre las cuentas secretas del BBV en Jersey, ya que "la demora en abrir un expediente y los presuntos comportamientos delictivos son hechos de una envergadura y una gravedad muy importante".

El líder de la oposición, José Luis Rodríguez Zapatero, no quiso enjuiciar la actuación del Banco de España en este caso, porque es aún demasiado pronto, pero alarmó que "hay que lanzar un mensaje de apoyo a la estabilidad del sistema financiero". Antonio Cuevas, secretario general adjunto del PSOE, relacionó las cuentas secretas del BBV con los cambios en la dirección producidos recientemente en el banco. Cuevas no eximió de responsabilidad a Rodrigo Rato, vicepresidente segundo del Gobierno, de quien dijo que "debe haber tenido conocimiento" de lo realizado por el BBV.

RATO SE DEFIENDE. El ministro de Economía afirmó que "el Gobierno no conoce el expediente y no tiene ninguna valoración que hacer sobre expedientes de empresas o particulares". Pío Cabanillas, el ministro portavoz, recalcó la independencia del Banco de España y dijo que el Gobierno no realizaría más comentarios sobre el asunto.

IU ATACA A CARUANA. Desde Izquierda Unida, Gaspar Llamazares no tuvo dudas en calificar como "incomprensible, dolosa y culposa" la forma de proceder del Banco de España, lo que "ha creado una crisis de credibilidad" en el sistema financiero español. "Al no haber actuado antes, se ha creado una situación de opacidad y pasividad, cuando no de complacencia, inaceptable para un mecanismo de vigilancia y control financiero", como es el Banco de España. IU destacó la tremenda desconfianza que transmiten los mecanismos supervisores, que ya estaban en entredicho a raíz de la tardía intervención de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en el caso Gescartera. Llamazares recordó que cuando se produjo la intervención de la agencia de valores, el Gobierno respondió a las críticas sobre la CNMV destacando la eficacia del Banco de España, "la otra pata del sistema regulador, que ahora se ha llevado un tremendo batacazo".

CC.OO. PIDE MÁS DATOS. Comisiones Obreras pidió que el organismo dirigido por Caruana investigue a todas las personas relacionadas con el entramado financiero secreto del BBV, incluyendo aquellos cuya implicación podría haber prescrito, en referencia a los directivos que dejaron el banco hace más de cinco años. Según un comunicado de la federación de servicios financieros del sindicato, es preciso que se incluya en la investigación "lo acaecido entre 1987 y 1991, porque es fundamental saber lo que pasó para lograr un total esclarecimiento de los hechos".

PNV: ES UN "PUNTO NEGRO". El portavoz de economía del PNV, Pedro Azpiazu, admitió que el caso sobre las cuentas secretas del BBV pueden constituir un "punto negro o un lunar" en la entidad bancaria, por lo que pidió al PP que agilice las explicaciones oficiales de este asunto en el Congreso. Según Azpiazu, "creo que la urgencia de este tema es importante y el PP, si quiere colaboración en su esclarecimiento, debe facilitar y agilizar las comparecencias".

Artículo 4

La Vanguardia, 6 de abril de 2002, p. 55.

El Banco de España no remitió el caso a la fiscalía pese a apuntar indicios de delito

Los juristas aprecian tres presuntas irregularidades en los hechos investigados

El Banco de España reconoce en su informe la existencia de posibles delitos penales, pero a pesar de las críticas no ha enviado el caso al ministerio fiscal. Así se desprende de la lectura de su acuerdo de apertura de expediente sancionador. En octubre pasado, Anticorrupción acusó de obstruccionismo a la entidad reguladora.

Fernando García

MADRID. - El seguimiento del caso BBV no deja en buen lugar al Banco de España (BE). El propio informe inspector de la entidad revela que sus responsables han eludido la previsión legal de suspensión de las actuaciones administrativas, para su puesta en manos del ministerio fiscal, cuando de ellas se desprenden indicios de delitos. Según expertos juristas consultados por "La Vanguardia", el BE debió paralizar su ex-

pediente en el mismo momento en que aparecieron las señales de posibles comportamientos delictivos que la propia institución indica.

En el acuerdo de incoación de expediente disciplinado contra el BBVA y los que eran sus máximos responsables en el periodo investigado, la entidad afirma que, sin perjuicio de tal actuación por su parte, "los hechos reflejados en el informe de inspección ofrecen indicios de irregularidades contables y disposiciones patrimoniales no suficientemente justificadas".

El texto añade que, "a efectos de lo dispuesto en el artículo 7 del real decreto 1398/1993, por el que se aprueba el reglamento del procedimiento para el ejercicio de la potestad sancionadora, la valoración última de dichos indicios requiere un ejercicio adicional de evaluación de su peligro por parte de la entidad afectada en cuanto posible perjudicada por tales conductas, todo ello con independencia de la decisión que pueda adoptar el Banco de España al respecto". Esta afirmación puede entenderse como una invitación al BBV a que valore los riesgos de indagación penal del asunto.

De hecho, el decreto citado señala que "en cualquier momento del procedimiento sancionador en que los órganos competentes estimen que los hechos también pudieran ser constitutivos de ilícito penal, lo comunicarán al ministerio fiscal, solicitándole testimonio (copia) sobre las actuaciones practicadas respecto de la comunicación"; una comunicación que no se produjo en el momento adecuado.

Los juristas consultados indicaron que el informe del BE arroja indicios claros de tres presuntos delitos: apropiación indebida (reparto de fondos de pensiones), falseamiento de cuentas anuales (no inclusión en ellas de los fondos desviados) y administración desleal.

El informe de los inspectores del BE está fechado el 11 de marzo, de modo que existe evidencia de que ya entonces la entidad tenía conocimiento de los indicios delictivos. Pero no remitió el caso a la fiscalía.

La aparente inhibición del BE, que sin embargo se muestra contundente frente a las explicaciones de la ex cúpula del BBV a su petición de esclarecimiento en varios puntos oscuros, cuenta con el precedente de los reproches que la Fiscalía Anticorrupción le dirigió en octubre pasado en relación con el caso BBV Privanza. El jefe de Anticorrupción, Carlos Jiménez Villarejo, acusó al BE de entorpecer la investigación mediante un supuesto intento de eludir su responsabilidad en ella.

El enfrentamiento tuvo origen en la afirmación del perito designado por el banco en el sentido de que no estaba especializado en el blanqueo de capitales. La entidad le respaldó afirmando que la institución no era competente para hacer informes periciales destinados a un juez. Villarejo rechazó de plano la aseveración y recordó la colaboración que el banco prestó en la investigación penal del caso Banesto, y pidió al magistrado instructor, Baltasar Garzón, que anulara el nombramiento del perito y designara "a quienes reúnan las cualidades y conocimiento que exige la diligencia pericial".

La difusión pública de aquel encontronazo entre los dos organismos provocó un aparente cambio de actitud de las autoridades oficiales respecto al caso. Justo tres días después de conocerse la crisis, el abogado del Estado aceptó el ofrecimiento de acciones penales que el fiscal le había formulado cuatro meses antes.

Los juristas ven indicios de presuntos delitos de apropiación indebida, falseamiento de cuentas y administración desleal.

Anticorrupción acusó en octubre al Banco de España de entorpecer la investigación al no asumir su papel en ella.

Los protagonistas institucionales

JAIME CARUANA, Gob. del Banco de España
BALTASAR GARZÓN, Juez de la Audiencia Nacional
C. JIMÉNEZ-VILLAREJO, Fiscal Anticorrupción

El argumento de la fusión

El presidente de la comisión de control del BBV, Ricardo Muguruza, atribuyó a estrategias relacionadas con la fusión del Bilbao con el Vizcaya la decisión de no incluir los fondos irregulares manejados a través del trust Amelan en la contabilidad del banco. La respuesta del Banco de España es contundente. Tal como recoge el informe, en la explicación aportada por Muguruza se afirma que el motivo de esa exclusión con-

table era "intentar superar lo antes posible la crisis producida en la fusión de Banco de Vizcaya (BV) con Banco Bilbao, evitando así que la parte de BV interpretara este hecho como ajuste de cuentas".

Con ello, Muguruza trata de insinuar que el Banco de Bilbao no quiso descubrir la irregular operación de ocultación de autocartera llevada a cabo en 1987 por el Banco de Vizcaya, presidido en aquel momento por Pedro Toledo. El banquero compró a Torras-KIO un paquete de acciones equivalentes al 5% del capital del banco. Para evitar más tensiones entre las dos partes, acentuadas tras la muerte de Pedro Toledo, según el consejero Muguruza, se habrían mantenido las acciones del Vizcaya ocultas en cuatro sociedades en Jersey en las que estaban depositadas. Su liquidación se decidió en 1991, pero el producto de su venta, 7.115 millones de pesetas, no se reintegró al entonces BBV.

Según el informe del Banco de España, "esta explicación no es congruente con el hecho de que Amelan se haya mantenido activa hasta más de seis años después de haber desaparecido las divisiones internas resultantes de la fusión".

Artículo 5

La Vanguardia, 7 de abril de 2002, p. 76.

El ex jefe de la campaña electoral de Chávez admite el cobro de donaciones del BBV

El general Müller dice que la entidad pidió que facilitaran sus operaciones en Venezuela

El que fue máximo responsable de la campaña electoral de Hugo Chávez, el general retirado Alberto Müller Rojas, ha reconocido públicamente haber recibido donaciones del BBV y ha asegurado que el ahora presidente de Venezuela conocía la existencia de las negociaciones y de las aportaciones dinerarias

Joaquim Ibarz, corresponsal

MÉXICO. - En Venezuela se ha organizado un considerable revuelo al revelarse la noticia de que en 1998 el BBV desvió fondos por algo más de 1,5 millones de dólares para financiar la campaña electoral de Hugo Chávez y proteger a su banco venezolano de una eventual nacionalización. El general retirado Alberto Müller Rojas, ex jefe de campaña del entonces candidato Hugo Chávez, ha reconocido la donación efectuada por el banco español al ex militar golpista.

En declaraciones al diario caraqueño "El Nacional", Müller Rojas afirma: "Sí, hubo una ayuda de ese banco. Yo estuve en casa de un banquero español en Valle Arriba y cenamos... Chávez no estaba. Uno normalmente no le informaba de esas gestiones, pero eran operaciones rutinarias. Chávez sabía y conocía de las negociaciones con diversos factores".

No obstante, Müller admite que la mayoría de los bancos internacionales que operan en Venezuela dieron dinero a Chávez. Y agrega que también "hubo colaboraciones en efectivo de los Cisneros y dieron espacios gratis en televisión (Venevisión)" a cambio de favorecer "un proyecto educativo satelital como el que tienen en Brasil". Según el general, el BBV, que posee en el país el Banco de Comercio, pidió "que facilitaran sus operaciones en Venezuela, y el sector más favorecido en este gobierno es el sector bancario".

Müller dice desconocer cómo se hacían efectivas las contribuciones, ya que Luis Mi-quilena (ex ministro de Interior y Justicia) era el jefe de finanzas. Sin embargo, enfatiza que él era una especie de gerente, que coordinaba todas las actividades de la campaña. "Creo que nadie sabía que se estaba lavando dinero porque provenía de una agencia bancaria. Esta es una de las perversiones de la democracia, pues los dineros de las campañas provienen de fondos ilegales".

Müller fue embajador de Venezuela en Chile durante el mandato de Chávez, pero renunció en junio del 2000 a su cargo para regresar a su país y hacer labor de oposición a éste porque, según expresó entonces, Chávez se había alejado del proyecto político y había creado un clima favorable al autoritarismo.

Según la prensa venezolana, las aportaciones del BBV a Chávez sólo serían motivo de delito si se diera alguno de los siguientes supuestos. En primer lugar, que los fondos recibidos no se hubieran gastado en el proceso electoral. El BBVA no ha dado a conocer el nombre del titular de la cuenta en la que se depositó la contribución, la

cual podría estar a nombre de Chávez, de una sociedad de su partido político, o del ex jefe de finanzas de la campaña, Luis Miquilena.

Un segundo supuesto de delito sería que el NVR (el partido del presidente) y Chávez no hubieran declarado la donación, como lo exige el Estatuto Electoral, al Consejo Nacional Electoral (CNE). Y una tercera posibilidad sería que el BBV hubiera solicitado a Chávez prebendas a cambio de la contribución económica.

En cualquier caso, y dado que el presidente ostenta en la actualidad los índices de popularidad más bajos –menos del 30% según las últimas encuestas–, la oposición ha entrado con dureza en la polémica y también crítica al banco español por el apoyo encubierto a quien, ya como candidato, se presentó como líder populista.

Sin embargo, esta no sería la única donación del banco español en la zona, y fuentes de las investigaciones hablan también de Alberto Fujimori (Perú) y Colombia. El juez Baltasar Garzón investiga posibles aportaciones secretas de la entidad a otros políticos latinoamericanos, y que con este fin acudió en comisión rogatoria a Puerto Rico, donde estuvo la semana pasada acompañado del fiscal de la fiscalía anticorrupción David Martínez Madero, para investigar un supuesto blanqueo de dinero procedente del tráfico de drogas y sobornos a políticos latinoamericanos. Garzón y Martínez Madero tomaron declaración al ex presidente del BBV en Puerto Rico, Juan Net. El BBVA emitió un comunicado en San Juan, en el que califica de falsa la información que vincula a su filial puertorriqueña con operaciones de lavado de dinero.

"Creo que nadie sabía que se estaba lavando dinero porque provenía de una agencia bancaria", declara Müller a "El Nacional"

Las ayudas del BBV se considerarán delito si Chávez no las declaró, no las gestó en la campaña o si el banco pidió prebendas

El Copei apunta a otras empresas españolas

Enrique Naime, representante del partido Copei en el Consejo Nacional Electoral (CNE) de Venezuela, sostiene que la campaña de Chávez fue la más costosa de todas, gastando cantidades "ni de lejos cercanas a las que figuran en la contabilidad electoral". Naime asegura que la empresa española Indra también financió parte de los gastos de Chávez. Su libro, "Indra mata votos", formará parte del expediente que Naime espera presentar a Baltasar Garzón en la audiencia que va a solicitar al juez español. También ha anunciado que presentará pruebas del delito electoral que, según sus declaraciones, perpetró la empresa española al adulterar resultados de los escrutinios.

Indra ha sido la encargada de todos los procesos de votación automática en Venezuela desde 1998. "Indra debe ser investigada por sus actuaciones en Venezuela. No es gratuito que ahora surja esta investigación sobre el BBV y la campaña de Chávez, pues Indra tiene relación con esa institución financiera: sus adquisiciones y sus depósitos eran con ese banco", afirma Naime.

Artículo 6

La Vanguardia, 8 de abril de 2002, p. 50.

El BBV había creado un verdadero "banco paralelo" con cuentas en paraísos fiscales

El entorno de las operaciones realizadas con fondos opacos suscita grandes interrogantes

El escándalo de las cuentas secretas del BBV pone de relieve que la entidad había creado un "banco paralelo", oculto para los organismos de control. El modo en que actuó y eludió los controles suscita, hoy por hoy, grandes interrogantes.

Manel Pérez

BARCELONA. - El escándalo de las cuentas secretas del BBV en Jersey y Puerto Rico ha aflorado la existencia de un auténtico "banco paralelo", oculto para la mayoría de los propios responsables de la entidad española, y para los organismos de control. Esos fondos se utilizaron para grandes compras de acciones, pagos políticos en el exterior y constitución de fondos privados de pensiones para algunos consejeros. Su existencia suscita una serie de graves interrogantes. La operativa comenzó en 1987 con la compra por el Banco de Vizcaya de sus propias acciones a Javier de la Rosa.

¿Cómo fue posible la ocultación de la autocartera del Banco de Vizcaya en Jersey si la operación fue pública?

Javier de la Rosa, punto de arranque de tantos escándalos financieros en España, dio a conocer en 1987 que controlaba más del 4% del Vizcaya a los cuatro vientos. El propio banco informó a la opinión pública que recompraba esas acciones para evitar ataques hostiles. Sin embargo, como ahora es conocido, esas acciones se aparcaron en un paraíso fiscal y no se reflejaron en ningún documento oficial y se ocultó su existencia. ¿Por qué no preguntó el Banco de España qué pasaba con ese dinero y esas acciones tan públicamente adquiridas?

¿Quién recomendó a Bankers Trust que limitara la compra de acciones de Argentaria al 4,99% y que no se preocupara de respetar el límite del 3% a efectos de información pública?

En 1996, el BBV firmó un acuerdo para comprar acciones de Argentaria con Bankers Trust en Suiza a nombre de este último y así ocultar las intenciones del banco vasco. En el contrato se hizo referencia a que el límite máximo era el 4,99% de las acciones de Argentaria, límite a partir del cual debe declararse a la Comisión de Valores como participación significativa. Sin embargo, no se hizo ninguna referencia a la normativa que obliga a detallar en la memoria cualquier participación superior al 3%, así como a la obligación de informar al Banco de España. ¿Consideraban los responsables del BBV que con un 4,99% ya tenían una palanca suficiente para preparar el abordaje de Argentaria y que podrían hacerlo público sin más problema una vez obtuvieran luz verde política para plantear la fusión?

¿Por qué Hacienda consintió la regularización de los fondos de Jersey, en diciembre del 2000, a pesar de que sabía que el banco estaba siendo investigado por el juez Baltasar Garzón y la Fiscalía Anticorrupción por presunto fraude fiscal?

La justicia investiga un presunto fraude fiscal a través de BBVA-Privanza Jersey, que depende directamente del BBVA España y no de Privanza, desde antes del verano del año 2000. Es más, Garzón ofreció poco después de esa fecha al abogado del Estado la posibilidad de personarse en el caso. La personación se produjo muchos meses después, en cualquier caso con posterioridad a que el banco afluera sus fondos en el exterior. En opinión de algunos juristas, la Agencia Tributaria debería haber paralizado todas las actuaciones inspectoras y no haber aceptado la regularización realizada por el banco.

Emilio Ybarra, presidente del BBV y después copresidente del BBVA, informó por primera vez a Francisco González, ex presidente de Argentaria y también copresidente del BBVA, en septiembre del 2000. ¿Cuál es la explicación de que a pesar de ello los anteriores responsables del BBV sigan en la cúpula del banco hasta diciembre del 2001? Máxime si, como ahora se sabe, los consejeros del BBV se constituyeron fondos privados de pensiones sin informar al resto de los consejeros del banco fusionado provenientes de Argentaria.

Sin duda, es una de las grandes incógnitas. En teoría, el conocimiento de esas cuentas secretas debió ser puesto a disposición de las autoridades judiciales, lo que no ocurrió. Incluso se renovó el pacto de continuidad de Ybarra y su vicepresidente, Pedro Luis Uriarte, al frente del banco. En abril del 2001, con gran parte de la información sobre las cuentas y los fondos de pensiones sobre la mesa, se anunció un nuevo organigrama con Uriarte como máximo ejecutivo, aunque sin control sobre el área financiera. Antes, el consejo del BBVA había aprobado las cuentas del 2000 sin que la mayoría de los consejeros supieran que en esos datos ya figuraban los fondos de las cuentas secretas de Jersey.

Mientras, se pactó con los auditores que no incluyeran salvedad alguna en su auditoría y el Banco de España inició la tramitación de un largo expediente que no llegó a conclusiones hasta el pasado 15 de marzo.

¿Cómo fue posible la ocultación de la autocartera del Banco de Vizcaya en Jersey si la operación fue pública?

Artículo 7

La Vanguardia, 9 de abril de 2002, p. 71.

El BBV se desploma en bolsa

Los inversores venden acciones del banco, que cae un 4,98% y arrastra el Ibex

Los inversores castigaron ayer duramente al BBVA por el escándalo de las cuentas ocultas. El valor cayó un 4,98%, por lo que reduce su precio bursátil en 2.140 millones de euros. El banco arrastró a la baja el Ibex, que cerró por debajo de la barrera psicológica de los 8.000 puntos. PSOE e IU han solicitado una comisión investigadora.

MADRID. (Redacción.) - En la sesión de ayer el BBVA vivió su peor jornada al caer un 4,98% y cerrar a 12,79 euros. Los inversores castigaron duramente al banco por el escándalo de 155 cuentas ocultas en paraísos fiscales y por la investigación abierta por el Banco de España, la CNMV, la Agencia Tributaria y el juzgado. En una sola sesión su capitalización bursátil se redujo en 2.140 millones, hasta quedar situada en 40.864,05 millones de euros.

Estos hechos, unidos al castigo de la crisis argentina sobre la cuenta de resultados de las empresas españolas y el riesgo que el encarecimiento del petróleo haga peligrar la recuperación económica, arrastraron a la baja al Ibex 35, que cerró por debajo de la barrera psicológica de los 8.000 puntos. El índice español fue el más castigado de Europa y, tras perder un 2,37%, se situó en 7.976 puntos. Es la mayor caída desde el 7 de enero, cuando se devaluó el peso argentino.

El BBVA protagonizó la sesión al convertirse en el valor que más títulos movió: 406 millones de euros. Según los analistas consultados, el banco que preside Francisco González se ha visto afectado muy negativamente por la evolución del escándalo de las cuentas ocultas, que podría terminar en manos de la justicia en los próximos días. A esto se ha sumado su fuerte exposición a la crisis argentina. Hay que recordar que Standard & Poor's rebajó de estable a negativa la calificación del banco el viernes "ante el potencial impacto sobre el perfil de riesgo de la entidad de la frágil situación del sistema financiero argentino".

Esta rebaja se produjo tras conocerse que el BBVA había ampliado sus dotaciones en 150 millones de dólares para dar liquidez a sus filiales. En los últimos tres días el valor ha caído un 7,4%. Los analistas consultados aseguran que esta tendencia podría agravarse ante el temor de los grandes fondos de inversión norteamericanos a que la Security Exchange Commission (SEC) se sume a la investigación iniciada por las autoridades españolas. Los indicios de que estos fondos se usaron, entre otras cosas, para hacer pagos a gobiernos y partidos de países iberoamericanos podrían dar lugar a la acusación por los delitos de cohecho y apropiación indebida por parte de la antigua dirección del BBV.

Sin embargo, el Banco de España y la CNMV siguen investigando los pagos que se realizaron desde estas cuentas ocultas. La CNMV investiga si la entidad omitió información que debiera estar obligada a comunicar al organismo rector. Según se señala, su presidente, Blas Calzada, ordenó que se abriera una investigación de oficio sobre la información remitida en el pasado por el banco respecto a las modificaciones del número de acciones que tiene en autocartera y que está obligado a comunicar siempre que supere el 1%. Hay que recordar que en las auditorías de las cuentas de 1999 se señalaba que la autocartera era prácticamente inexistente, cuando se ha descubierto que en las cuentas secretas se llegó a guardar el 2,5% del capital del banco. Esta es la razón por la que la CNMV ha decidido investigar todos los movimientos de autocartera del BBV desde 1987, fecha en que se creó la citada cuenta secreta en Jersey. La omisión de esta comunicación al regulador bursátil, según la legislación vigente, supondría una sanción grave o muy grave.

Por otra parte, los dos principales partidos de la oposición, PSOE e IU, solicitaron ayer la apertura de una comisión de investigación en el seno del Congreso de los Diputados para que se aclaren todos los aspectos sobre este caso. El diputado de Iniciativa per Catalunya Verds, Joan Saura, ha pedido la comparecencia en la comisión 'parlamentaria de Economía del vicepresidente Rodrigo Rato y el secretario de Estado de Hacienda, Estanislao Rodríguez Ponga, para que informen sobre el conocimiento que tenía el Gobierno de la gestión de cuentas secretas de entidades bancarias en paraísos fiscales y las actuaciones que ha realizado. Saura solicitó el viernes la comparecencia del gobernador del Banco de España, Jaime Caruana, para que informe sobre las investigaciones que realiza. En su opinión, "es escandaloso que una entidad bancaria que obtiene beneficios multimillonarios eluda sus obligaciones fiscales". El objetivo de la comisión de investigación es ahondar en el entramado de estos fondos, conocer la utilización que se hizo de ellos y constatar el conocimiento del Gobierno sobre este problema. Según afirma Saura, "estamos ante un escándalo financiero y político de primera magnitud". Al mismo tiempo que se acusa al Banco de España de la escasa eficacia de los mecanismos de control del sistema financiero.

Tanto el PP como CiU rechazan la creación de esta comisión. Para CIU, "las comisiones de investigación no resuelven nada, sólo sirven para hacer política", según el

conseller en cap de la Generalitat, Artur Mas. Para Cristóbal Montoro, los hechos ocurridos en el BBVA "deben dirimirse en los tribunales".

Paralelamente, la Asociación de Usuarios de Banca (Adicae) ha anunciado que ha decidido querellarse contra los directivos del BBVA que decidieron mantener cuentas secretas fuera del balance del banco. Además, se personará como acusación popular por entender que estas prácticas "han perjudicado a un millón doscientos mil accionistas del banco".

En una sola sesión su capitalización bursátil se redujo en 2.140 millones de euros, hasta situarse en 40.864,05 millones.

La CNMV investiga los movimientos de autocartera realizados en el banco desde 1987 y no comunicados al regulador

"Los fondos no financiaron el terrorismo"

El BBVA fue rotundo ayer al afirmar que las cuentas secretas mantenidas en paraísos fiscales durante 13 años no han servido para pagar el "impuesto revolucionario" de la organización terrorista ETA. "Del expediente incoado por el Banco de España no se deduce que se hayan destinado fondos al pago de actividades ilícitas, y en ningún caso a actividades relacionadas directa o indirectamente con el terrorismo", afirmó un portavoz oficial del banco vasco, que calificó las informaciones publicadas al respecto como "versiones de auténtica ciencia ficción".

La entidad también ha negado que el Gobierno realizara presiones para lograr la fusión entre el antiguo BBV y Argentaria. "Se trata de un proyecto profesional en el que no existen interferencias políticas ni en su creación ni en su gestión, por lo que lamentaríamos cualquier utilización política de este tema". Según el portavoz del BBVA, "es falso que el Gobierno tuviera conocimiento de estas cuentas antes de la fusión entre el BBVA y Argentaria, como ha desmentido el presidente de la entidad, Emilio Ybarra".

El banco asegura que en todo momento "ha actuado con total corrección en defensa de los intereses de sus accionistas y clientes, con prontitud, discreción, y colaborando en todo momento con el regulador, al que se ha suministrado toda la información que ha requerido". Recordó que fue el banco quien de forma voluntaria regularizó su situación ante Hacienda.

El dato

CC.OO. exige dimisiones

La federación de banca de Comisiones Obreras, que lidera María Jesús Paredes, pidió ayer la dimisión inmediata de todas las personas del BBVA incluidos en el expediente incoado por el Banco de España. También pide que Uriarte y Ampuero abandonen los consejos de Repsol, Telefónica, e Iberdrola.

Siete consejeros de BBVA se resisten a cesar y niegan su implicación en los fondos ocultos

Francisco González defiende la inocencia de este grupo y su permanencia en el consejo

Los siete consejeros del BBVA beneficiarios de fondos de pensiones con dinero B se resisten a dejar el consejo del banco porque esto implicaría admitir su responsabilidad en la operación. El presidente de la entidad, Francisco González, defiende la presunción de inocencia de este grupo y no pide, de momento, su cese.

Encarna Pérez

MADRID. - Nombres tan señeros de la vida empresarial española como Alfonso Cortina, Juan Entrecanales, Oscar Fanjul o Javier Aresti se debatían ayer entre la decisión de presentar su dimisión como miembros del consejo de administración del BBVA o continuar en sus puestos. Los cuatro consejeros citados, junto con Gervasio Cóllar, Juan Urrutia y Ramón de Icaza, figuran en una lista de 22 consejeros del BBV a cuyo nombre Emilio Ybarra suscribió en marzo del 2000 fondos de pensiones individuales por 3.300 millones de pesetas, con dinero procedente de cuentas secretas. Todo ello se hizo a espaldas del resto del consejo y del entonces copresidente, Francisco González.

Fuentes cercanas a este grupo de consejeros indican que presentar su dimisión en estos momentos sería igual que aceptar su responsabilidad y conocimiento de una

operación que tuvo que deshacerse de mala manera nueve meses después y por la que podrían ser acusados de un delito de apropiación indebida.

Por su lado, la posición oficial del banco es "defender la presunción de inocencia de sus consejeros", puesto que conocer la existencia de un fondo de pensiones a su favor no presupone que conocían la procedencia del dinero con el que se había dotado", indica un portavoz de la entidad.

Respecto al conocimiento por parte de los 21 consejeros del BBVA (todos salvo Ybarra que fue el promotor de estos) sobre la naturaleza de estos fondos, los inspectores del Banco de España indican en su informe que "tuvieron un cierto grado de conocimiento de la operación, aunque no nos es posible determinar hasta dónde llegaba en cada uno de ellos". Y no han podido conocerlo porque Emilio Ybarra no facilitó al Banco de España los contratos entre los beneficiarios y la aseguradora Alico, alegando que ni las personas ni el banco guardaban copias de estos documentos. Sólo se remitió un contrato, el de José Domingo Ampuero, en el que aparece su número de DNI, pero han sido borrada la firma y el nombre del titular.

En todo caso, los 21 beneficiarios de estos fondos tuvieron que conocer la naturaleza irregular de estos cuando en enero del 2001 el entonces director de la asesoría jurídica, Mario Fernández, y José Antonio Maldonado, hombre de confianza de Francisco González, les solicitaron, uno a uno, su firma para poder ordenar la cancelación de los fondos y de ese modo repatriar el dinero e ingresarlo en el banco, verdadero y único dueño del dinero.

El asunto de los fondos está provocando una tormenta entre los beneficiarios de estos y Emilio Ybarra, al que acusan de haber actuado por su cuenta. Ayer no se produjo la dimisión de Juan Urrutia ni de Gervasio Cóllar, los únicos consejeros expedientados que permanecen en el consejo.

El banco también ha adelantado que los expedientados dejarán los cargos que aún mantienen en el grupo. Ybarra dejará el consejo de Repsol y Bancomer; Uriarte, el de Telefónica; José Domingo Ampuero, dejará Iberdrola y la presidencia de Bancomer; Juan Urrutia dejará el Banco Ganadero; Eduardo Aguirre, la presidencia del chileno Banco BIH, en cuya vicepresidencia cesará Luís Bastida, así como la presidencia de Pro Vida, mientras que Gervasio Cóllar dejará de presidir el Banco Francés. González mantuvo en sus puestos a todos ellos a pesar de conocer el expediente del Banco de España y no ha pedido su dimisión hasta que el escándalo ha saltado a la luz pública.

Ybarra, Uriarte y el resto de los expedientados abandonarán todos los cargos que aún los ligan al grupo BBVA

Artículo 8

La Vanguardia, 11 de abril de 2002, p. 75.

El caso BBVA desestabiliza las cúpulas de grandes empresas

Fanjul, Cortina y Entrecanales dejarán el banco si son imputados

El escándalo del BBVA tendrá consecuencias de gran calado para numerosas empresas españolas, en cuyos consejos se sientan desde hace generaciones representantes del banco vasco. También repercutirá en empresarios independientes, como Juan Entrecanales o Alfonso Cortina, si resultan imputados en este caso.

Encarna Pérez

MADRID. - Las consecuencias del escándalo de las cuentas secretas del BBVA apenas comienzan a vislumbrarse. Por un lado, los consejeros tradicionales del banco, las llamadas familias de Neguri, que han controlado desde principios del siglo pasado toda gran empresa española que se preciara de tal, vasca o no vasca, han recibido un golpe mortal en su prestigio y tendrán que replantearse su presencia en varias docenas de consejos de administración (ver cuadro adjunto).

Por otro lado, una serie de empresarios independientes de gran renombre, a los que Emilio Ybarra les ofreció en la última década un sillón en el consejo, también se han visto afectados por este caso hasta el punto de que podrían verse obligados a dimitir. Éste es el caso del presidente de Repsol YPF, Alfonso Cortina; del consejero de Acciona, Juan Entrecanales, y de Oscar Fanjul, que representa en el consejo del BBVA a Alicia Koplowitz.

Los tres figuran entre los beneficiarios de los fondos de pensiones que Emilio Ybarra creó con dinero procedente de cuentas secretas radicadas en Jersey, con el total desconocimiento de Francisco González y el resto de los consejeros procedentes de Argentaria, tal y como el propio Ybarra confesó en una carta dirigida al gobernador del Banco de España el pasado 14 de noviembre.

De acuerdo con el auto del juez Baltasar Garzón, los 22 titulares de los fondos de pensiones secretos podrían ser imputados en este caso por un presunto delito de apropiación indebida. En su resolución, el magistrado instructor cita expresamente a Emilio Ybarra y a los otros 21 titulares de fondos.

Si finalmente Cortina, Fanjul y Entrecanales resultaran imputados en esta causa, es previsible que el presidente del BBVA les pida que dimitan como consejeros del banco, al igual que hará con otras dos personas que fueron beneficiarias de los fondos secretos y aún permanecen en el consejo. Se trata de Ramón Icaza y Javier Aresti, marido y hermano, respectivamente, de la senadora del Partido Popular Pilar Aresti.

Todos ellos tendrían que dejar sus puestos en el consejo de administración, puesto que la tesis que sostiene Francisco González es la de que una persona imputada en un caso penal no puede pertenecer al máximo órgano de gobierno del banco. Por este motivo, González está esperando a conocer el auto de imputación para proponer al consejo la destitución de Emilio Ybarra, que se ha negado a cesar en los consejos de Repsol, Bancomer, y la Fundación BBVA. Si González aplica este criterio a Ybarra, lógicamente tendrá que extenderlo a Cortina, Fanjul y Entrecanales, si resultan imputados.

De hecho estos tres consejeros se han puesto en contacto con el conocido penalista Ramón Hermosilla, por si fuera necesario encargarle sus respectivas defensas.

Mientras tanto, Francisco González sigue intentando hasta el último momento que Emilio Ybarra, José Domingo Ampuero y Pedro Luis Uriarte dejen sus cargos vinculados al grupo BBVA de forma voluntaria y no le obliguen a convocar la comisión delegada permanente del consejo para proponer su destitución, que sería, de todas, la solución menos honrosa.

Una lluvia de querellas contra el banco

Los ex consejeros del BBVA involucrados en los fondos de pensiones secretos han amenazado al presidente del banco, Francisco González, por haberles presentado a la firma las cuentas del banco correspondientes al 2000 sin haberles puesto al corriente de la regularización de 224 millones de euros. Otros ex consejeros aseguran que si firmaron las pólizas de los fondos de pensiones es porque estaban convencidos de que González conocía la operación, lo que ha sido desmentido por un portavoz del banco, que remite a la confesión de Ybarra al Banco de España.

BBVA recuperó ayer su cotización con un alza del 2,89%, tras el desplome del día anterior, y recibió la confirmación de su rating de la agencia Fitch, según la cual este caso no afectará a su solvencia.

Artículo 9

La Vanguardia, 12 de abril de 2002, p. 64.

Emilio Ybarra a se rinde ante González

El banquero cesa en Repsol, Uriarte en Telefónica y Ampuero, en Iberdrola

Francisco González ha ganado la primera batalla en la guerra de las cuentas secretas del BBV. El banquero ha logrado que Emilio Ybarra tire la toalla y dimita del consejo de Repsol, donde representaba al banco. Uriarte dimitió ayer como vicepresidente de Telefónica y José Domingo Ampuero dejó el consejo de Iberdrola.

Encarna Pérez

MADRID. –El presidente del BBVA, Francisco González, ha logrado que Emilio Ybarra, quien compartía con él la presidencia hasta hace tres meses, abandone todos sus cargos vinculados al banco. Ayer Ybarra presentó su dimisión como vicepresidente de Repsol, consejero de Bancomer y presidente de la Fundación BBVA.

Unas horas antes, había hecho lo propio el ex consejero delegado de la entidad, Pedro Luis Uriarte, quien comunicó al presidente de Telefónica, César Aliena, que dejaba su puesto como vicepresidente de la operadora. José Domingo Ampuero, ex vicepre-

sidente del BBVA, también presentó su renuncia, a petición del banco, a la vicepresidencia de Iberdrola y a su puesto en el consejo de BBVA–Bancomer.

La cadena de ceses comenzó ayer a las 11.30 horas, cuando Uriarte presentó personalmente su dimisión a César Alierta. Este cese hizo que, horas más tarde, Ybarra y Ampuero hicieran lo propio de sus cargos en Repsol e Iberdrola.

Al contrario de lo ocurrido con Ybarra y Ampuero, Uriarte ha cesado en Telefónica sin que haya mediado una petición formal en este sentido por parte del presidente del BBVA, Francisco González. "Hombre inteligente y de indudable prestigio profesional, ha optado por el único camino posible", comentó ayer una fuente del banco.

Un caso distinto ha sido el de Ybarra, a quien González le pidió el viernes pasado que dimitiera como vicepresidente de Repsol, a lo que éste se negó de forma tajante y en términos desabridos. La dimisión de los tres altos cargos del BBVA, que permanecían en Repsol, Telefónica e Iberdrola a pesar de haber abandonado el banco en diciembre pasado, ya estaba descontada por analistas y observadores. Ahora, las consecuencias penales de este escándalo –la ocultación de 225 millones de euros en dinero negro durante 13 años por el antiguo BBV– es lo que preocupa a los ex gestores del banco. Ybarra es quien está en una situación más delicada, puesto que se ha confesado ante el Banco de España como responsable de esos fondos y de las operaciones que con ellos se hicieron. No obstante, Ybarra en sus declaraciones al supervisor también involucró a Uriarte en dos operaciones que se hicieron a cargo de las cuentas secretas radicadas en Jersey: la cancelación de pérdidas de tesorería y la toma de una participación en Argentinaria a lo largo de tres años que llegó a alcanzar el 4,4%.

Ybarra también ha implicado a Angel Corcóstegui, que aparece en el expediente del Banco de España como conocedor de algunos aspectos del entramado internacional del extinto BBV. El escándalo del BBVA podría salpicar también al actual consejero delegado del Santander Central Hispano, Alfredo Sáenz, y al consejero director general de esta entidad, Francisco Luzón, según fuentes de la investigación judicial citadas por Efe. Los tres fueron altos cargos del BBV en el momento de los hechos.

Emilio Ybarra involucró a Uriarte ante el Banco de España en dos operaciones que se hicieron con cargo a las cuentas secretas

El dato

Luis Bastida se defiende

El administrador de las cuentas secretas del BBV, Luis Bastida, afirma, en una carta enviada a sus compañeros del banco, que él y su familia han servido a la entidad fielmente durante 160 años. Él se limitó a "ejecutar y vigilar" la administración de las cuentas, desde la que, asegura, no se pagó a ETA, partidos políticos ni personas físicas.

Neguri pide cuentas a Ybarra

Los ex consejeros del BBV expedientados por el Banco de España han pedido a Emilio Ybarra que haga una declaración pública para exculparles del caso de las cuentas secretas, según publicaba ayer "El Correo Español". Este grupo de ex consejeros, entre los que se encuentran parientes cercanos de Ybarra y otros señeros apellidos de la aristocracia financiera vasca, aseguran que no conocieron las cuentas creadas por el Vizcaya y asumidas por el BBV, "bajo el único control del presidente y con el conocimiento del consejero delegado".

Igualmente acusan a Ybarra y a González de no haberles informado de la incorporación de las cuentas secretas al balance del banco y aseguran que no conocieron este asunto hasta septiembre del 2001, gracias a la insistencia del Banco de España en investigar este asunto. Aún más, recriminan a los dos copresidentes del banco que presentasen al consejo las cuentas del ejercicio 2000 para su firma sin mencionar la regularización de la contabilidad y su origen. Estos consejeros, que no descartan emprender acciones penales contra Ybarra y González, no aceptan su responsabilidad como consejeros por no haberse enterado de aspectos sustanciales de la gestión.

Artículo 10

La Vanguardia, 13 de abril de 2002, p. 61.

Garzón cita a Caruana por el caso BBVA

El gobernador tendrá que despejar las lagunas en la actuación del supervisor

El juez Baltasar Garzón ha decidido iniciar la batalla judicial del caso BBVA por el Banco de España. Su primera actuación ha sido citar a declarar al gobernador del instituto para aclarar su actuación en este caso, en la que se detectan numerosas lagunas, además de una insólita tardanza en la apertura del expediente sancionador.

Encarna Pérez

MADRID. - El juez Baltasar Garzón ha citado a declarar el próximo martes, día 16, al gobernador del Banco de España, Jaime Caruana, y al subgobernador, Gonzalo Gil, en relación con su investigación sobre las cuentas secretas que el BBVA abrió en paraísos fiscales.

Garzón ya solicitó el pasado 9 de abril al Banco de España que le enviara urgentemente las actas de la reuniones que mantuvieron el año pasado Caruana y Gil con los entonces copresidentes del BBVA Emilio Ybarra y Francisco González. Como no se levantaron actas de esas reuniones, Garzón ha optado por iniciar sus interrogatorios por los dos responsables del supervisor.

El magistrado adelanta a Caruana y a Gil, que les preguntará sobre las reuniones que se celebraron el 19 de enero y el 25 de septiembre del 2001 con los copresidentes del banco. La primera noticia oficial que tuvo el Banco de España sobre las cuentas secretas del BBVA radicadas en Jersey por importe de 224 millones de euros fue el 19 de enero del 2001, cuando Ybarra y González informaron a Caruana sobre la existencia de estas cuentas y su contabilización en el balance de diciembre del 2000, como beneficios extraordinarios. Además, Caruana conoció en ese momento o pudo comprobar poco después que el informe del auditor –Andersen– no reflejaba el origen de esos fondos. Tampoco se recogió salvedad alguna al respecto en el informe del 2001.

En la reunión del 19 de enero, Jaime Caruana supo asimismo que existía una partida de 19 millones de dólares que, según dijo Ybarra, estaba depositada en American Life Insurance Company (Alico) como una imposición a plazo fijo. Pero no sería hasta ocho meses después, el 25 de septiembre, cuando gobernador y subgobernador conocieron, "por primera vez", según se pone de relieve en el informe de la inspección, que esos 19.266.186 dólares que salieron de la cuenta de Sbarington en Jersey en marzo de 2000 no eran una imposición a plazo fijo, sino que se habían destinado a constituir unos fondos de pensiones en Alico a nombre de determinadas personas del banco. Cuando Caruana y Gil recibieron la noticia de boca de los copresidentes del BBVA, se encendieron todas las alarmas en el Banco de España, que hasta esa fecha apenas había celebrado tres o cuatro reuniones: una o dos con el interventor general del BBVA, Angel Cano, y otras dos con el presidente de la comisión de control del consejo, Ricardo Muguruza, el 7 de junio y el 20 de septiembre. En la de junio, el Banco de España dio a Muguruza un plazo de mas de tres meses, hasta el 15 de septiembre, para que elaborase un informe.

Una vez conocida la existencia de los fondos de Alico, la comisión ejecutiva del Banco de España requirió al BBVA para que en 20 días aclarará algunos puntos. El 14 de noviembre, los copresidentes remitieron un escrito al gobernador para dar la información solicitada y, además, Ybarra firmó una carta, en solitario (González no se responsabiliza del asunto) donde trató de explicar por qué se habían creado estos fondos. Agregó que en un sobre cerrado tenía los nombres de los beneficiarios de los fondos. El 5 de diciembre Caruana le solicitó esa información, que Ybarra le remitió ese mismo día. En noviembre del 2001, Caruana ya anunció al BBVA la apertura de un expediente, decisión que no hizo pública hasta el 15 de marzo, después de que el escándalo hubiese saltado a la prensa.

La semana

Más dimisiones a la vista

Comisiones Obreras, que se personará como acusación popular en la causa instruida por Garzón, ha pedido en un comunicado público la salida de los consejeros del BBVA Alfonso Cortina, Ramón Icaza, Javier Aresti, Óscar Fanjul, Juan Entrecanales y Luis María Ybarra, todos beneficiarios de fondos de pensiones con dinero negro.

El juez aparta al supervisor

Baltasar Garzón y la fiscalía anticorrupción, que dirige Carlos Jiménez Villarejo, serán ahora los encargados de proseguir la investigación sobre las cuentas secretas del BBVA que han desarrollado durante el último año los servicios de inspección del Banco de España. Esta investigación, que contaba con una información escasa, según opinan los propios inspectores en su informe, queda truncada desde el mismo momento en que Garzón decidió asumir esta investigación, por un auto de 9 de abril, e incorporarla

a la que llevaba a cabo desde mediados del 2000 sobre presuntos delitos de cohecho, blanqueo de capitales y contra la Hacienda pública, cometidos por directivos de BBVA Privanza a través de su filial en Jersey.

El Gobernador del Banco de España ha enviado una carta al juez Garzón en la que le da cuenta de que ha paralizado el expediente sancionador que instruíra contra el BBVA, puesto que la ley establece que un proceso administrativo debe quedar en suspenso cuando se inicia una causa penal. Jaime Caruana también informa a Garzón que ha pedido al BBVA que remita a partir de ahora toda la información a la Audiencia Nacional. En su auto, el magistrado opina que los hechos investigados pueden ser constitutivos de los delitos de apropiación indebida, falsedad y administración desleal.

Artículo 11

La Vanguardia, 13 de abril de 2002, p. 62.

El presidente chileno niega haber recibido fondos para su campaña

Marc Homedes. Servicio especial

SANTIAGO DE CHILE. - El Gobierno chileno descartó haber recibido fondos del BBVA para financiar la candidatura del actual presidente, el socialista Ricardo Lagos, durante la campaña para los comicios de enero de 2000, como publicó el diario económico "Expansión".

El vicepresidente del Gobierno, José Miguel Insuza, fue tajante al declarar que "la gente puede publicar lo que quiera, pero le aseguro que el Gobierno jamás ha recibido dinero para realizar campañas políticas". Por su parte, el jefe de gabinete de la presidencia, Matías de la Fuente, afirmó que la información es "absolutamente falsa". Un portavoz del BBVA en Chile se añadió al desmentido y calificó de "rumores sin fundamento" las acusaciones. El BBVA tiene una fuerte implantación en Chile, donde controla el banco BHIF y gestiona la mayor cartera de fondos de pensiones del país a través de su filial Provida.

Los hipotéticos pagos del BBVA a la candidatura de Lagos se enmarcarían dentro de un supuesto desvío de fondos de varias cuentas secretas del BBVA destinado a financiar campañas políticas en varios países latinoamericanos, como Venezuela o Perú.

En el caso chileno, las supuestas donaciones a la campaña de Lagos habrían tenido lugar en enero del 2000, una vez materializada la fusión del BBV con el grupo Argentaria. Durante la campaña electoral para las presidenciales, la coalición de centroizquierda que gobierna el país desde la recuperación de la democracia en el año 1990 se quejó reiteradas veces de la diferencia abismal entre los presupuestos de la candidatura de Ricardo Lagos y del que disponía su oponente, el candidato pinochetista Joaquín Lavín.

Artículo 12

La Vanguardia, 14 de abril de 2002, p. 71.

BBV hizo pagos políticos y blanqueó cientos de millones desde Puerto Rico

Los documentos y testimonios aportados en la isla fuerzan a EE.UU a investigar

El Banco Bilbao Vizcaya habría realizado multimillonarias operaciones de blanqueo de dinero, así como pagos a varios líderes latinoamericanos, a través de su filial en Puerto Rico, estado asociado de EE.UU., según se desprende de las pruebas y los testimonios que están siendo recogidos por el FBI. La entidad habría creado una entidad específica para operar desde la isla.

M. Pérez / F. García. Enviados especiales

SAN JUAN (PUERTO RICO). - Las tramas de las cuentas externas del antiguo BBV en Jersey y en Puerto Rico confluyen, y tienen nombres y números concretos. En ese último país, un Estado libre asociado a Estados Unidos, el banco vasco –según los testimonios y pruebas que forman parte de la causa investigada por el juez Baltasar Garzón y la propia justicia norteamericana y a la que ha tenido amplio acceso "La Vanguardia"– habría realizado multimillonarias operaciones de blanqueo de dinero de personajes relacionados con negocios ilegales en México, Colombia, Panamá y

Perú, así como pagos políticos a líderes latinoamericanos. Por esas operaciones y pagos el juez Garzón ha señalado ya la existencia de indicios de sendos delitos de blanqueo de capitales y de cohecho. El nexo entre los fondos refugiados en Jersey y las operaciones realizadas en Puerto Rico es la cuenta D 803-3119-047 del BBV Privanza Jersey, localizada en el nudo operativo de la cuenta secreta que en enero del 2001 la entidad financiera española decidió aflorar en su contabilidad oficial.

Para realizar estas operaciones, el antiguo Bilbao Vizcaya creó una entidad puertorriqueña especial denominada BBV International Investment Corporation (BBVIIC), que acabó utilizando la isla caribeña como una especie de paraíso fiscal en el propio territorio estadounidense y operaba como un auténtico banco paralelo en la sombra. La red se complementaba con la filial de Grand Cayman, BBV Financial Limited, y las sucursales de BBV Privanza en Jersey y en Suiza.

Las primeras revelaciones sobre el caso comenzaron en Puerto Rico en 1997, con las denuncias de un ex alto empleado del BBV en la isla a la agencia de investigación criminal estadounidense FBI, denuncias que no fueron atendidas pero cuya credibilidad ha llevado ahora al juez Garzón a declarar al autor de las mismas testigo protegido de la causa.

Posteriormente, el banco denunció al Ejecutivo por un desfalco de 47.000 dólares por el que fue condenado a prestar trabajos comunitarios. En mayo del 2000, y por motivos distintos, el juez Garzón, a instancias de la Fiscalía Anticorrupción, abrió una causa contra el banco español por presunto delito fiscal a través de BBV Privanza Jersey. Finalmente, en noviembre del 2001, el principal testigo de cargo sobre las actividades del BBV en Puerto Rico, sabedor de las diligencias judiciales en España, decidió acudir a la Audiencia Nacional para exponer sus denuncias y aportar importantes documentos sobre las presuntas actividades ilícitas del BBV en el Caribe. A principios de marzo, el juez Garzón acudió en comisión rogatoria a Puerto Rico y tomó declaración a cinco ex empleados del banco y a otros dos aún en activo. La mayoría de esos testimonios confirmó las primeras denuncias sobre el caso avanzadas en 1997.

Según esas alegaciones, la entidad financiera española utilizó las operaciones de blanqueo de dinero y los pagos políticos para reforzar su presencia en los mercados financieros de Colombia, México, Perú y Venezuela.

Además, colaboró en la evasión fiscal de ciudadanos puertorriqueños y de otros países de la zona hacia su filial de Grand Cayman y Jersey, empleando para ello datos y números de la seguridad social falsos, a cambio de que los clientes firmaran un documento eximiendo al banco de toda responsabilidad ("hold harmless" en inglés) en caso de ser descubiertos por sus respectivas autoridades fiscales nacionales.

Las declaraciones de los testigos y los documentos aportados incluyen referencias concretas a fechas de viajes, reuniones entre las diferentes partes y listas de ejecutivos del banco español encargados de diseñar cada una de las operaciones.

El caso BBV tiene, pues, dos grandes frentes judiciales. El que desde la Audiencia Nacional pilota el juez Baltasar Garzón y la investigación criminal sobre el BBV de Puerto Rico que han puesto en marcha el FBI y la Fiscalía Federal de Estados Unidos.

El nexo entre los fondos refugiados en Jersey y las operaciones de Puerto Rico es la cuenta D 803-3119-047 del BBV Privanza Jersey

Artículo 13

La Vanguardia, 14 de abril de 2002, p. 72.

El BBV tuvo que lavar 300 millones de dólares para controlar el Banco Ganadero

Para ocultar el dinero se utilizó una red de filiales repartidas por varios países

El BBV tuvo que blanquear un total de 300 millones de dólares generados de forma ilegal en Colombia y en Panamá para poder controlar el Banco Ganadero de Colombia. Las negociaciones habrían sido llevadas al más alto nivel por Pedro Luis Uriarte, Mario Fernández y también por José Ignacio Goirigolzarri.

F. García / M. Pérez. Enviados especiales

SAN JUAN (PUERTO RICO). - Una de las operaciones más espectaculares del BBV International Investment Corporation (BBVIIC), y sobre la cual existen numerosas pruebas testificales y documentales aportadas a la causa que sigue el magistrado Bal-

tasar Garzón, es la desarrollada en Colombia en el periodo comprendido entre los años 1996 y 1998, con motivo de la toma de control del Banco Ganadero.

Los documentos dan cuenta de transferencias de fondos por un montante de 643 millones de dólares que habrían encubierto el blanqueo de unos 300 millones de dólares generados ilegalmente en la propia Colombia y en Panamá.

Todo empezó en el año 1996, cuando el BBV compró el 35 por ciento del Banco Ganadero de Colombia. El resto del capital se repartía entre el grupo Fidugán, que poseía el 32 por ciento y accionistas minoritarios que controlaban el 33 por ciento restante de los títulos de la entidad colombiana. El citado grupo Fidugán, administrado por José Ramón García de Paredes y Carolyn Mundrago, estaba controlado por Marcos Aurelio Royo Anaya, Enrique Gerlein y –siempre según las fuentes consultadas– Víctor Carranza.

Sobre estas tres últimas personas, los testimonios de cargo y determinados informes policiales arrojan sospechas de presuntas actividades ilícitas. Las más claras son las referidas a Víctor Carranza, conocido también como "el zar de las esmeraldas" y a quien se vincula incluso con el narcotráfico, los paramilitares colombianos y el secuestro de personas. No obstante, quien aparece en la mayor parte de las más que sospechosas transferencias en las que participó la entidad financiera española durante su operación en Colombia es Marcos Aurelio Royo Anaya.

En el verano de 1998, dos años después de su primera entrada en el capital, el BBV logró tomar el control del Banco Ganadero de Colombia con la cooperación de Fidugán. Por parte del BBV –y de nuevo según las fuentes testificales citadas–, las negociaciones fueron dirigidas, al más alto nivel, por Pedro Luis Uriarte, entonces vicepresidente y consejero delegado de BBV; Mario Fernández, responsable jurídico del banco, y José Ignacio Goirigolzarri, responsable de la entidad española en Latinoamérica.

Para culminar la operación se instrumentaron los referidos créditos por importe de 300 millones de dólares, utilizando para ello la filial puertorriqueña del BBV, la llamada BBVIIC, Privanza Suiza (como garante) y el Banco Ganadero Panamá. Al objeto de ocultar la salida del dinero ilícito desde Colombia y Panamá, los protagonistas de esta vertiente de la trama BBV de Latinoamérica realizaron numerosas transferencias en las que el dinero circuló a través de un complejo entramado bancario internacional, mediante la red de entidades filiales del BBV en Gran Caimán, Suiza, Jersey y Nueva York. Curiosamente, en los registros bancarios de dichos movimientos se altera de forma chapucera el nombre del receptor de los fondos. Así, Marco Aurelio Anaya aparece, según el caso, como "Marco Antonio Rayo", "Marco Aurelio Roy", Marcos Aurelis Royo", "Maros Aurelis Roys"...

Finalmente, los créditos concedidos a los socios colombianos del BBVA, que en su mayor parte habían sido asumidos por el BBVIIC de Puerto Rico, a un plazo de cinco años y sin garantías reales, desaparecieron unos pocos meses más tarde de los libros de la entidad sin que los deudores desembolsaran ni una sola peseta.

De hecho, el abogado de Marcos Aurelio Royo Anaya, Andrés Cardona Restrepo, habría comentado acerca de estas operaciones a uno de los testigos del caso: "Esto no es un préstamo real, es pasar dinero de un bolsillo (de Royo) al otro".

Según un testigo, las negociaciones con el banco colombiano fueron dirigidas por Uriarte, Fernández y Goirigolzarri

Los créditos concedidos a los socios colombianos desaparecieron a los pocos meses de los libros sin haber sido devueltos

"El zar de las esmeraldas"

Un testigo protegido del caso BBV declaró al magistrado Baltasar Garzón, durante la comisión rogatoria que el juez español realizó en San Juan de Puerto Rico el pasado mes de marzo, que tras las operaciones de blanqueo de dinero presuntamente realizadas por el banco vasco estaba Víctor Carranza. La acusación, incluida en un extenso y crucial testimonio al que el juez y la fiscalía dan veracidad, es grave. Víctor Carranza Niño, apodado "el zar de las esmeraldas" y a quien se vincula con las grandes redes de narcotráfico, quedó en diciembre del pasado año 2001 en libertad bajo fianza después de casi tres años de encarcelamiento provisional por acusaciones que le relacionaban con el tráfico de armas al servicio de los grupos paramilitares colombianos y el secuestro de dos personas. Las maniobras dilatorias de las defensas, conjugadas con diversas incidencias, impidieron la celebración del juicio dentro del plazo legal.

Artículo 14

La Vanguardia, 14 de abril de 2002, p. 72.

La entidad creó su filial puertorriqueña para dominar el banco mexicano Probursa

SAN JUAN (PUERTO RICO). (Enviados especiales.) - El BBV diseñó en 1994 una operación para tomar el control del Banco Mercantil Probursa, que presidía José de Madariaga. Antes, entre 1991 y 1992, el banco vasco había adquirido el 10% de Probursa a 20 dólares la acción. En 1994 la acción bajó hasta 5 centavos de dólar, lo que suponía unas pérdidas para la entidad española de 286 millones de dólares.

Según los testimonios recogidos, el asesor del BBV en Puerto Rico, Nelson Rodríguez López, fue encargado de organizar un esquema para que el BBV pudiera hacerse con el control de la mayoría del capital de Probursa sorteando el problema de que la legislación mexicana impedía a una entidad extranjera esa posición de dominio.

Según consta en las declaraciones incorporadas en la instrucción judicial, este asesor ideó la entidad BBV International Investment Corporation de Puerto Rico (BBVIIC). La ventaja de esta sociedad residía en que al estar radicada en Puerto Rico formaba parte del acuerdo comercial entre EE.UU., Canadá y México, el TLC. A efectos de la ley mexicana, una sociedad bajo el abrigo del TLC, que cumpliera, claro está, determinadas condiciones de índole fiscal y contable, no podía considerarse extranjera. Asimismo, la supervisión financiera en Puerto Rico se realiza a través del Comisionado de Instituciones Financieras y no de la Reserva Federal norteamericana, mucho más exigente. Esta nueva estructura recibió la autorización del Banco de España en 1995.

En ese mismo año, la nueva BBVIIC recibió 675 millones de dólares vía BBV Financial Limited de Gran Caimán. Ese dinero se destinó a la compra de acciones de Pro-bursa, que posteriormente pasó a llamarse BBV México. El presidente continuó siendo José de Madariaga. Entre 1997 y 1998, BBVIIC recibió hasta 270 millones de dólares más para la operación en México. Según testimonios prestados en la causa, de ese dinero transferido inicialmente, 110 millones tenían una "naturaleza altamente dudosa", estaban vinculados al empresario mexicano Eduardo Pérez Montoya y pudieron ser blanqueados posteriormente a través de dos cuentas del propio BBV en México, la 6290692210 y la 8023014816. Después de esas operaciones, el BBV asumió la mayoría de Probursa y lo transformó en BBV México. Según los testimonios y la documentación antes mencionados, el BBVIIC pudo haber blanqueado otros 159 millones de dólares de fondos no declarados de José de Madariaga a través de préstamos que nunca se devolvieron. En la causa, se denuncia que del balance del BBVIIC se hicieron desaparecer esos créditos pocos meses después de que hubieran sido concedidos. Es decir, que la deuda fue condonada sin que, aparentemente, se recuperaran los fondos.

La causa investiga el posible lavado por parte del BBV México de fondos ilícitos de empresarios del país

Artículo 15

La Vanguardia, 15 de abril de 2002, p. 55.

El BBV pagó 112 millones de dólares a Alberto Fujimori y Vladimiro Montesinos

El testigo clave denuncia sobornos y donaciones electorales al ex presidente peruano y a su asesor

El BBVA, a través de su filial en Puerto Rico, el BBV International Investment Corporation (BBVIIC) habría pagado importantes cantidades de dinero al ex presidente peruano, Alberto Fujimori y a su hombre de confianza, Vladimiro Montesinos, para controlar una entidad bancaria de ese país, según un testigo.

F. García / M. Pérez. Enviados especiales

SAN JUAN (PUERTO RICO). - Igual que ocurrió en Colombia y en México, el deseo de tomar el control de un banco en Perú llevó al BBVA a pagar importantes cantidades de dinero –según datos y testimonios recogidos por este diario en Puerto Rico– a los representantes de los poderes políticos del país, encabezados por el ex presidente Alberto Fujimori y su jefe del servicio de Inteligencia, Vladimiro Montesinos. Los pagos se hicieron entre 1995 y 1998 y sumaron por lo menos 112 millones de dólares.

Así lo afirma el testigo protegido del caso, que además asegura haber participado directamente en las operaciones.

El 18 de abril de 1995, el Gobierno de Perú, presidido por Fujimori, adjudicó en pública subasta el 50% del Banco Continental al BBVA y la familia Brescia. Ambos socios acudieron juntos a la oferta a través de la sociedad Holding Continental. Unos meses después, Holding Continental compró otro 8,57% de la entidad peruana, después de que los empleados de la entidad hubieran rehusado adquirir ese porcentaje.

Según los testimonios recogidos y las pruebas que los avalan, la condición para acceder a ese 68% –que acabaría en manos del BBVA y sus socios locales– fue la financiación del partido de Fujimori y Montesinos en sus campañas electorales al Gobierno y al municipio de Lima. A ello se habrían destinado 100 millones de dólares, mientras que otros 12,4 millones habrían ido directamente a los bolsillos, en cuentas exteriores, de Montesinos y Fujimori.

En el primer caso, el de los 100 millones de dólares, el pago se hizo mediante la concesión de un crédito ficticio desde la plataforma del banco español para sus operaciones encubiertas en Latinoamérica, el BBV Intemational Investment Corporation (BBVIIC) Puerto Rico, a la sociedad panameña Platón, controlada por la familia Brescia. El contrato, firmado en Panamá pese a que los documentos indican Puerto Rico, lo suscribió en nombre de Platón un conserje de la empresa, según el testigo que ha facilitado la información.

Los otros 12,4 millones de dólares se abonaron el 18 de diciembre de 1997 y se encauzaron vía un crédito de 6,6 millones de dólares de BBVIIC de Puerto Rico a la misma sociedad Platón. BBVIIC estaba representado por su entonces presidente y desde 1999 presidente de BBV Perú, José Antonio Colomer. Esta vez, la condición del préstamo era que el dinero se destinara a la compra de las acciones de la sociedad AFP Horizonte, que según testimonios recogidos estaba controlada por Montesinos. El testigo protegido del caso aseguró al juez Garzón que un representante de Montesinos, Tomás Herrera, informó a este último en su presencia de que "el BBVA ha cumplido": el ejecutivo de BBV Puerto Rico Salvador Millán había aprobado el pago.

La segunda donación, por valor de 5,8 millones de dólares, tuvo lugar un día antes que la anterior, el 17 de diciembre de 1997. De nuevo, la vía elegida para pagar a Montesinos y Fujimori fue un crédito ficticio desde BBVIIC PR, también representada por Colomer en la firma del contrato, a Holding Continental de Perú, en cuyo nombre actuó el español Carlos Pla Royo. Desde Puerto Rico el dinero fue a BBV Nueva York, y desde allí a Perú. En el contrato se hizo constar expresamente que Holding Continental debía destinar el dinero a comprar las acciones de Financiera San Pedro y Contidata, detrás de las cuales el testigo citado sitúa a Juan Valencia Rosas, alias "Pelayo". Éste confesó ante el Parlamento que era el testaferro de Montesinos. En esta condición de hombre de paja del ex jefe de los servicios de inteligencia peruano, Pelayo apareció implicado en el escándalo de la intermediación ilegal de la compra de 36 aviones Mig-29 y SU-25 a Bielorrusia por más de 400 millones de dólares. En la operación de Holding Continental con Finsapesa y Contidata, la compra de acciones apareció firmada por Giorgio Bernasconi, identificado como empleado de Pelayo.

Los pagos al ex presidente peruano y a su ex jefe de Inteligencia se realizaron en el periodo comprendido entre los años 1995 y 1998.

Las operaciones se hicieron desde la plataforma del banco para sus operaciones encubiertas en Latinoamérica, el BBVIIC.

Las sospechas no probadas sobre Chávez

Las fuentes consultadas indican que el presidente venezolano, Hugo Chávez, también pudo ser beneficiario de cuentas secretas ubicadas en el extranjero a través de las cuales el BBV le habría ayudando a lavar un total de 370 millones de dólares. Así se desprende de diversas informaciones de medios financieros que no han podido ser verificadas documental ni testimonialmente por este diario.

En cualquier caso, el anterior presidente del BBV, Emilio Ybarra ya reconoció donaciones de 1,5 millones de dólares a la última campaña electoral de Hugo Chávez. Un portavoz oficial de la entidad financiera española confirmó tales "subvenciones" nada más estallar el escándalo, pero aseguró que en Venezuela ese tipo de pagos son legales. Sin embargo, el juez Garzón los calificó de presuntamente ilícitos en el auto por el que asumió la investigación de todas las derivaciones del caso BBV.

La Vanguardia, 16 de abril de 2002, p. 70.

Los consejeros del BBVA con fondos de pensiones opacos dimitirán el jueves

Los afectados pactan con Francisco González su marcha del consejo

Alfonso Cortina, Óscar Fanjul y Juan Entrecanales serán los próximos afectados por el escándalo de las cuentas secretas del BBVA. El presidente de la entidad ha obtenido el compromiso de los seis consejeros del BBVA que todavía permanecen en el banco para que presenten su dimisión en un consejo extraordinario el jueves.

Encarna Pérez

MADRID. - Los seis consejeros del BBVA que fueron beneficiarios de fondos de pensiones creados con dinero oculto y que aún permanecen en sus puestos presentarán su dimisión el próximo jueves. El presidente del banco, Francisco González, ha convocado una sesión extraordinaria del consejo para aceptar estas renunciaciones y nombrar a sus sustitutos, entre ellos, Ricardo Lacasa, que ocupará la presidencia de la comisión de control del consejo.

El presidente del BBVA, Francisco González, ha logrado que ninguna persona implicada directa o indirectamente en el caso de las cuentas secretas del BBV permanezca en el banco. Los últimos en presentar su dimisión serán seis consejeros, de los 22 beneficiados por fondos de pensiones constituidos con dinero no declarado en la aseguradora Alico por 19,2 millones de dólares. Este dinero fue reingresado en las cuentas del banco a principios del año 2001.

Entre estos consejeros se encuentra el presidente de Repsol, Alfonso Cortina; el consejero de Acciona, Juan Entrecanales; el asesor de Ester Koplowitz y ex presidente de Hidrocantábrico, Óscar Fanjul, y los vocales Luis María Ybarra, Ramón Icaza y Javier Aresti. Estos dos últimos son marido y hermano, respectivamente, de la senadora del Partido Popular Pilar Aresti.

Las cantidades percibidas en concepto de fondo de pensiones individual oscilan entre los 343.023 dólares de los que se iba a beneficiar Alfonso Cortina y los 784.884 dólares de la póliza de Luis María Ybarra. Los 16 consejeros restantes incluidos en estos fondos de pensiones que organizó Emilio Ybarra a espaldas del entonces copresidente de la entidad, Francisco González, ya presentaron su renuncia pocos días antes de la junta general de accionistas, celebrada el pasado 9 de marzo.

La constitución de estos fondos de pensiones, con dinero negro y en un paraíso fiscal, es objeto de investigación por parte del juez Baltasar Garzón, que ha apreciado en estos hechos indicios de posibles delitos de apropiación indebida, falsedad documental y delito fiscal.

González es de la opinión de que nadie relacionado con estos hechos debe continuar en el banco. Este ha sido el argumento empleado para pedir su dimisión a Emilio Ybarra de la vicepresidencia de Repsol, a Pedro Luis Uriarte de la de Telefónica y a Ampuero de la de Iberdrola. Con las dimisiones, desaparecen los consejeros procedentes del extinto BBV y quedarán sólo de origen Argentería, salvo el consejero delegado, José Ignacio Goirigolzarri.

Francisco González considera que ninguno de los afectados por el caso de los fondos de pensiones puede seguir en el banco.

Los protagonistas

FRANCISCO GONZÁLEZ, *Presidente del BBVA*

ALFONSO CORTINA, *Consejero del BBVA*

ÓSCAR FANJUL, *Consejero del BBVA*

El PP también se personará contra el BBVA

El Partido Popular también optó ayer por personarse en las actuaciones judiciales contra el BBVA, según anunció su secretario general, Javier Arenas. De esta forma, el PP se suma al resto de las fuerzas políticas, económicas y sociales que han decidido personarse como acusación personal en el caso de las cuentas secretas del BBVA que se sigue en la Audiencia Nacional. El argumento es que este tipo de actuaciones realizadas por los ejecutivos de la segunda entidad financiera española han perjudicado a los accionistas, a los contribuyentes y a los trabajadores.

Javier Arenas anunció ayer que el PP había adoptado esta decisión porque el interés de su partido "es contribuir desde la personación al esclarecimiento total de los hechos y a la defensa del interés general colaborando con la justicia". Según explicó, los 22 gestores que utilizaron las cuentas secretas depositadas en paraísos fiscales han podido dañar seriamente los intereses de los ciudadanos.

En su opinión, tiene que ser en el terreno judicial donde se investiguen los hechos cometidos por una sociedad privada y donde se delimiten las posibles responsabilidades a que puedan dar lugar. Según dijo, politizar este caso no conduce a ningún sitio y se puede realizar un daño irreparable al sistema financiero español, ya que afectaría al prestigio de las empresas españolas en el exterior. Esta es la razón por la que el PP se opone a la apertura de una comisión de investigación en el Congreso, aunque ha pedido la comparecencia del gobernador del Banco de España, Jaime Caruana, que se realizará en las próximas semanas, para clarificar las actuaciones realizadas por la inspección tributaria. Según señaló, si el PSOE pretende politizar el caso, "convendría saber qué opina José Luis Rodríguez Zapatero sobre la posible vinculación de empresas que financiaron al PSOE con las cuentas de Jersey".

Artículo 17

La Vanguardia, 16 de abril de 2002, p. 72.

El pacto del silencio

El BBV prohibió a un ex ejecutivo de Puerto Rico al que despidió por desfalco contactar con los reguladores

M. Pérez / F. García. Enviados especiales

SAN JUAN (PUERTO RICO). – El BBV firmó un pacto para la marcha de uno de sus máximos ejecutivos de su filial de Puerto Rico en agosto de 1998. El ejecutivo era Nelson Rodríguez-López, a quien el banco denunció por un desfalco de 47.000 dólares, del que se reconoció culpable, y por el que fue condenado a una pena de prestación de servicios a la comunidad en abril del año pasado. El banco afirma que Rodríguez también intentó emitir un certificado de depósito falso por más de 3 millones de dólares.

El pacto entre el BBV y Nelson Rodríguez-López, y al que ha tenido acceso este diario, obligaba a este último a no dar información "adversa para el banco" a los órganos reguladores y supervisores. El compromiso, suscrito con motivo de la renuncia de Nelson Rodríguez-López, que previamente había acudido a encuentros con el FBI norteamericano, implicaba que el ejecutivo no divulgaría ningún secreto o información relacionada con su operativa". El documento está incorporado a las diligencias que el juez Baltasar Garzón tiene abiertas para investigar presuntos delitos de apropiación, blanqueo, cohecho, falsedad, administración desleal y fraude fiscal a manos de una parte de la ex cúpula del BBV.

El pacto se firmó el 31 de agosto de 1998. Según los testimonios y pruebas aportados a la causa que Garzón asumió la semana pasada en todas sus vertientes, cuando se firmó el acuerdo, en Estados Unidos ya se había denunciado a la filial puertorriqueña por presuntas irregularidades.

En el escrito, Rodríguez y el BBV establecen un acuerdo de "total y absoluta confidencialidad" sobre los términos de la propia renuncia del ex directivo, "siempre y cuando esto no afecte cualquier deber legal del banco conforme a las leyes bancarias estatales o federales".

Según el pacto, Nelson Rodríguez-López se compromete solemnemente a no divulgar ningún secreto o información relacionada con la operación (operativa) interna del BBV ni de sus clientes". El renunciante se comprometía a "no divulgar información alguna a la prensa televisiva, radial o escrita (sic) sobre los hechos y/o circunstancias que dieron lugar a su renuncia" y a "no contactar agencias reguladoras estatales y/o federales, como son el Comisionado de Instituciones Financieras (CIF) y el Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), con el propósito de afectar la imagen y reputación del BBV con información falsa o adversa al banco en torno a sus operaciones y negocios".

El CIF es la entidad reguladora de la banca de Puerto Rico a escala local, mientras que el FDIC –más exigente– es un órgano federal que, en su calidad de asegurador de los depósitos bancarios, inspecciona con severidad a todas las entidades financieras.

Según la entidad financiera, esta cautela se introdujo porque "Rodríguez, antes de que se le despidiera, iba facilitando información falsa sobre el BBV".

El banco español añadió una cláusula por la cual el banco "podría divulgar el contenido de este acuerdo si es necesario para cumplir cualquier ley local o federal aplicable".

"Nelson, ni hables más con nadie"

En la causa que instruye el juez Baltasar Garzón consta una conversación, grabada por el FBI, entre Nelson Rodríguez y un asesor próximo al BBV, Carlos Rivera, y en la que este último insta en su despacho al ex ejecutivo de la entidad financiera a dejar de hablar sobre la operativa del banco: "Por eso hay que enterrar esto y vivir, ni hables más con nadie". A cambio, se le ofrecían oportunidades de trabajo.

El letrado Nelson Rodríguez ocupó un alto cargo en el BBV de Puerto Rico y actuó durante varios años como asesor de la entidad para asuntos legales. La crisis de Rodríguez con el segundo banco español ha provocado una enorme división entre las elites políticas y económicas de Puerto Rico.

Artículo 18

La Vanguardia, 24 de abril de 2002, p. 75.

El fiscal pide al juez la imputación de Rodríguez Ponga y 26 cargos del BBV

Anticorrupción ve indicios de blanqueo, cohecho, fraude fiscal y apropiación

El fiscal anticorrupción pidió ayer al juez Garzón que impute al secretario de Estado de Hacienda, Estanislao Rodríguez Ponga, así como a 26 directivos y administradores del BBV, incluido el actual consejero delegado del BBVA, José Ignacio Goirigolzarri. Es probable que Garzón dicte hoy el auto con las imputaciones.

Manel Pérez. Fernando García.

Madrid - La Fiscalía Anticorrupción, que ayer mismo recibió la luz verde del fiscal general del Estado, solicitó al juez de la Audiencia Nacional Baltasar Garzón la imputación del actual secretario de Estado de Hacienda y ex asesor fiscal del banco, Estanislao Rodríguez Ponga, y de 25 ejecutivos y directivos del BBV, entre ellos el actual consejero delegado del BBVA, José Ignacio Goirigolzarri. El fiscal David Martínez Madero les atribuye presuntos delitos de apropiación indebida, fraude fiscal, blanqueo de capitales, cohecho, falseamiento de cuentas y administración desleal.

Según el escrito del fiscal, en el que se recoge la mayoría de los hechos adelantados hace más de una semana por "La Vanguardia", el caso BBV "abarca tres marcos indagatorios". El primero, referido a las actividades de la filial BBV Privanza a través del paraíso fiscal de Jersey, implicaría la "presunta comisión de delitos de defraudación fiscal por residentes en España mediante la utilización de estructuras y productos fiduciarios ideados por BBV o BBVA y suministrados con la cobertura de BBV Privanza Jersey". En este primer eje de la instrucción ya figuraban imputados Carlos Delclaux Zulueta, consejero delegado de BBV Privanza; Manuel López, director de la sucursal de Jersey, y el ejecutivo Gabriel Jesús Moreno. Además, el fiscal pide la imputación de Rodríguez Ponga basándose en que, como avanzó este diario, un testigo protegido le atribuye la autoría de un supuesto manual de productos opacos de Privanza requisado en un registro judicial.

La segunda parte de la investigación, en la que el fiscal apunta presuntos delitos de blanqueo y de cohecho, se centra en las actividades del BBV en México, Colombia y Perú a través de su filial en Puerto Rico. El documento refiere "el uso por parte de administradores y altos responsables de BBV de fondos, así como el diseño y utilización de mecanismos de enmascaramiento de transferencias cuyo objetivo final habría sido obtener posiciones mayoritarias en determinadas entidades de Latinoamérica (México, Colombia y Perú), ya "comprando voluntades políticas, ya legitimando capitales de procedencia ilícita". En esta parte, el fiscal también pide la imputación de Rodríguez Ponga (ver "La Vanguardia" de 15 de abril), y de la plana mayor del antiguo BBV: el entonces presidente, Emilio Ybarra; el ex consejero delegado, Pedro Luis Uriarte; el ex responsable de Latinoamérica y actual consejero delegado de BBVA, José Ignacio Goirigolzarri; el ex asesor jurídico de la entidad, Mario Fernández; el ex director financiero, Luis Bastida, y el ex subdirector general financiero, Rodolfo Molinuevo.

El tercer aspecto del caso alude a la cuenta secreta de Jersey aflorada por el banco en la contabilidad cerrada en diciembre del 2000 y con cuyo dinero se nutrieron fondos de

pensiones para 22 consejeros. El fiscal apunta aquí delitos de administración desleal, falsedad de cuentas y apropiación. Y ello por la "injustificada deslocalización, por responsables del BBV y durante años, de activos de muy elevada cuantía que situaron al margen del conocimiento y control de los órganos legalmente establecidos".

A través de la cuenta secreta, los posibles imputados "habrían subvenido a ciertas operaciones cuyo perfil delictivo definirá la investigación, y detraído en su beneficio importantes sumas dinerarias". Ahí es donde aparece la lista más larga de peticiones de imputación, encabezada por el ex presidente Ybarra. En relación con el falseamiento de cuentas, el fiscal pide implícitamente la imputación de otros seis consejeros de BBV que aprobaron la contabilidad de 1996.

El fiscal dedica gran parte de su escrito, de 40 folios, a pedir diligencias. Entre ellas, el envío de comisiones rogatorias a Perú, Panamá, Suiza, Luxemburgo, Jersey, Islas de Gran Caimán, Estados Unidos y Colombia.

Tres apartados. *El caso tiene tres partes: Privanza, Latinoamérica y los fondos de pensiones*

El consejero delegado. *La lista incluye al actual consejo delegado del BBVA, Goirigolzarri*

Más imputaciones. *El fiscal pide que además de los 27 iniciales se impute a seis ex consejeros*

El dato

Levantamiento del secreto

El fiscal incluye la petición al juez Garzón de que levante el secreto que en el verano del 2000 dictó sobre la causa de Privanza Jersey y que en noviembre de ese mismo año extendió a la parte de la instrucción referida a Puerto Rico. En marzo, se levantó en lo referente al expediente del Banco de España.

Artículo 19

La Vanguardia, 24 de abril de 2002, p. 76.

Anticorrupción cree que el banco pudo blanquear dinero en Colombia y México

El FBI confirma a España "importantes extremos" de la declaración del testigo protegido

Anticorrupción considera que la compra de los bancos Probursa de México y Ganadero de Colombia entraña indicios de cohecho y blanqueo de dinero de procedencia ilegal. El fiscal basa tales acusaciones en declaraciones y documentos del testigo protegido del caso, corroborados por el FBI en "importantes extremos".

Fernando García. Manel Pérez

Madrid - El fiscal David Martínez Madero propone en su escrito al juez Garzón la imputación por presunto blanqueo de capitales y cohecho de Emilio Ybarra, Pedro Luis Uriarte, José Ignacio Guirigolzarri, Mario Fernández, Luis Bastida, Rodolfo Molinuevo, Carlos Delclaux y Alfredo Roselló. Según la acusación pública, el BBV utilizó su filial en Puerto Rico, Estado Libre Asociado a Estados Unidos, para pilotar su expansión en México, Colombia y Perú. La filial se denomina BBV International Investment Corporation (BBVIIC).

Según el fiscal, la investigación de esta parte del caso comenzó el 15 de noviembre pasado, cuando "compareció espontánea y voluntariamente en el juzgado un ciudadano de EE.UU. a la sazón vicepresidente ejecutivo, encargado de asuntos jurídicos, asesor legal general y secretario de la junta de directores de BBV Puerto Rico desde 1992 hasta 1998. Convocado al día siguiente para ser oído en declaración testifical, aportó más de 400 folios de documentación en apoyo de su denuncia" sobre el asunto.

La fiscalía y el juez, ante "la gravedad de los hechos narrados en tal declaración", intentaron "corroborar en lo posible, la verosimilitud y coherencia de tales manifestaciones". Con este objetivo, solicitaron al "enlace del FBI en España adveración de la existencia" de investigaciones del FBI de Estados Unidos sobre este apartado del asunto BBV. En ese sentido, el fiscal anticorrupción explica que las "gestiones practicadas por la Guardia Civil permitieron obtener por escrito corroboración del FBI, por ahora suficiente, sobre importantes extremos de la declaración" del testigo protegido.

En marzo pasado, cuando Garzón y el fiscal David Martínez acudieron a Puerto Rico en comisión rotatoria, el testigo confirmó y amplió su declaración de noviembre.

En la operación de control del Banco Ganadero de Colombia, "responsables del más alto nivel del BBV, como en 1991 lo eran Pedro Luis Uriarte y José Ignacio Gorigolzarri, contando en todo caso con el conocimiento y la aprobación de Emilio Ybarra, adquirieron con Marco Aurelio Royo Anaya (accionista colombiano del Ganadero) el compromiso de proporcionarle el cauce preciso para legitimarle fondos procedentes de actividades ilegales". Esto, según la acusación pública, se hizo con el asesoramiento de Mario Fernández (asesor legal del BBV) y permitió que Royo Anaya y "Enrique Gerlain y Víctor Carranza (vinculados los tres, según comunicación del FBI, con actividades ilícitas) pudieran sacar de Panamá y Colombia ingentes cantidades de dinero".

Esas operaciones se realizaron entre los años 1997 y 1998 y consistieron en supuestos créditos ficticios a sociedades inoperantes constituidas ex profeso. Al final, el movimiento de fondos superó los 530 millones de dólares (ver "La Vanguardia" del pasado 14 de abril). Finalmente, una parte de los créditos sí declarados se canceló sin pago.

En el caso de México, las nuevas declaraciones del testigo protegido, apoyadas por los informes del FBI y los documentos que obran en la causa, el BBVIC –la filial puertorriqueña de BBV– intervino entre 1997 y 1998 en la operación de compra del banco Probusa, en el que la entidad española tenía una participación minoritaria.

Según el fiscal, en la operación participa también el presidente de Mercantil Probusa y representante de los socios mayoritarios de la entidad, José Madariaga, «cuyo hombre de confianza Eduardo Pérez Montoya, es situado según documento facilitado por el enlace del FBI en Madrid, en la órbita del narcotráfico". Madariaga habría facilitado al BBV la participación mayoritaria "a cambio de legitimarle fondos en principio procedentes de tal actividad ilícita, depositados en Grand Cayman".

Para mover esos fondos, "se habrían orquestado una serie de 'préstamos', carentes de la mínima y en cualquier caso debida garantía". Según declaró el testigo, ese préstamo fue de 110 millones de dólares, aunque las transferencias entre cuentas alcanzaron una suma bruta de 470 millones de dólares.

Las imputaciones

El fiscal implica a Ybarra, Uriarte y Gorigolzarri en operaciones de blanqueo para comprar bancos

Los "sobornos" a Fujimori

El fiscal recoge en su informe el auto por el que Garzón amplió su investigación a presuntos delitos de cohecho y blanqueo, en relación con la compra del Banco Continental de Perú. El juez afirma que altos ejecutivos del BBV "habrían ordenado, bajo la cobertura de préstamos irreales, librar transferencias por cantidades millonarias en dólares al poder gubernamental y fáctico encarnado en quienes fueron presidente de la República de Perú de 1990 a 2000, Alberto Fujimori, y su asesor especial, Vladimiro Montesinos, con el fin de obtener la adjudicación y control accionarial del Banco Continental en 1995". Ambos ya están imputados por el juez desde el pasado mes de marzo. La vía utilizada para los que el juez también denomina "posibles sobornos" fue la sociedad Platón, propiedad de la familia Brescia, y la sociedad Holding Continental, cuya gestión estaba en manos del banco. Los fondos provenían del BBV de Puerto Rico.

El jinete, el caballo y los arreos (la silla y la brida) forman un sistema compuesto por dos seres vivos que interactúan constantemente. Las estrechas relaciones entre las partes que componen un sistema pueden provocar una serie de reacciones en cadena, tal y como hemos visto con el caballo, que incluso pueden producir el efecto contrario al deseado.

El hecho de no poseer una habilidad alimenta mi miedo, lo cual a su vez provoca la reacción automática de tirar de las riendas y al final desemboca en el resultado menos deseado por mí (caerme del caballo) y posiblemente por los que me observaban y que tenían la expectativa de verme montar con soltura.

El concepto de sistema² nos rodea en nuestra cotidianidad: el sistema solar, el sistema educativo, el sistema político, el sistema monetario, el sistema nervioso, los sistemas de seguridad, etc. Seguramente podríamos seguir hasta llenar varios renglones. Ha sido un término tradicionalmente relegado al lenguaje científico por su capacidad de definir bien un gran número de fenómenos físicos y químicos (agrupaciones de células, automatismos mecánicos y electrónicos, el equilibrio gravitacional entre planetas, etc.).

⁽²⁾ **sistema** *m* En términos generales, serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de manera que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de las partes afecta al todo. A lo largo del módulo, veremos que esta definición se puede aplicar perfectamente a las organizaciones actuales.

Su incorporación a la psicología social es relativamente reciente, aunque no por este motivo menos útil para describir interrelaciones humanas, pero de todas las posibles variantes de interacción sistémica nos interesa aquí una en especial: la organización.

Este sistema social que denominamos *organización* estará también sujeto a las leyes generales que rigen cualquier sistema y resumimos a continuación. Seguiremos utilizando el ejemplo jinete-caballo para que se comprenda mejor.

- **Interdependencia.** Cuando una de las partes (subsistema) funcione mal, el rendimiento de todo el sistema se resentirá y el resultado no será el óptimo.

Ejemplo

El jinete no poseía la habilidad de montar a caballo y, por tanto, desempeña mal su doble función de impulsarle y de controlar su fuerza. El resultado es que todos los elementos del sistema se resienten: el jinete se desequilibra, las riendas se tensan demasiado, el bocado metálico transmite dolor en lugar de órdenes y el caballo se desboca.

- **Autorregulación.** Cualquier acción de una de sus partes provocará una reacción en cadena hasta volver a un punto de equilibrio.

Ejemplo

Inicialmente, el caballo y el jinete estaban quietos (equilibrio antes de la acción) y al final, después de todas las vicisitudes y peripecias, también estarán quietos, aunque el jinete acabe en el suelo (equilibrio después de la acción). Por tanto, el sistema tenía capacidad para autoequilibrarse.

- **Bucle.** Existe un efecto circular sobre todas y cada una de las partes. Cierta acción generada en uno de los subsistemas no sólo se propaga a otras partes

y al exterior del sistema, sino que también afectará al propio subsistema que la generó.

Ejemplo

Antes de empezar, el jinete estaba convencido de poder manejar al caballo. Sin embargo, después de su acción y consiguiente caída, el jinete se ha convencido de que no puede manejarlo. La causalidad circular del sistema hace que la propia acción del jinete haya modificado su autoconfianza y, posiblemente, también el color de su piel en algunas partes (por los moratones).

El caso de las organizaciones no es muy distinto al del sistema jinete-caballo. Dejando aparte el hecho de que una organización suele estar compuesta de un número mucho mayor de interacciones, es en esencia una agrupación de seres vivos que utilizan unos medios físicos (nuestros arreos son mobiliario, ordenadores, teléfonos, material de oficina, etc.) y un lenguaje de comunicación (el intercambio de palabras y gestos equivaldría a la presión de talones, la tensión en las dos riendas y la distribución del peso del jinete sobre la silla) como instrumentos para coordinarse y actuar frente a las distintas situaciones que se plantean.

Algunos autores, en los años cincuenta, tomando como base teorías imperantes del momento, hicieron un primer esfuerzo por definir la organización de una manera más científica que como se había hecho hasta entonces, y sentaron de este modo las bases de las actuales teorías sistémicas. Primero Boulding (1956) y después Bakke (1959) definieron la organización de la manera siguiente:

"(...) un sistema continuo capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otros tipos en un todo que consigue alcanzar unos objetivos."

Por otra parte, la organización no es un hecho aislado, se encuentra inmersa, como mínimo, en otro sistema mucho mayor constituido por el entorno sociopolítico y económico del espacio geográfico en el que desarrolla su actividad.

Otro autor, Quijano (1987), formula la siguiente definición después de analizar diecisiete definiciones de organización de varios autores desde 1947, buscando elementos comunes e intentando incorporar el factor de interdependencia con el entorno:

"Formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinados mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulados por un sistema de normas y valores que integran las actividades de sus miembros en orden a la consecución de fines previamente establecidos. De duración relativamente estable y continua, se hallan inmersas en un medio ambiente que influye sobre ellas."

S. Quijano (1987). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.

Aunque esta última es, con mucho, una de las definiciones más exhaustivas y conceptuales que tenemos sobre la organización, no acierta a reflejar, sin embargo, la bidireccionalidad de la influencia con su entorno que ya habréis intuido al realizar la primera actividad sugerida en este módulo. Deberíamos, pues, añadir lo siguiente:

La organización es dependiente y es influida por otros sistemas sociales en grado parecido al que la organización modifica e influye a estos entornos.

Dicho de otro modo, una empresa puede verse obligada a condicionar sus productos a las preferencias de la gente del lugar en el que los vende, pero también ejerce una presión de marketing³ que puede alterar el orden de preferencias de producto que los individuos tenían previamente. Puede tener que adaptar sus procesos a los recursos naturales disponibles en cierta zona, pero a la vez puede liberar sustancias que contaminen estos recursos naturales o bien utilizarlos en cantidad tal que se conviertan en escasos. Y puede tener que adaptar la construcción de su sede a la disponibilidad de terrenos en la localidad elegida, pero también influir sobre la administración local para que le cedan el espacio que necesita a cambio de ciertas contrapartidas o de concesiones.

⁽³⁾ **presión de marketing** f Aceptación utilizada comúnmente para designar el conjunto de acciones de comunicación, promoción y disposición en los puntos de venta que una empresa lleva a cabo pensando en los compradores reales o potenciales de un producto o servicio.

A lo largo del tiempo y de estudiar más a fondo las organizaciones y su funcionamiento se nos han ido revelando niveles crecientes de complejidad como sistema. Además, su dimensión media en número de individuos y recursos (como explicaremos más adelante) también ha crecido, lo que significa que está compuesta por mayor número de subsistemas complejos. En nuestra vivencia diaria encontramos continuamente pequeños detalles que insinúan que todavía estamos lejos de una comprensión completa de estos sistemas, que aún seguimos aprendiendo.

En cualquier caso, la psicología de las organizaciones afronta el apasionante reto de formular enfoques y modelos explicativos para definir de la manera más precisa posible unos sistemas que no son ni estáticos ni sencillos y de los que, además, todos formamos parte constituyente.

Leed "La organización como sistema complejo"⁴, de Edgard H. Schein (1972, Madrid: Ediciones del Castillo).

⁽⁴⁾ **La organización como sistema complejo**

Capítulo seis

En el capítulo 2 he descrito la orientación tradicional de las organizaciones y brindé como definición operativa la de que una organización es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para la consecución de un propósito común explícito,

mediante la división de trabajo y una jerarquía de la autoridad. En los capítulos 3, 4 y 5 intenté mostrar que la dinámica interna de las organizaciones engendra fuerzas que no son previstas ni fácilmente integrables en tal definición, las interacciones complejas entre la manera en que un individuo es inducido a formar parte de la organización, se le forma, se le da un puesto de trabajo y se le orienta, la interacción entre la organización formal y los distintos grupos informales que surgen inevitablemente dentro de él, las fuerzas de desintegración entre los subgrupos que los mecanismos formales de la organización estimulan y las inconsistencias que surgen cuando asumimos distintos puntos de vista sobre los seres humanos de tal forma que cumplen la lógica de la organización dentro de una dimensión dinámica. Como he subrayado a lo ancho y a lo largo, la complejidad y el alto nivel de integración de las partes de una organización, sean estas partes funciones, grupos o individuos, exigen una redefinición en términos de criterios sistemáticos complejos.

Quizá el argumento más importante para una concepción sistemática de la organización es que el medio ambiente dentro del cual se da una organización es más inestable cada vez. Esto se debe al rápido crecimiento de la tecnología, la expansión de los mercados y a los cambios rápidos sociales y económicos, con lo que se producen presiones constantes para que la organización cambie, se adapte y crezca, de tal forma que cumpla las exigencias del medio ambiente. Y, a medida que examinamos este proceso, nos sentimos embargados por el hecho de que es la reorganización total y no solamente unos cuantos individuos claves la que debemos estudiar para comprender adecuadamente este proceso en sí.

La organización en relación con su medio ambiente

Las relaciones entre las organizaciones y el medio ambiente son complejas y, sin embargo, no se hallan bien conceptualizadas. En primer lugar, es difícil definir las fronteras adecuadas de cualquier organización sometida a análisis y determinar cuál es su tamaño. En lo que se refiere a una empresa con sus departamentos de investigación, sus clientes, sus medios de transporte, sus oficinas de ventas y sus despachos de relaciones públicas, ¿en dónde deja de ser empresa para convertirse en parte de la sociedad? ¿Es el medio ambiente considerado como una totalidad o es, por el contrario, el sistema económico y político, otras empresas del mismo ramo comercial, la vecindad inmediata, el sindicato o todos estos aspectos los que son importantes? ¿Cuál es el medio ambiente relevante para una universidad? ¿Es el municipio donde se halla enclavada la universidad? ¿Son los padres de los estudiantes, o son las asociaciones de profesores; o bien es la sociedad en cuanto consumidora de los rendimientos académicos y científicos de los estudiantes que salen de las aulas? Si intentamos comprender las fuerzas que actúan sobre las organizaciones consideradas como sistemas, tenemos que hallarnos en condiciones de especificar el origen ambiental de estas fuerzas.

En segundo lugar, las organizaciones tienen, generalmente, varios propósitos, o cumplen algunas funciones. Unas de estas funciones son primarias, mientras que otras son secundarias; algunas son manifiestas y otras latentes. La función manifiesta primaria de una firma comercial consiste en producir o servir para alcanzar un provecho. Una función manifiesta secundaria consiste en proporcionar seguridad y significado a los miembros de la comunidad, mediante la provisión de puestos de trabajo. Las normas culturales y sociales que dictan esta función secundaria son no solo una parte del medio ambiente, sino de las fuerzas económicas que dictan un buen producto a un coste mínimo. Las nuevas fuerzas pueden imponer ciertas exigencias conflictivas a la organización.

Si intentamos analizar las funciones de la universidad, detectamos ciertas funciones primarias manifiestas, como la enseñanza, el incremento del conocimiento y su conservación mediante los textos. Además, la universidad, como el resto del sistema pedagógico, posee una función primaria *latente*: la identificación de los talentos para los diversos puestos de trabajo que hay que llenar dentro de una sociedad. El sistema pedagógico actúa, pues, como una especie de filtro en el sentido de que identifica y permite que solo ciertas personas alcancen determinadas calificaciones. Para que la sociedad promueva los talentos de sus miembros debe adoptar ciertos sistemas para identificarlos. En nuestra sociedad actual, parece que el sistema pedagógico adquirió esta función. Lo importante de este ejemplo consiste en subrayar hasta qué punto la consecución de las funciones manifiestas del aprendizaje y de la investigación pueden, a veces, entrar en conflicto con la función latente de la selección y de la promoción del talento. Algunas de las dificultades experimentadas por las organizaciones derivan del hecho de que ejercen múltiples funciones ninguna de las cuales pueden abandonar.

En tercer lugar, la organización incluye dentro de sí representaciones del medio ambiente. Los empleados no son solo miembros de la organización que los utiliza, sino también de la sociedad y de otras organizaciones, sindicatos, grupos de consumidores, etc. A través de estos papeles extrínsecos arraigan consigo exigencias, expectativas y normas culturales.

En cuarto lugar, la naturaleza del medio ambiente cambia con mucha rapidez. Esto se evidencia sobre todo en el rápido incremento de la *tecnología* pero el cambio aumenta en el sector *económico*, debido a la expansión de los mercados a través del mundo entero y en el sector *sociopolítico* debido a las normas y a los países desarrollados como los Estados Unidos. Un medio ambiente relativamente estable y predecible se ha convertido en lo que Trist y Emery llaman medio «turbulento»¹. Los medios ambientes turbulentos exigen de las organizaciones un tipo distinto de capacidad para responder. En la universidad, los profesores responden a una serie de normas que se derivan de los conceptos culturales sobre la ciencia y la escolaridad; los estudiantes elaboran una serie de normas diferentes que se basan en su frustración, porque los problemas permanecen sin resolver, mientras que el programa no se relaciona con la solución de esos problemas. Los alumnos en su papel de soportes financieros de la universidad arrastran con ellos una tercera serie de normas que tienen que ver con el prestigio y con la calidad de la organización que sigue criterios tradicionales.

Por todas estas razones mencionadas anteriormente, los teóricos de las organizaciones han comenzado a construir modelos más complejos, que intentan tomar en consideración las relaciones entre los sistemas y sus ambientes. Estos nuevos modelos de sistemas no tienen la nitidez o la totalidad de los conceptos clásicos de una organización, pero son una aproximación más íntima de lo que el investigador encuentra cuando realmente estudia las organizaciones.

El modelo sociotécnico de Tavistock²

Uno de los proponentes más acérrimos de la orientación sistemática del fenómeno de las organizaciones ha sido el grupo de sociólogos asociados al instituto de Tavistock de Londres. A partir de sus estudios sobre el cambio de tecnología en la industria minera del carbón y de la reelaboración del trabajo en las industrias textiles de la India, enunciaron, en primer lugar, el concepto tan importante del sistema sociotécnico y una definición sistemática abierta y más general de las organizaciones.

La idea de un sistema sociotécnico tal como ha sido elaborado por Trist exige que una organización productiva o una parte de ella sea una combinación de tecnología (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y al mismo tiempo un sistema social (un sistema de relaciones entre aquellos que realizan la tarea). El sistema tecnológico y social se hallan en interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro. Si nos adaptamos a este concepto, tendría poco sentido decir que la naturaleza de la tarea *determinará* la naturaleza de la organización que se genera ante los trabajadores, pero también sería insensato decir que las características sociopsicológicas de los trabajadores *determinarán* la forma en que un determinado puesto de trabajo va a ser realizado. Como lo han evidenciado los estudios de Hawthorne y los de las industrias del carbón de Trist (véase capítulo 3) cada uno determina al otro hasta cierto punto.

El modelo de sistema abierto de las organizaciones, tal como ha sido discutido por Rice, argumenta que cualquier organización «importa» varias cosas a partir del medio ambiente, y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de proceso de «conversión»; luego, «exporta» productos, servicios y «materiales de desecho» que resultan del proceso de conversión. Es importante la información obtenida a partir del medio ambiente y que es relevante para la tarea primaria, que una organización debe llevar a cabo a fin de sobrevivir. Otra de las importaciones son las materias primas, el dinero, el equipo y las personas implicadas en la conversión en algo que es exportable y que cumple ciertas exigencias del medio ambiente.

Si combinamos ahora estas dos ideas podemos descubrir la importancia de los múltiples canales de interacción entre el medio ambiente y la organización. No solo la organización debe tratar de las exigencias y de las restricciones impuestas por el medio ambiente sobre las materias primas, el dinero y las preferencias del consumidor, sino también tiene que tratar con las expectativas, los valores y las normas de las personas que deben operar dentro de la organización. Las capacidades, preferencias y expectativas del empleado son, desde este punto de vista, no solo algo que lleva consigo, sino que también es algo que se halla influido por la naturaleza de la tarea y por la estructura de la organización que actúa a través de la trayectoria del trabajador. En consecuencia, no podemos resolver el problema simplemente mediante una selección mejor o mediante técnicas específicas. Es más bien la estructura inicial de la organización la que tomará en consideración tanto la naturaleza de la tarea (sistema técnico) como la naturaleza de las personas (sistema social).

Por ejemplo, en los estudios sobre la minería del carbón, previamente citados, se evidencia que si bien es cierto que la mina produce ansiedad y esa ansiedad puede ser controlada en los pequeños y coherentes grupos de trabajo, es entonces probable que una tecnología que impida estas tareas de grupo sea ineficaz. Por el contrario, si partimos del concepto de sistema sociotécnico abierto, podríamos preguntarnos: ¿qué *combinación* de tecnología,

características iniciales del trabajador y estructuras de la organización pueden conseguir que ésta trabaje con eficacia?

Una respuesta a esta pregunta requeriría la valoración de la importancia relativa de las diferentes aportaciones ambientales relacionadas con la tarea básica. Las exigencias económicas y el desarrollo tecnológico podrían favorecer un método de trabajo y una estructura que zapa el sistema social. El planificador de una organización tendría, pues, que valorar las ganancias económicas a largo plazo contra las ganancias a corto plazo. Para realizar esta revalorización tendríamos que considerar un conjunto de diversas características ambientales. Por ejemplo, habría que variar ciertos aspectos de la dinámica laboral y, especialmente, lo que se refiere a ciertas variables claves como la inclinación a la ansiedad, la tecnología en áreas afines como, por ejemplo, los métodos para mejorar la seguridad dentro de la mina, las tendencias en las relaciones entre la dirección y la mano de obra y las tácticas sindicales, etc.

El modelo de Homans³

El sociólogo George Homans ha propuesto un modelo muy útil de sistemas sociales a nivel de los pequeños grupos de una organización muy amplia. Este modelo, como veremos, no es esencialmente distinto al de Tavistock, sino que es algo más complejo y se halla más diferenciado. Cualquier sistema social existe dentro de un medio ambiente dividido en tres partes: un ambiente *físico* (el terreno, el clima, la disposición del edificio, etc.), un medio ambiente *cultural* (las normas, valores y objetivos de la sociedad) y un medio ambiente *tecnológico* (el tipo de conocimiento y de instrumentación disponibles para la realización de una tarea). El medio ambiente impone o especifica ciertas actividades de interacciones para las personas implicadas en el sistema. Estas actividades de interacciones hacen, además, surgir ciertos sentimientos y vivencias entre las personas y el medio ambiente o entre las personas mismas. La combinación de actividades, interacciones y sentimientos que se hallan primordialmente determinadas por el medio ambiente reciben el nombre de *sistema interno*.

Homans postula que las actividades, las interacciones y los sentimientos dependen mutuamente entre sí. Esto es, cualquier cambio en alguna de las tres variables producirá ciertos cambios en las otras dos; en algunos casos podemos especificar la dirección del cambio. Es de especial interés la relación postulada entre la interacción y los sentimientos que consiste en que cuanto más alto sea el ritmo de interacción entre dos o más personas, más positivo es el sentimiento y mayor será el ritmo de interacción. La excepción aparentemente obvia de dos personas que llegan a odiarse entre sí como resultado de la interacción se explica si partimos de la base que a la larga estas personas terminarán reduciendo su interacción tanto como les sea posible. Si se les fuerza a una interacción continuada, descubren entre sí una serie de aspectos positivos que hace que los sentimientos positivos crezcan al final al aumentar la interacción.

El que las proposiciones que hemos citado sean verdaderas o falsas no es, por el momento, tan importante como la conceptualización dinámica que Homans proporciona debido a que se pueden derivar otros conceptos importantes. Homans observa que al aumentar la interacción no solo llegan nuevos sentimientos que no se hallan especificados necesariamente por el medio externo, sino también nuevas normas y marcos compartidos de referencia que engendran nuevas actividades, no especificadas por el medio ambiente. Homans ha denominado este nuevo perfil que surge del sistema externo, el *sistema interno*. El sistema interno se corresponde, en gran parte con lo que los teóricos han denominado con la etiqueta de *organización informal*.

Homans postula, además, que los sistemas internos y externos dependen mutuamente entre sí. Esto significa que cualquier cambio en uno u otro sistema producirá también algún cambio en los perfiles de interacción que, a su vez, cambiará (y a veces destruirá temporalmente) el sistema interno, como ocurrió en el sistema minero de galerías largas que supuso la eliminación de los grupos laborales primarios. Por el contrario, si el sistema interno desarrolla ciertas normas acerca de cómo organizar la vida, cambiará con frecuencia la forma en que el trabajo es realizado, en qué medida será terminado y cuál será la calidad que surgirá. (Los miembros de la cámara de embobinado desarrollaron una serie de tipos de manipulación del puesto de trabajo, un concepto de una imagen sobre el rendimiento diario idóneo y su propio caudillaje.)

Finalmente, los dos sistemas del medio ambiente dependen mutuamente entre sí. De la misma forma que los cambios en el medio ambiente producirán también modificaciones en la organización laboral formal e informal, las normas y las actividades elaboradas en el medio interno cambiarán el medio físico, técnico y cultural. Por ejemplo, de los problemas informales de los trabajadores pueden surgir ideas de innovaciones tecnológicas (cambios en el medio ambiente técnico), redefiniciones de los perfiles laborales (cambios

en el medio ambiente físico) y nuevas formas sobre la naturaleza de la interrelación psicológica entre los trabajadores y la dirección (cambios en el medio cultural).

El aspecto más importante de este esquema conceptual es que explicita el reconocimiento de las diversas dependencias mutuas. Los estudios empíricos han demostrado, una y otra vez, hasta qué punto los acontecimientos en una parte de la organización terminan vinculándose a los acontecimientos acaecidos en otras partes del medio ambiente. De la misma forma los especialistas en consejo empresarial han observado hasta qué punto los cambios en una parte de la organización producen cambios no previstos, y con frecuencia no deseados, en el resto de las parcelas. Ciertas conceptualizaciones como la de Homans, Trist y Rice posibilitan el analizar y el prever estos rendimientos.

Modelo del grupo que se solapa, de Likert⁴

El modelo de Likert sobre las organizaciones añade dos ideas muy importantes a los modelos que hemos presentado ya. En primer lugar, las organizaciones pueden ser fácilmente conceptualizadas como un sistema de grupos que se vinculan entre sí y, en segundo lugar, esos grupos intervinculados se hallan conectados por individuos que ocupan posiciones claves de pertenencia dual con lo que su misión es la de «imperdibles» que sujetan a los grupos entre sí.

Este concepto no entra en conflicto con ninguna de las que hemos mencionado anteriormente, pero arrastra nuestra atención a dos puntos muy importantes. En primer lugar, el medio ambiente relevante para cualquier grupo determinado o sistema es probable que sea no algo impersonal, sino más bien una serie de otros sistemas o grupos. Esta serie se compone de tres partes: (1) sistemas de escala más amplia, tal como el complejo total de organizaciones que realiza un trabajo similar o una sociedad considerada como un todo; (2) sistemas que están situados en el mismo nivel que otras organizaciones de consumidores y proveedores, grupos de una comunidad, etc.; (3) subsistemas dentro de un determinado sistema, tales como los grupos de trabajo formales e informales.

En segundo lugar, la organización se halla vinculada al medio ambiente a través de personas claves, que ocupan posiciones tanto en la organización como en algún sistema ambiental, y las partes del ambiente pueden estar vinculadas entre sí mediante personas claves similares. En la medida en que este modelo es correcto, sugiere no solo un punto relevante para la introducción en el análisis de las relaciones sistema-medio ambiente (la localización de los «imperdibles») sino que también evidencia que las partes del medio ambiente no son independientes entre sí. En consecuencia, si una organización tiene que comprender y tratar al medio ambiente que le rodea debe investigar y comprender estas interdependencias.

El análisis de Katz y Lazarsfeld del flujo de comunicación en «dos etapas» proporciona un ejemplo de lo que estoy intentando señalar aquí⁵. Estos investigadores descubrieron que la influencia sobre las creencias del consumidor y las preferencias correspondientes no resultan de una exposición directa del individuo a una información relevante y a un impacto publicitario, sino más bien de la exposición de los líderes de la opinión pública que se hallan ínsitos en la comunidad. Es decir, si un líder de la opinión en el área de las modas o de las creencias políticas cambia su punto de vista habrá un gran número de consumidores que le sigan. El impacto de la propaganda sobre el líder de la opinión pública es, por tanto, la variable crítica.

Si este fenómeno es, en efecto, general, apoya la idea de que una firma comercial debe tener en cuanto no a los consumidores individuales, sino a los líderes de la opinión pública que se hallan en su medio ambiente. Estos líderes pueden actuar como «imperdibles» entre la organización y sus clientes o consumidores. De la misma manera, si se hallan implicados varios grupos de consumidores y sus líderes de opinión pública se influyen entre sí, es importante para la organización que realiza las ventas el reconocer que los dos grupos no son porciones independientes del medio ambiente. Si, en efecto, influye en uno de ellos, influirá en el otro.

El modelo de las series de roles que se solapan, de Kahn⁶

Robert Kahn y sus colaboradores han señalado que el modelo de grupo que se solapa se halla más próximo a la realidad de una organización, pero carece, sin embargo, de la visión tan importante de que es posible que sean diferentes los grupos psicológicos y los grupos formales. En el modelo de Likert no se toma ninguna decisión patente para distinguir ambos tipos de grupos y, por tanto, para identificar con exactitud los «imperdibles». Kahn ha propuesto que en vez de grupos deberíamos considerar lo que los sociólogos han denominado «series de roles». Si uno considera las posiciones formales de una organización como un oficio y la conducta de cualquier persona, que ocupa un determinado oficio, como su *rol* podemos, pues, preguntarnos «¿qué otros oficios se hallan vinculados

a este que consideramos ahora, dentro de la organización, en cuanto todo funcional?». O para exponerlo en términos del concepto de *roles*: «dada una persona que realiza un rol en la organización, ¿con cuál otro se halla conectada o asociada para realizar su *rol*?». La serie de personas (superiores, subordinados, pares y extraños) con las cuales se establecen las relaciones de *roles*, constituyen la *serie del dispositivo de rol*. La organización como un todo pasa entonces a ser considerada como unos dispositivos de roles que se solapan y se interconectan de tal forma que algunos de ellos trascienden, incluso, las fronteras de la organización en sí.

Podemos, entonces, estudiar la conducta de los miembros de una organización en función del concepto del *conflicto de roles* (cuando cada uno de los miembros de los *dispositivos de roles* espera cosas distintas de la persona en cuestión o como una *ambigüedad de roles*, cuando los miembros de los *dispositivos de roles* fracasan en comunicar a la persona en cuestión la información que necesita para realizar su rol, bien porque no tiene esta información o porque la retiene sin pasarla a otros). El tipo de expectativas que los miembros de los dispositivos de *roles* mantienen, la forma que utilizan para influir en una persona, las percepciones de sus expectativas y sus intentos de enfrentarse con los sentimientos y las tensiones que puedan engendrarse, todos estos puntos pueden estar vinculados a los factores de la organización (rango, tipo de puesto de trabajo, sistema de recompensas, etc.) y a los factores de personalidad en el individuo en cuestión o en los que transmiten los papeles. Aquí tendríamos que añadir los factores interpersonales que caracterizan la naturaleza de la relación entre los que dan los papeles y la persona en consideración (nivel de confianza, poderío relativo dependencia, etc.).

Por ejemplo, Kahn y sus colaboradores mostraron con su estudio que el conflicto de *roles* era mayor si el dispositivo de rol incluye algunos miembros que están dentro y algunos otros que están fuera de las fronteras de la organización. La ambigüedad y el conflicto de roles también tenderá a ser mayor cuanto mayor sea el rango de una persona dentro de la estructura de la organización: las respuestas defensivas de la persona que experimenta la tensión, como resultado del conflicto de la ambigüedad de *roles*, suelen reducir la tensión, pero a expensas de la eficacia por parte de la organización. Por ejemplo, la persona que sufre un conflicto puede enfrentarse con él, ignorando o negando alguna de las expectativas legítimas que algunos miembros de su dispositivo de *roles* le han comunicado, con lo que queda sin realizar una parcela del trabajo. Las personas que intentan resolver el conflicto procurarán que se reúnan los individuos que transmiten los *roles* cuyas exigencias entran en conflicto y con lo que es imposible alcanzar una solución armoniosa.

El punto que el estudio de Kahn subraya es, de nuevo, el mayor nivel de interdependencia de las variables de una organización, a saber, el rango, la ubicación y la posición dentro de la estructura, las expectativas de *rol*, la percepción de estas expectativas, los modelos de defensa en respuesta a un conflicto percibido y la eficacia del rendimiento en el *rol*. El foco que establece Kahn dentro del concepto de rol pone también de relieve la posibilidad de que unos conceptos sobre la organización más abstractos (por ejemplo, las series de roles que se solapan entre sí), sean tributarios de una investigación empírica⁷.

El neoestructuralismo – Lawrence, Lorsch y Galbraith

Uno de los modelos más recientes y más prometedores sobre las organizaciones surge de las investigaciones sobre la estructura de éstas. Partiendo de los supuestos «clásicos» sobre la división del trabajo, la amplitud del control y de la jerarquía de la autoridad, los investigadores intentaron determinar si las organizaciones eficaces, en diferentes tipos de industria, se adherían realmente a estos supuestos⁸. Observaron que una organización eficaz tendía a tener una estructura que se adaptaba al género de tecnología que había aceptado. Por ejemplo, en las industrias estables que dependían de una tecnología también estable se encontraba lo que Burns y Stalker denominaron «sistema de dirección mecanicistas». Pero cuando se trataba de tecnologías más dinámicas como, por ejemplo, las relacionadas con la electrónica nos hallábamos con sistemas «orgánicos» en los que se prestaba menos atención a las reglas formales. Se adoptaban más decisiones en los niveles inferiores y las comunicaciones eran más corrientes entre las posiciones laterales que entre las verticales. De la misma manera, Woodward observó que el tipo de proceso de producción determinaban cuántos niveles jerárquicos existían en la organización y cuál era la amplitud del control de los supervisores.

Lawrence y Lorsch⁹ continuaron esta línea de investigación y desarrollaron un modelo que hizo posible identificar los factores que explican la eficacia en diferentes tipos de medios de una organización. Su idea clave es que cada parte funcional de una organización tal como, por ejemplo, la producción, la investigación o las ventas se enfrenta con una parte distinta del medio ambiente y se desarrolla, en consecuencia, un punto de vista cognoscitivo que refleja su adaptación a dicha parte del ambiente. Se llama este proceso *diferenciación* y su paradigma es el hecho de que un investigador, por ejemplo, suele tener

un horizonte más amplio y se halla orientado en el sentido de buscar el reconocimiento de sus colegas. Por otra parte su medio ambiente tecnológico es más estable y por eso es más difícil una disfunción. Un directivo de ventas que trabaja en la misma compañía tendrá, en cambio, un horizonte más corto. Se ha ido orientando hacia una serie de tipos de consumidores, el precio de los productos y otros temas que son, en cambio, de escaso interés para el investigador.

Para que una organización funcione eficazmente deben estar coordinadas las distintas orientaciones de cada una de las unidades funcionales y este proceso recibe el nombre de *integración*. Estas ideas no son fundamentalmente diferentes de las que ya han sido presentadas en este libro. Sin embargo, Lawrence y Lorsch han elaborado distintos conceptos comprobando con éxito una serie de hipótesis. Por ejemplo, cada organización debe de determinar su nivel óptimo de diferenciación y de integración en términos del *nivel de turbulencia* en las distintas porciones de su medio ambiente y también en términos de un diagnóstico de cuál área funcional le brinda sus puntos fuertes en cuanto a las posibilidades de competencia. Algunas compañías deben hacer hincapié en el desarrollo de nuevos productos y, por lo tanto, deben concentrarse en las propiedades del medio ambiente tecnológico. Otras, por el contrario, obtienen su ventaja en las ventas y en el *marketing* con lo que se esfuerzan, sobre todo, en el diagnóstico de la situación de los mercados. En la primera empresa es crucial integrar los esfuerzos del grupo de promoción y de investigación con el resto de las unidades funcionales. Por el contrario, en el segundo tipo de empresa es crucial integrar los esfuerzos del grupo de ventas y de *marketing* con las otras unidades.

Al estudiar las organizaciones eficaces, se observó que cuanto más «turbulento» es el medio ambiente, más bajo será el grado de estructuración formal de la organización y más se hallarán orientados hacia la tarea los miembros de dicha organización. Por otra parte, más grande será el «horizonte temporal» de la empresa. Se observó que el grado de integración eficaz de las unidades funcionales claves era una función de la calidad de la resolución de conflictos que se engendraba entre ellas. En las empresas eficaces los directivos que podían ejercer su influencia para resolver los conflictos, eran aquellos que poseían los elementos claves de la información y que se hallaban situados en las áreas funcionales más íntimamente vinculadas a aquellas en donde podrían obtener una ventaja de tipo competitivo, que tenían una mayor experiencia en el trabajo o que contaban con otras bases de influencia. La comunicación tendía a quedar abierta, a estar expuesta a una confrontación y, en cambio, no se tendía a «camuflar» las áreas de conflicto. Por su parte, «se empujaban» las decisiones hasta un nivel más bajo con lo que el conflicto se resolvía más bien en estos niveles inferiores.

Este modelo nos posibilita el preguntarnos hasta qué punto debemos definir una organización examinando en dónde se hallan las ventajas de sus puntos neurológicos competitivos, cuáles son las propiedades de las diversas partes del medio ambiente y cuáles son, también, las actitudes y predisposiciones de cada uno de los ejecutivos. Podemos decidir explícitamente el grado de diferenciación y, además, es posible el montar mecanismos de integración de acuerdo a las necesidades. Estos mecanismos de integración puede que consistan en directivos concretos cuya tarea es la de atar entre sí dos o más funciones, grupos enteros o equipos con la responsabilidad de unir tareas claves como las de ingeniería, las de producción o las de ventas. Con frecuencia estos grupos ejercen una función temporal, no duradera, dentro de una organización.

Galbraith¹⁰ ha analizado los estudios empíricos que hemos revisado anteriormente y ha determinado que el factor clave que los une entre sí es la predictividad de la tarea que embarga la atención de una organización. Cuanto más predecible sea la tarea, más clara será la estructura jerárquica de la autoridad y más formales serán las reglas y los reglamentos que presiden el trabajo, más alto será el número de niveles dentro de la organización y más alto el nivel en el que se toman decisiones claves. Galbraith argumenta que cuanto mayor sea la *incertidumbre* de la tarea, más información hay que procesar para adoptar decisiones de alto nivel. De la misma manera, cuanto más compleja sea la estructuración del producto de una organización y mayor la interdependencia de las partes, más cuantiosa será la información que surge de las partes. Por eso podemos considerar que la estructura de la organización es un problema que consiste en estructurar el número y los tipos de canales de información necesarios o unos sistemas que se adaptan a las necesidades de esa organización.

Estas líneas directrices que marcan la orientación de estas áreas brindan un gran número de promesas porque toman en cuenta tanto los factores estructurales de la organización como la dinámica de la conducta de dichas agrupaciones. Ponen de relieve el hecho de que para que una organización funcione eficazmente debemos pensar tanto en términos de cómo debe estar estructurada la organización, como en función de los tipos de actitudes y respuestas que los miembros de la organización deben de tener en cuenta para cumplir sus papeles o *roles*.

Resumen: hacia una redefinición de la «organización»

En los ejemplos que acabamos de mencionar hemos intentado mostrar hasta qué punto la investigación y la teoría sobre las organizaciones han tendido progresivamente hacia conceptos de sistema de nivel. Estos conceptos no solo han hecho más fácil el describir lo que observamos en las organizaciones complejas más modernas, sino que su vínculo con la teoría de los sistemas en general, ha proporcionado una fuente de hipótesis en las que no se había pensado previamente. No es fácil resumir esta línea de pensamiento, pero debemos subrayar algunos tipos de propuesta que últimamente han conducido hacia una redefinición de lo que es una organización.

En primer lugar, debemos concebir a la organización como un sistema abierto, lo que significa que se halla en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo material bruto, personas, energía e información y transformando o convirtiendo estos elementos en productos y servicios que se exportan en dirección al medio ambiente.

En segundo lugar, debemos concebir a la organización como un sistema de múltiples propósitos o funciones que implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente. Muchas de las actividades de los subsistemas dentro de una organización no pueden ser comprendidas sin considerar estas múltiples funciones e interacciones.

En tercer lugar, las organizaciones consisten en muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí. En vez de analizar los fenómenos organizativos en función de la conducta individual, cada vez es más importante analizar la conducta de estos subsistemas, bien los concibamos en términos de grupo y de roles o bien en función de otros conceptos.

En cuarto lugar, debido a que los subsistemas dependen mutuamente entre sí, los cambios en un subsistema es probable que afecten a la conducta de otros.

En quinto lugar, la organización existe en un medio ambiente dinámico que consta de otros sistemas, algunos más amplios y otros más estrechos que la organización que consideramos. El medio ambiente impone exigencias y constriñe a la organización de diversas maneras. El funcionamiento total de una organización no puede ser comprendido sin considerar explícitamente estas exigencias y estas constricciones ambientales.

Finalmente, los múltiples lazos entre la organización y su medio ambiente hacen que sea difícil especificar claramente las fronteras de una organización dada. En último término, es mejor formular un concepto de organización en términos de *procesos* estables de importación, conversión y exportación más que caracterizar las organizaciones en función de su forma, de su tamaño, de sus funciones o de su estructura.

Dado un concepto de organización que radica en los sistemas, ¿cómo podemos medir la calidad del funcionamiento de los sistemas de una organización? Este será el tema de nuestro próximo y último capítulo.

Notas

- 1) F. E. Emery y E. L. Trist, «The Causal Texture of Organizational Environments», *Human Relations* 18 (1965): 21-32.
- 2) Llamo a esta parte modelo de Tavistock debido a las muchas personas que han intervenido en la formulación de este modelo. La mayor parte del material que hemos discutido surge de dos fuentes primarias: (1) E. L. Trist y col., *Organizational Choice* (London: Tavistock Publications, 1963); (2) A. K. Rice, *The Enterprise and Its Environment* (London: Tavistock Publications, 1963).
- 3) G. C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace & World, 1950).
- 4) La teoría de Likert se presenta con mucha claridad en la obra de R. Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961). El concepto que hemos expuesto aquí trata principalmente de la relación interna de las diversas partes de una organización. Sin embargo, la conceptualización es también útil para pensar en términos de relaciones entre la organización y el medio ambiente. Por eso, lo he generalizado a este otro foco de atención.
- 5) E. Katz y P. F. Lazarfeld, *Personal Influence* (Glencoe, Ill.: The Free Press, 1955).
- 6) R. L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek y R. A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (New York: John Wiley, 1964).
- 7) En una obra posterior Katz y Kahn han intentado escribir una teoría muy elevada de las organizaciones basada en el concepto de sistemas. El lector interesado en más

detalles de este área debería consultar D. Katz y R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: John Wiley, 1966).

- 8) T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London (Tavistock Publications, 1961). Joan Woodward, *Industrial Organization Theory and Practice* (Oxford University Press, 1965).
- 9) Véase P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967). G. W. Dalton, P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organizational Structure and Design* (Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1970).
- 10) J. R. Galbraith, «Organization Design: An Information Processing View». Working Paper no. 425-69, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass.

Resumen

Las organizaciones, vistas como sistemas, no son ni estáticas ni sencillas de entender.

Una organización no es un ente aislado. Influye y es influida por otros sistemas sociales con los que interacciona.

Todos somos parte constituyente de las organizaciones, en mayor o menor grado.

1.2. La organización como sistema cambiante

A partir de la teoría general de sistemas de Boulding, Huse y Bowditch (1976) clasificaron y jerarquizaron los sistemas en nueve categorías, de menor a mayor complejidad, apertura al cambio y apertura a las influencias externas.

Estipularon un nivel 1 para estructuras estáticas, como por ejemplo la distribución de planetas en el sistema solar, y un nivel 9 para lo que denominaron "sistemas transcendentales"⁵.

⁽⁵⁾ **sistema trascendental** *m* Nivel máximo de complejidad establecido en la clasificación de Huse y Bowditch. Según su definición literal, son sistemas "alternativos e incognoscibles que todavía deben descubrirse".

Es posible que Stephen Hawkins, con sus teorías sobre la curvatura espacio-tiempo, les discutiera a estos autores la estaticidad de los planetas en el sistema solar, pero esto a nosotros no nos incumbe porque nos interesan especialmente los niveles 7 y 8, que definieron respectivamente como "sistema humano" y como "organizaciones sociales".

Siguiendo con los niveles definidos por Huse y Bowditch, consideran a estas organizaciones sociales (nivel 8) formadas por personas que actúan como subsistemas humanos (nivel 7), dentro de un sistema mayor, lo que nos puede servir para intentar explicar la mayoría de los modelos actuales de interacción social -familia, escuela, empresa, sociedad, etc.

Debemos asumir que cualquier tipo de organización social -recordemos que la empresa es una de las mismas- está formada por individuos de la especie humana, es decir, seres vivos y racionales, y que por tanto también debemos con-

siderar como cambiante a ese sistema superior en el sentido de que puede estar sujeto a transformaciones evolutivas relativamente rápidas en comparación con otros sistemas que Huse y Bowditch definieron como menos complejos.

Seguramente, la mayoría de los antropólogos coincidirán en que una de las claves de la evolución de la especie humana ha sido su compleja organización social.

Si recurrimos a la historia, nos damos cuenta de que esta evolución no ha sido lineal, es decir, una progresión constante, sino más bien turbulenta, con altibajos. Ha habido periodos de esplendor y periodos de decadencia en muchas civilizaciones. Periodos de paz y periodos de guerras. Periodos de cambio y periodos de estabilidad. Podríamos aventurar, incluso, la existencia de cierto modelo cíclico en estos vaivenes en la historia del hombre.

Si seguimos la evolución de empresas con una larga trayectoria, observamos también una alternancia de periodos de crisis, periodos de crecimiento y estabilidad de resultados, periodos de estancamiento y periodos de deterioro que desembocan en otra crisis.

Casi siempre, para superar una crisis la organización se ve impulsada a replantearse su dimensión, las estrategias básicas y su visión empresarial, e incluso puede llegar a modificar su identidad para adaptarse a la nueva situación que desencadenó la crisis.

No siempre los mecanismos de regulación de un sistema hacia la estabilidad son adecuados para garantizar la pervivencia de este sistema ante las modificaciones de su entorno, y la única salida pasa por la tendencia entrópica⁶: es decir, la destrucción de todo o de una parte sobre la que se construye algo nuevo y mejor. Pregonan nuestras abuelas -y conviene hacer caso a las personas como ellas con mucha experiencia acumulada- que "para arreglar bien una cosa, primero debe estar bien estropeada".

⁽⁶⁾ **entrópica** *f* Deriva del término *entropía*, que significa "la medida de desorden de un sistema". En este caso, se refiere al predominio de la tendencia a la inestabilidad sobre la tendencia al no cambio.

Los astrónomos y los físicos de partículas han llegado a la conclusión de que todo lo que nos rodea en el universo está sometido a la vez a fuerzas de cohesión y a fuerzas destructivas, y que las dos reportan beneficios en determinados momentos. La fuerza gravitacional entre los planetas y nuestra estrella proporciona estabilidad al sistema solar y permite vida en la tierra, pero el colapso gravitacional de una estrella supernova puede dar lugar a un nuevo sistema planetario estable e igualmente apto para la vida.

Una compañía, una universidad, una institución benéfica, una organización, en definitiva, consta por lo general de varios departamentos, grupos de trabajo o individuos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro del sistema total. Igual que sucede con cualquier otro ser vivo, habrá subsistemas más expuestos a las influencias externas y otros menos, de la misma manera que nuestra piel no está igual de expuesta al entorno que nuestras glándulas tiroideas. En el caso de las organizaciones sería más correcto, no obstante, hablar de un distinto nivel de exposición al cliente, puesto que el concepto de entorno es en ciertos casos un poco ambiguo.

Este distinto nivel de exposición entre el *front office*⁷ y el *back office*⁸ a los agentes externos a la organización suele ser motivo frecuente de fricciones y desajustes entre los subsistemas internos -al interactuar en muchas ocasiones desde una definición de objetivos incompatible o incluso diametralmente opuesta. Sin embargo, estos desajustes también son parte de este necesario equilibrio entre la tendencia estática y la tendencia dinámica de la organización.

⁽⁷⁾ *front office* m En las organizaciones, conjunto de los departamentos y el personal en contacto permanente con otras organizaciones.

⁽⁸⁾ *back office* m Conjunto de los departamentos y de las personas con funciones eminentemente internas y de apoyo al *front office*. A veces también se denomina *personal de apoyo*.

Resumen

Los sistemas sociales participan simultáneamente de una tendencia al orden y una tendencia al desorden.

El equilibrio en cada momento entre las dos tendencias es lo que produce o no los cambios en una organización.

1.3. La organización como foco de interés social

1.3.1. Información creciente, interés creciente

Hace apenas veinte años, la mayor parte de la información que circulaba sobre las empresas era de carácter comercial y estaba centrada en productos y servicios. Campañas publicitarias, argumentarios de vendedores, comparativas de productos y ferias sectoriales eran casi las únicas fuentes a partir de las cuales poder formarse una opinión acerca de cierta organización.

Sin embargo, una serie de factores han ido modificando esta situación de relativa estancamiento de las organizaciones en relación con su funcionamiento interno, sus estrategias, sus valores y su visión de negocio:

- La prosperidad económica y las políticas sociales han permitido que la población en general elevara su nivel cultural y, por tanto, su capacidad de comprensión de conceptos antes reservados sólo a directivos, accionistas o

expertos economistas. Con mayor o menor exactitud, un porcentaje cada vez mayor de personas somos capaces de entender qué es una oferta pública de adquisición de acciones (OPA), el concepto de retorno sobre la inversión (ROI), la remuneración vinculada a acciones de la compañía (*stock options*), la inflación, los tipos de interés, las barreras arancelarias, etc.

- Actualmente, las incidencias en ciertas organizaciones pueden ser el blanco de periodistas y motivo de preocupación de las autoridades, de manera que la cantidad de información "no comercial" que circula acerca de las mismas es sensiblemente superior. El modelo económico de la Unión Europea, del que formamos parte activa, concede gran importancia a la generación de empleo como fuente de creación de riqueza y de calidad de vida. En países industrializados como los que componen la Europa de los Quince, y teniendo en cuenta el progresivo abandono de muchas actividades agrícolas y artesanas, este empleo depende en gran medida de las empresas de los sectores secundario y terciario. Las decisiones estratégicas de estas organizaciones, no sólo grandes sino incluso medianas, atraen el interés tanto de organismos oficiales como de medios de comunicación masivos (prensa, radio y televisión).

Bibliografía

Podéis consultar el ejemplo de Bayer en la siguiente noticia de *La Vanguardia*, del 23 de mayo del 2002, p. 82, sección Economía: "Bayer anuncia 1.300 despidos en su división farmacéutica".

Podéis acceder desde esta dirección:

<http://www.lavanguardia.es/info/pdfhemeroteca.html>

- Las nuevas tecnologías de comunicación (Internet, telefonía móvil) y su incorporación al espacio privado están proporcionando, por un lado, acceso a la información a sectores de población cada vez mayores y, por otro, disminuyen el esfuerzo necesario para conseguirla. Por tratarse de redes de intercambio de información que aportan simultáneamente interactividad, inmediatez y amplitud de disponibilidad de horarios, actúan como elementos multiplicadores de la cantidad de información circulante.

La denominada *sociedad de la información* comienza a ser un hecho. Es y seguirá siendo objeto de debate, pero ya está provocando, entre otros cambios, profundas modificaciones en la manera de entender a las organizaciones.

Pensemos que nunca antes hubiera sido posible que cualquier persona con un ordenador, en apenas treinta minutos de conexión telefónica, pudiera obtener de una organización datos como cuántos empleados tiene, cuál fue su beneficio neto en el último ejercicio, cuál es su filosofía de negocio, cuántas horas de formación al año dedica a sus empleados, dónde están ubicadas su central

y todas sus sucursales, qué otras compañías forman parte del grupo, cómo se llaman y qué rostro tienen sus directivos, cuál es la gama de productos y/o servicios que puede ofrecer y otros cientos de detalles más.

Por otro lado, la sección de economía de los periódicos no sólo aborda información acerca de la bolsa o de los indicadores económicos generales, sino que también facilita constantemente información sobre resultados comerciales, planes de expansión o de reestructuración, repartos de dividendos, pérdidas y suspensiones de pagos, nombramientos de directivos, fusiones, compras y alianzas estratégicas.

Este escenario ya no nos permite definir a las organizaciones como sistemas relativamente estancos, que sí eran influenciados por el entorno, pero sólo mediante unos pocos conductos (directivos, accionistas, personal de ventas o personal de comunicación). La frontera que hipotéticamente define el dentro y fuera de una organización hoy en día es muy difícil de dibujar. Podríamos asumir en el extremo que todos y cada uno de los empleados que componen el sistema constituyen un "poro" o vínculo relevante con el resto de los sistemas que se relacionan con esta organización.

1.3.2. Cambios en la percepción social de las organizaciones

Con el incremento del bienestar social, la maduración de los mercados⁹ y la evolución de las estrategias competitivas, hemos pasado en poco menos de cuarenta años de iniciativas de negocio visionarias y heroicas tipo garaje de Macintosh, y de la diferenciación mediante el producto, a un tejido empresarial formado por redes de organizaciones, muchas de éstas vinculadas mediante acuerdos estratégicos o accionarialmente, cuyo mayor activo ya no son las características del producto, sino las personas, su talento y sus relaciones con otras personas.

⁽⁹⁾ **maduración de los mercados** *f* Mercado en el que no hay sensación de escasez de un producto o servicio, las diferencias entre marcas tienden a minimizarse y el comprador tiene un conocimiento lo bastante alto sobre lo que se le ofrece, tanto por la abundancia de información disponible como por experiencias de compra anteriores. En este escenario, los precios tienden a disminuir.

La actual euforia de compras y fusiones no se produce simplemente para aumentar la dimensión de la estructura o la capacidad de producción de un servicio o producto, sino para conseguir el *know-how*¹⁰ que no se posee e incorporar a los profesionales de otra organización de una sola vez.

⁽¹⁰⁾ **know-how** *m* Habilidad, destreza o experiencia que se tiene en algún tema. Se utiliza comúnmente en el lenguaje de negocios, incluso en países de habla no inglesa, porque con una palabra corta se permite hacer referencia a un conjunto de conocimientos sin especificar cuáles son.

En entornos cada vez más globalizados, el acceso a nuevos clientes, tanto usuarios finales como intermediarios (canales de distribución, franquiciados, plataformas logísticas, etc.), y el acceso a tecnologías nuevas o distintas a las pro-

pías (licencias de fabricación, métodos de gestión de procesos o de producción de servicios) suele ser económicamente más rentable desde la perspectiva de una fusión o una absorción que desde la de la expansión o la investigación autofinanciada.

Otra práctica muy en boga son las denominadas deslocalizaciones¹¹. Las grandes empresas mueven sus centros de producción de un país a otro aprovechando incentivos gubernamentales o las ventajas en costes que les brindan distintos niveles de vida y diferentes legislaciones en materia de empleo en otros países.

⁽¹¹⁾ **deslocalización** f Estrategia que consiste en descentralizar y desplazar ciertas partes de una organización a otras regiones o países con políticas o legislación diferentes, para beneficiarse de menores costes en mano de obra, en tributos o en aprovisionamiento de materias primas.

Según un estudio elaborado por la consultora de recursos humanos William M. Mercer, y dado a conocer en noviembre del 2001, que contempla cincuenta y seis países de todo el mundo, el salario mínimo de un trabajador en Estados Unidos es veinticinco veces mayor que el de un trabajador de Vietnam y cuatro veces superior al de un empleado español.

Informe de William M. Mercer, noviembre del 2001: estudio sobre las condiciones laborales y los beneficios en cincuenta y seis países de todo el mundo.

Estudio sobre las condiciones laborales y los beneficios en cincuenta y seis países de todo el mundo.

Contacto: Stephanie L. Poe Ann M. Egan
stephanie.poe@us.wmmercer.com ann.egan@us.wmmercer.com
+1 202 331 5210 +1 816 556 4811

Las nuevas Directrices de trabajo y de beneficios mundiales 2001/2002 de Mercer han revelado grandes variaciones en los plazos de preaviso, el salario mínimo y las horas laborables.

Nueva York – 5 de noviembre de 2001 – Según una nueva encuesta llevada a cabo por la consultoría de recursos humanos William M. Mercer Companies LLC, los empresarios de todo el mundo están sujetos a una serie de plazos de preaviso a la hora de despachar a los trabajadores.

Los plazos de preaviso legal varían desde dos semanas en el Reino Unido, España, Australia e Irlanda, hasta doce semanas en Bélgica y en Dinamarca. Aunque en Estados Unidos no haya un plazo de preaviso legal, sí que es obligatorio un mínimo de dos semanas de antelación. Los plazos de preaviso se basan en despidos después de dos años de servicio (ved el cuadro).

La investigación forma parte de un análisis global de las condiciones laborales y los beneficios en cincuenta y seis países dentro de las Directrices de trabajo y de beneficios mundiales 2001/2002, de Mercer.

"En una caída económica, los empresarios pueden utilizar los plazos de preaviso legales para liberar a los actores pobres de su empresa", dice el consultor de Mercer Lynne Delewski. "Pero estos plazos no corresponden a despidos, en los que intervienen convenios más generosos."

Salario mínimo

La encuesta también ha revelado diferencias sustanciales en los salarios mínimos legales. En Estados Unidos el salario mínimo es de 5,15 \$ la hora, justo por encima de la media de la Unión Europea. El de Japón está un poco por debajo, con 5,05 \$. En cambio, los

trabajadores de Brasil sólo pueden esperar ganar un mínimo de 37 céntimos la hora, y los trabajadores de Vietnam ganan 20 céntimos la hora.

En la UE, Luxemburgo tiene el salario más alto, con 8,59 \$ la hora, seguido por Holanda con 6,64 \$ y Bélgica con 6,21 \$. Portugal y España tienen el salario mínimo más bajo, con 1,89 \$ y 1,64 \$, respectivamente (podéis ver la tabla).

En Europa del Este, los valores son mucho más bajos. En Polonia, Hungría y la República Checa, los trabajadores tienen derecho a un salario mínimo por hora de sólo 1,12 \$, 1,10 \$ y 79 céntimos respectivamente. El salario mínimo en Rusia es todavía mucho más bajo, sólo 6 céntimos la hora a pesar de los incrementos que ha habido en los meses de enero y julio de este año. La media del salario mínimo en la UE es de 5,08 \$ y la de Europa del Este, de 51.

"Estas variaciones normalmente reflejan amplias discrepancias respecto al desarrollo económico, en las condiciones laborales y en los niveles de pago", afirma Delewski. "A pesar de todo, las comparaciones de los pagos en un ámbito altamente especializado y ejecutivo con frecuencia dan otra imagen."

"La llegada del euro el próximo mes de enero aumentará la transparencia de los diferenciales de pago y los gastos laborales en toda Europa", añade Delewski. "Esto podría motivar nuevas competencias entre los países, con trabajadores que exigirán una paridad de pagos en determinados sectores."

La llegada del euro también tendrá implicaciones para las empresas multinacionales. "El hecho de que las comparaciones de pago y los gastos laborales entre fronteras sean más accesibles podría tener una influencia sobre las empresas multinacionales a la hora de situar o ampliar locales por toda Europa. A largo plazo, el libre movimiento laboral por Europa podría tener un efecto de anivelamiento de las diferencias salariales, tal y como pasará con los cambios del desempleo y de las tasas de inflación", dice Delewski.

Horas laborables

La investigación de Mercer también ha examinado las horas laborables legales. Fuera de Europa, la legislación aprobada es de un mínimo de cuarenta a cuarenta y ocho horas por semana en la mayoría de los países estudiados. Estados Unidos es uno de los pocos países en los que no se ha establecido un máximo legal, aunque en la práctica se acepta un máximo de cuarenta horas.

La mayoría de los países de la UE han legislado un máximo de cuarenta horas laborables por semana. A pesar de todo, Reino Unido, Dinamarca e Irlanda han conservado el máximo de cuarenta y ocho horas por semana, introducido por la Directiva sobre la jornada laboral de la UE. En cambio, Francia introdujo el año pasado un límite de treinta y cinco horas, que es el más bajo, y de lejos, de la UE.

"La política sobre las horas laborales de Francia ha tenido mucho éxito y ha ayudado a crear nuevos puestos de trabajo y a reducir el desempleo. Al mismo tiempo, en términos del equilibrio trabajo/vida, los trabajadores se han beneficiado de trabajar una hora menos de media al día, o de unas vacaciones pagadas extra", dice Delewski. "Hay otros países que han observado con interés estos cambios y quizá tendrán repercusiones por toda Europa. Grecia ya está intentando introducir la semana voluntaria de treinta y cinco horas como medida para reducir el desempleo."

Directrices de trabajo y de beneficios mundiales 2001/2002 de Mercer analiza una amplia gama de condiciones laborales, beneficios públicos y subsidios típicos de los trabajadores. El estudio se ha publicado en cuatro volúmenes: América/África, Asia, Europa central / Europa del Este y Europa Occidental. El informe comprende cincuenta y seis países, de los cuales analiza las prácticas laborales como, por ejemplo, los contratos, la jornada laboral y las relaciones ocupacionales, de salud y seguridad e industriales. También se han estudiado aquí los subsidios ocupacionales típicos y legales como la jubilación, las prestaciones médicas, de salud, de defunción y de discapacidad, junto con la maternidad, el desempleo y otras prestaciones sociales.

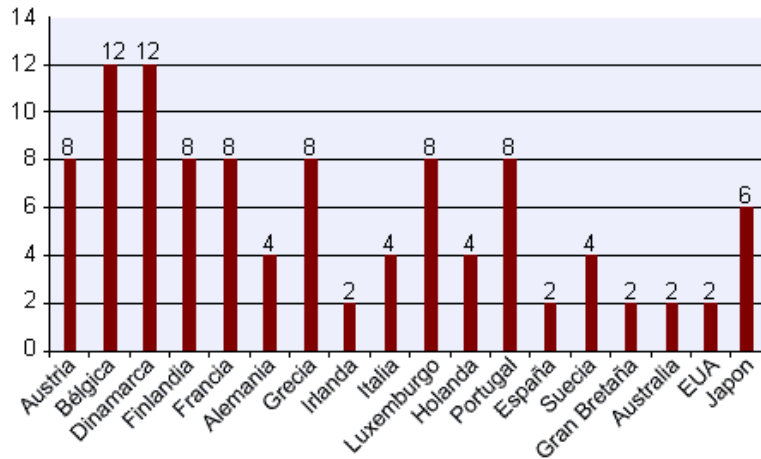
[...]

Nota: Las comparaciones entre el salario mínimo son complicadas porque están establecidas sobre diferentes bases. En el ámbito nacional se pueden calcular por horas, días, semanas o meses. Además, hay algunos países que establecen el salario mínimo según la región o el tipo de ocupación, mientras que con frecuencia se establece un valor distinto para los trabajadores jóvenes, para ayudarlos a incorporarse al mercado laboral, como pasa en Bélgica, Francia, Luxemburgo y Holanda y el Reino Unido. La investigación de Mercer tiene en cuenta las distintas bases adoptadas y utiliza factores comunes para pro-

porcionar una comparación cuidadosa entre países, incluyendo los cambios de divisas pertinentes.

[...]

Publicación de noticias



Comparación de los plazos de preaviso de despido (en semanas).

Notas:

Estos plazos de preaviso corresponden al aviso del empresario y se han elegido a partir de la base de un servicio de dos años de duración.

Australia normalmente tiene un plazo de preaviso de dos semanas. A pesar de todo, se podría dar un "aviso razonable" si se hace de común acuerdo.

Estados Unidos no tiene ningún plazo de preaviso legal, pero normalmente se establece un mínimo de dos semanas.

La Ley sobre Normas Laborales de Japón menciona "treinta días", lo cual se podría interpretar como un mes del calendario, más que un mes laborable (es decir, seis semanas).

La Ley laboral de Francia habla de dos meses en caso de despido (si no es a causa de un error o mala conducta por parte del trabajador); no debe llegar necesariamente hasta ocho semanas.

Fuente: William M. Mercer Companies LLC, 2001.

Parecido desequilibrio se produce en Europa. Entre los países de la UE, el salario mínimo más alto, con 8,59 dólares la hora, corresponde a Luxemburgo, mientras que España y Portugal se encuentran a la cola con 1,89 y 1,64 dólares la hora respectivamente. Si lo hacemos extensivo a los países de la Europa del Este, los salarios más bajos los encontraremos en Polonia (1,12 dólares la hora), Hungría (1,10 dólares la hora) y la República Checa (0,70 dólares la hora).

Así pues, si atendemos a criterios estrictamente economicistas, no es extraño que las organizaciones con cierta capacidad de inversión saquen partido de estas diferencias. Suele coincidir, además, que al atractivo salarial se sumen ciertos incentivos fiscales o de cesión de terreno promovidos desde las administraciones de este país, generalmente muy necesitado de los puestos de trabajo o de la tecnología que esta organización puede aportar.

Existe un aspecto importante que hay que plantear relacionado con la percepción que podamos tener de las organizaciones y, por ende, conectado con su función social. Si bien es cierto que una organización es intrínsecamente fuente de empleo directo e indirecto, que contribuye económicamente al sostenimiento de la comunidad mediante el sistema impositivo aplicable y que puede aportar tecnología y conocimientos a los profesionales empleados mediante su formación laboral, también lo es que la organización se beneficia de las infraestructuras, de los recursos disponibles en esta área, del mercado local al que accede y de las habilidades de los individuos de esta comunidad que trabajan directa o indirectamente para la misma.

Esto significa que, en el intercambio de haberes entre la organización y la sociedad, se forma un equilibrio bastante complicado ya que algunos individuos integrantes de esta organización son al mismo tiempo clientes y acreedores, contribuyentes y perceptores.

Por otra parte, la sociedad es cada vez más consciente de la trayectoria emprendida desde la revolución industrial de finales del siglo XIX y de su impacto a largo plazo sobre los recursos naturales, que en este momento se estimaron infinitos, pero que la realidad ha revelado como limitados e incluso algunos como escasos y frágiles.

La conciencia ecológica es progresivamente más intensa por el hecho de que los efectos no deseados de la intensa actividad humana se hacen sentir de manera más palpable en la cotidianidad.

Por ejemplo, las luchas por el agua potable entre regiones y las restricciones de suministro en periodos de sequía nos están demostrando que este líquido incoloro, inodoro e insípido no alcanza para todos.

La aplicación de criterios de sostenibilidad es ya una necesidad que hay que considerar en cualquier actividad humana, y especialmente empresarial, como garantía de pervivencia futura. No sólo de cara a la viabilidad de la actividad en sí, sino porque la actuación irresponsable en este sentido genera rechazo desde muchos sectores sociales, y este rechazo se hace sentir de manera mucho más inmediata en los resultados y la imagen de una compañía.

Ejemplo

Recordemos casos como Shell, que contaminó el mar del Norte con una plataforma petrolífera en desuso y su cotización en bolsa se resintió bastante. U otro mucho más cercano como la empresa textil Puigneró, que después de hacerse público el encarcelamiento de su gerente por un vertido contaminante continuado ha tenido que enfrentarse a una suspensión de pagos.

Dentro de estos criterios de sostenibilidad no sólo debemos incluir los relacionados con la ecología, sino también aspectos éticos y códigos de conducta social.

Casos bien conocidos como las acusaciones a algunas marcas por abusar del trabajo infantil en sus centros productivos en el sur de Asia o la imposición de condiciones para la gestión de inversiones particulares siguiendo los criterios morales y éticos del inversor (por ejemplo, priorizar los fondos que promueven el empleo, o evitar empresas relacionadas con armamento o con productos estupefacientes) son cuestiones sobre las que hemos tomado conciencia muy recientemente, pero no por esto menos importantes en la formación de nuestra imagen de una organización determinada.

La capacidad de movilización social en la actualidad es muy alta y se ha visto que puede llegar hasta el boicot a productos o a marcas concretas.

En la sociedad de la información en la que nos encontramos, una actuación irresponsable de una organización o de las personas que la representan puede ser conocida en todo el mundo en cuestión de minutos o de horas, y afectar inmediatamente a la imagen y la reputación de la compañía o marca de la que se trata.

Mucho más inmediata que la que pueda resultar de la valoración posterior de los efectos negativos producidos desde una comisión de investigación, un estudio de impacto medioambiental o un tribunal.

Por este motivo, la responsabilidad de las organizaciones en relación con lo sostenible o no sostenible de su actividad habitual ha pasado a ser un indicador destacado de su posición competitiva y su imagen corporativa, y las empresas líderes en cada sector empiezan a estar sensibilizadas sobre su impacto social y su efecto ejemplificador sobre otras con las que se relacionan para extender esta sensibilidad.

De hecho, una vez incorporados estos factores al proceso cotidiano de gestión el mecanismo es automático. Veámoslo con un ejemplo:

Ejemplo

Un fabricante líder en aparatos de aire acondicionado que no puede permitirse utilizar freón (CFC) como gas refrigerante, porque se han comprobado sus efectos directos sobre la destrucción de la capa de ozono, deja de emitir pedidos de este compuesto a los proveedores con los que habitualmente trabaja, y los convierte de esta manera también en empresas más respetuosas con el medio ambiente. Estas empresas químicas, al descender notablemente sus ventas de Freón, verán elevados sus costes de producción del refrigerante nocivo y tratarán de convencer al resto de los clientes para que también cambien sus pedidos a un producto ecológico.

Este sencilla secuencia de hechos ha ejercido una presión indirecta sobre otras empresas del sector que tal vez todavía no se hubieran planteado el daño a la capa de ozono. Estas otras organizaciones, que posiblemente estén mas preocupadas por convencer de su producto que de ser ecológicas, se dan cuenta de que continuar con un código de prácticas insostenibles incrementa enormemente su riesgo de quedar fuera del mercado.

Este mecanismo de influencia en cadena ya no pasa desapercibido ni a los individuos que consumen los aparatos de aire acondicionado ni a los inversores que confiaron su dinero a las organizaciones que los fabrican y venden.

Muchas personas empiezan a ser conscientes de que el asunto sí depende en parte de ellas, que no son meros sujetos pasivos, sino que devienen parte crítica y activa frente a aquellas organizaciones poco respetuosas con los intereses de la sociedad.

Resumen

Actualmente, se puede obtener información no comercial de una organización con relativa facilidad.

Las empresas se están convirtiendo en foco de interés social porque controlan un gran número de factores decisivos para la calidad de vida de las personas.

Los desequilibrios en un ámbito mundial en materia de desarrollo y de protección social suponen al mismo tiempo oportunidades y amenazas para las organizaciones y para la sociedad.

1.4. Fusiones, adquisiciones, participaciones accionariales, alianzas estratégicas. El tejido empresarial se compacta

Tal vez sea de utilidad repasar algunos hechos históricos para entender cómo se ha ido configurando la trayectoria empresarial en general y sus prácticas más comunes hasta la actualidad.

Actividad



1

El *crack* de la bolsa de Nueva York en 1929 fue la primera llamada de atención para que las organizaciones fueran conscientes de la necesidad de prepararse para contingencias que trascendían su margen de control, y mostró que el sistema capitalista tenía sus propias perversiones.

Durante las décadas de los cincuenta y los sesenta, especialmente en Estados Unidos, se vivieron momentos de euforia que hicieron olvidar tiempos pasados. Los efectos de la Segunda Guerra Mundial parecían superados y el creci-

miento del producto interior bruto de la economía dominante en el mundo era estable. Sin embargo, a finales de los años sesenta y los inicios de los setenta el panorama economicopolítico sufrió algunos cambios.

En 1967, la Guerra de los Seis Días entre israelíes y palestinos aumentó la tensión en Oriente Medio y empezaba a temerse un conflicto, que de estallar podría afectar a importantes países productores y exportadores de crudo de los cuales dependía la mayor parte de la actividad económica de occidente, ya que la mayoría de la industria y el transporte tenía una gran dependencia del petróleo como fuente de energía.

En 1969 el Coronel Gaddafi se hace con el poder de Libia, uno de los países miembros de la OPEP.

Finalmente, en 1973 estalla la Guerra de Yom Kippur, nuevamente entre palestinos e israelíes. Egipto y Siria toman parte en el conflicto y aunque sólo duró tres semanas, la OPEP decidió incrementar notablemente el precio del barril de petróleo. Esta medida coincidió con un momento no especialmente favorable para Estados Unidos: el gobierno había decidido finalmente abandonar la Guerra de Vietnam, con un saldo de pérdida de numerosas vidas humanas y con la opinión pública en contra.

Por otro lado, economías en este momento emergentes pero con un gran potencial como Japón empezaron a invadir los mercados europeo y norteamericano con productos de buena calidad a precios inferiores a sus equivalentes fabricados en Occidente. La conjunción de factores desencadenó una dinámica de recesión económica ante la cual las organizaciones tuvieron que reaccionar para mantener un nivel aceptable de salud.

Esto condujo a un nuevo proceso de planificación de estrategias de negocio que les permitiera decidir la conveniencia o no de mantener ciertas áreas de negocio o de reducir en importancia los recursos dedicados a cada una de las mismas. También se empezaron a valorar aspectos a los que antes se les concedía una importancia relativa, como la posición de liderazgo en su sector o las oportunidades de negocio que se pudieran plantear a medio o largo plazo, todo esto concretado en cuál iba a ser el "plan de juego" de cada organización en función de sus objetivos y de los objetivos de sus competidores.

De este nuevo enfoque de negocio nacen la mayoría de las estrategias que se manejan hoy en día en las organizaciones:

- Determinación de índices de competitividad.
- Naturalización de las políticas de reestructuración.

- Puesta en marcha de planes de expansión multinacional y penetración de mercados foráneos.
- Realización de acuerdos estratégicos para compartir recursos.
- Desplazamiento de centros productivos en busca de costes más bajos.

En definitiva, se planteaba de manera seria y abierta en muchas de las compañías con cierta dimensión la dicotomía supervivencia de la organización frente a la responsabilidad social de generar bienestar.

¿Producir sólo lo que es más rentable o mantener algunos productos clave para la sociedad aunque su rentabilidad sea inferior?

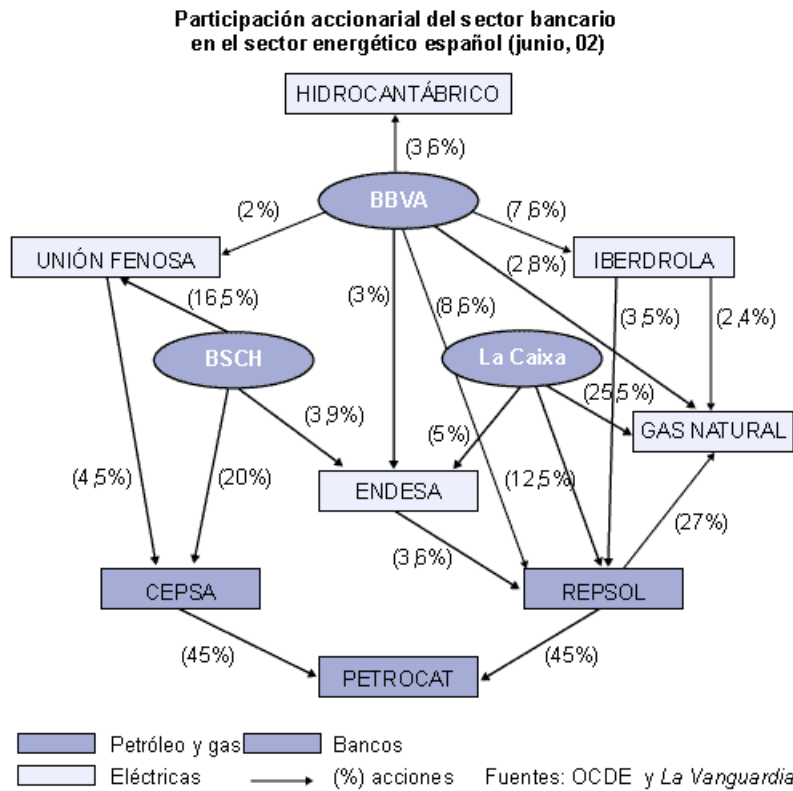
Sin entrar en detalles sobre cuáles han sido las distintas prácticas empresariales durante el último tercio del siglo XX, lo que parece probado es que el mayor impacto social de las decisiones tomadas en el seno de algunas organizaciones llama la atención pública y ha obligado a los gobiernos a intervenir.

Temiendo efectos no deseados sobre distintos sectores económicos y sociales, los gobiernos emprendieron diferentes acciones de regulación y control con mejor o peor suerte.

En el caso español, fue primero la compra por parte del estado de algunas empresas con trayectoria deficitaria pero cuya actividad se juzgó esencial para mantener algunos servicios de interés público o garantizar la supervivencia de algunos sectores industriales. Estas empresas fueron arropadas bajo el conocido INI (Instituto Nacional de Industria). Más tarde, tuvieron lugar las privatizaciones controladas de estas empresas de titularidad pública en las cuales el gobierno se reservaba un derecho preferencial de voto, pero que en última instancia significaba su inmersión en el libre mercado.

Por último, ante la amenaza de que ciertos sectores clave como el energético o el transporte fueran controlados por capital extranjero, se promueve la consolidación accionarial entre algunas empresas nacionales emblemáticas (bancos, construcción, eléctricas) mediante la cual se garantice unos niveles mínimos de control nacional sobre las decisiones. Sin ir más lejos, la distribución accionarial¹² del sector energético español es una buena muestra de lo que decimos.

(12)



Vínculos accionariales del sector energético español.

Paralelamente, en el ámbito de la empresa privada se efectúan cada vez con mayor frecuencia fusiones y adquisiciones como recurso estratégico, justificadas por motivos que pueden ser muy variados:

- Buscar la complementariedad de una cartera de productos o de clientes para, de esta manera, poder ampliar y potenciar la propuesta de valor en el mercado.
- Apostar por una estrategia de diversificación de actividades que si debiera acometerse desde cero representaría una gran inversión en equipamiento y en formación de las personas.
- Buscar controlar un mercado local mediante la adquisición de la marca dominante en la zona, porque es más económico que intentar ganarlo por medio de acciones de marketing.
- Procurar adquirir el conocimiento de la empresa absorbida para acceder a una tecnología que no se posee y que sería muy difícil de conseguir (por ejemplo, licencias de fabricación, métodos de gestión de operaciones o de prestación de un servicio, etc.).

El resultado de estas políticas de actuación tanto privadas como públicas es una más que evidente compactación e imbricación¹³ de organizaciones que, como habréis tenido ocasión de comprobar desde la actividad propuesta, no

responde únicamente a necesidades del mercado y que en ciertas ocasiones compromete la autosuficiencia y la independencia en la toma de sus decisiones.

⁽¹³⁾ **imbricación** *f*Entramado de dependencias de capital, vínculos personales y relaciones contractuales que se dan actualmente entre organizaciones distintas y que no han sido promovidas únicamente para la mejora competitiva.

Resumen

Ciertas prácticas políticas y empresariales están conduciendo a una concentración del tejido empresarial en grandes grupos de capital.

Esta concentración no favorece la independencia de las organizaciones a la hora de tomar sus propias decisiones.

Estos grandes grupos de capital no siempre son sensibles a las necesidades de un sistema social en particular.

1.5. El individuo como centro de beneficio

Si en algo se ha caracterizado la segunda mitad del siglo XX es en el progresivo avance de la tecnología y en la búsqueda de aplicaciones útiles, especialmente en la automatización de tareas repetitivas que antes eran asumidas por el hombre.

Primero la mecanización de procesos industriales de fabricación (textil, mecánica, química), y luego la paulatina mecanización en la agricultura, han desplazado la mano de obra básica hacia otras actividades y labores.

En lo que al sector primario respecta, los procedimientos de extracción, primeras transformaciones y transporte han sido empujados a reducir sus precios en más de un 50% en los últimos veinticinco años. Esto significa que la mayoría de estas labores han sido casi completamente mecanizadas, ya que los altos costes de la intervención humana prácticamente no tienen cabida en tan estrecho margen de beneficio.

Por otro lado, la carrera por la competitividad ha forzado a las empresas a la especialización en una parte del proceso. Casi ninguna se plantea hoy en día controlar la cadena completa, desde la obtención de la materia prima hasta la venta del producto final, porque la gran diversidad de recursos necesarios frente a la facilidad actual para transportar cualquier mercancía a cualquier punto del planeta hace ineficaz y poco justificable a una organización de este estilo.

La necesidad de controlar todos los eslabones de la producción ha sido sustituida por una mejora de los mecanismos de intercambio físico (infraestructuras de transporte) y de intercambio de información (infraestructuras de comu-

nicaciones), y se ha favorecido la descentralización hasta el punto de que se ha visto que algunas funciones y/o partes del proceso ni siquiera es preciso que pertenezcan a una misma empresa.

Las tareas y funciones que cada organización decide que aportan menos valor al proceso de producción de sus bienes o servicios son progresivamente automatizadas o externalizadas¹⁴.

⁽¹⁴⁾ **externalizado** –a *adj* Dicho de las funciones y tareas que una organización delega en otras organizaciones especializadas cuando cree que no puede ser eficiente y/o competitiva haciéndolas ella misma. Por ejemplo, un conocido fabricante nacional de calzado se concentra en el diseño y la comercialización de sus modelos, mientras que deja la manufactura en manos de otros fabricantes de calzado que trabajan para él (externalización de la producción).

A priori, las ventajas son muy claras cuando una función puede ser realizada por una máquina o por un ordenador sin que se resienta el resultado final:

- Se puede tener un alto grado de especialización y de eficiencia sin cansancio.
- No se plantean problemas de disciplina o de motivación en relación con la tarea.
- Es relativamente fácil mantener un rendimiento óptimo y constante hasta el final del periodo de utilidad.
- No se está sujeto a horarios biológicos.

En los casos en los que no se desea o no es conveniente que esta función o tarea se mecanice, existe la opción de externalizarla, práctica muy extendida en la actualidad. Otra organización más especializada y centrada en esta actividad será la encargada de realizarla de manera mejor y más barata. Además, la organización se libera de las problemáticas de gestión del día a día de esta tarea y puede concentrar sus recursos en otras funciones más críticas o que aporten más valor a su producto.

La utilización de recursos y personas que no pertenecen a la organización no plantea ninguna limitación sobre el control de los resultados, ya que, al no tratarse de una función de alto valor añadido, este control puede establecerse por simple relación contractual. Por ejemplo:

Ejemplo

Somos un fabricante de cristalerías y nuestros clientes nos valoran por la originalidad de nuestros diseños y calidad de las piezas. Por muy delicado que sea el producto, es mucho más sencillo contratar a una empresa de transporte especializada en materiales frágiles y establecer cláusulas de penalización por retraso en las entregas o por desperfectos en la mercancía y mecanismos de reposición rápida que poseer una flota de camiones y furgonetas propia.

Cabe decir que cuando estas funciones pueden ser realizadas por automatismos o por compañías especializadas, significa que los mismos recursos están teóricamente al alcance de cualquier organización.

Dicho de otro modo, tanto nosotros como nuestros competidores tenemos acceso a recursos idénticos o parecidos que permiten resultados igual de excelentes. Sin embargo, las funciones o tareas que no aportan valor a una actividad no producen diferenciación suficiente de cara al destinatario al que nos dirigimos, y por este motivo tampoco preocupa a la organización que los recursos no sean exclusivos.

Este "desprecio" por funciones de bajo valor añadido implica una concentración del capital humano en otros procesos que sí lo aportan o que por haberse sofisticado en alto grado no pueden ser automatizados.

Muchos procesos de venta actuales, indistintamente de que se trate de un producto, un servicio o una idea, se basan en el intercambio de emociones y en la interacción personal, más que en los atributos físicos o racionales de lo que se vende. La mayoría de los productos denominados "de moda", de lujo o las ofertas de ocio se encuentran en este caso.

Si observamos con cierta atención el entorno sectorial en el que se desenvuelven la gran mayoría de las organizaciones en este momento, nos daremos cuenta de que algunos parámetros que configuran los procesos internos han cambiado o están en proceso de transformación:

- Los adelantos tecnológicos permiten que día a día los procesos más mecánicos y rutinarios precisen menos intervención humana. Esto significa que las personas asumen tareas cada vez de mayor responsabilidad e importancia, más críticas para la buena marcha de la organización.
- Se ha demostrado que el mayor activo no copiable en una organización son las personas con su talento y su implicación. El resto de los recursos son sólo cuestión de dinero.
- La capacidad de implicar al individuo en los procesos transaccionales de la organización determina el nivel de predisposición de este individuo a poner su talento a disposición de los objetivos organizacionales a medio y a largo plazo. De ahí que se conceda una importancia creciente a los factores psicológicos en entornos laborales.
- En los procesos de compra actuales, el cliente ya presupone cierto nivel de calidad de producto y/o servicio porque, de no cumplirse, sabe que dispone de medios legales de protección.

En la actualidad se considera fundamental el aporte de elementos emocionales y/o vivenciales que añaden valor al producto como el prestigio, el trato personal, los valores de la marca o la ética de la organización, y el vehículo de comunicación más efectivo para este valor añadido siguen siendo las personas.

Por otra parte, recordemos que el control que las organizaciones tienen sobre los canales de comunicación tanto formales como informales es mínimo por la propia naturaleza "abierta" del sistema, tal y como hemos querido plasmar en los apartados anteriores de este módulo.

La única vía para no proyectar imágenes dispares o contradictorias es que la mayoría o, idealmente, todos los individuos de una organización adopten los valores y la visión de negocio como propios de una manera natural, sin coerción.

En definitiva, podríamos afirmar que el empleado se ha convertido en un cliente "interno" al que también hay que convencer.

Resumen

Las organizaciones tienen cada vez mayor dependencia del individuo, ya que éste aglutina las tareas más críticas y diferenciadoras.

Las personas, su talento y su implicación son el único activo no copiable de una organización.

El empleado se ha convertido en un "cliente interno" al que también hay que convencer.

1.6. La organización, ¿un sistema abierto?

Éste es un aspecto que todavía es discutido por distintos autores en el campo de la investigación psicosocial. El propio símil biológico que se ha utilizado algunas veces para definir el funcionamiento de la organización como un sistema en permanente reacción contingente con el entorno ha planteado dudas sobre su apertura.

Precisamente Maturana y Varela (1993) recurren a este paralelismo biológico de la organización, y cuestionan el concepto de sistema abierto bajo el criterio de que los sistemas vivos, según los conocemos, son cerrados en el sentido de que las condiciones de interrelación con el medio son controladas y predeterminadas por el organismo y no por el entorno.

Estos autores, que acuñaron el término *autopoiesis*¹⁵ para definir este mecanismo de funcionamiento, defienden que el sistema organizacional, además, es autónomo y autorreferenciado, ya que como organismo mantiene procesos internos encaminados a detectar y corregir desviaciones de su identidad (lo

que en la teoría general de sistemas llamaríamos *feed-back* o retroalimentación negativa), y que sólo desde su interior puede modificarse esta identidad cuando sea necesario para su supervivencia y su continuidad.

(15) **autopoiesis** *f* Capacidad de un sistema para organizarse de manera que el único producto resultante sea él mismo. No hay separación entre productor y producto. El ser y el hacer de una unidad autopoietica son inseparables, y esto constituye una forma de organización específica.

Ciertamente, podríamos admitir como válidas estas afirmaciones veinte años atrás, cuando muchos de los recursos tecnológicos actuales de intercambio de información aún no estaban disponibles para la mayoría de la sociedad, lo cual favorecía en gran medida el mantenimiento de la aludida "autoreferencia" y también cierta estabilidad en su identidad. La comunicación y la interrelación de la organización con otros sistemas sociales seguían muy canalizadas y controlables desde las áreas funcionales *de enlace*, es decir, departamentos de ventas, marketing, comunicación, atención al cliente o similares.

Sin embargo, el punto de vista de Maturana y Varela sigue siendo interesante en el sentido de establecer la existencia de ciertos mecanismos de autorregulación y de autocorrección de desviaciones de los parámetros de identidad y de funcionamiento. No obstante, la experiencia y la realidad nos demuestran que en todo sistema interactivo, aunque se autorregule, se simultanean una tendencia a la permanencia y la estabilidad (que denominamos *retroalimentación negativa*) y otra al dinamismo y al cambio (que denominaremos *retroalimentación positiva*).

El correcto equilibrio entre las dos tendencias es el que garantiza la continuidad de la organización, y desde él podríamos explicar situaciones tan habituales como por ejemplo el pulso que a veces mantienen los sindicatos con la dirección y los consiguientes cambios empresariales que posteriormente se derivan.

Evidentemente, este equilibrio nunca es el mismo y depende en gran medida de cada organización y de su entorno el hecho de que predomine más la fuerza estabilizadora o la fuerza dinamizadora. Sin embargo, por el simple hecho de que existan las dos, por insignificante que pueda ser una de las mismas, no podemos ignorar ninguna.

Por tanto, es plausible al menos cuestionarnos ciertos matices cuando nos referimos a la organización como un sistema biológico:

- El sistema organizacional no puede ser autorreferenciado más allá de los procesos y normas formalmente establecidos en una organización a modo de filosofía, valores, cultura corporativa o reglamentos de funcionamiento. En tanto que no podemos ignorar la existencia simultánea de retroalimentación positiva y negativa, y que los conocimientos y responsabilidades exigidos al individuo en una organización son mayores que en el pa-

sado, la incertidumbre sobre el hecho de que estas referencias sean adoptadas por los miembros del sistema es más alta.

- Por otro lado, como veremos más adelante en el módulo "Enfoque de intervención en las organizaciones", hay que considerar que estos individuos también son parte constituyente de otros sistemas frente a los cuales las referencias de la organización les plantean conflictos de intereses o morales.
- El sistema no es totalmente autónomo desde el momento en el que se nutre de "energía externa" en forma de recursos materiales e intelectuales, y aunque es cierto que su consecución y su posterior uso eficiente dependen de condiciones contractuales, también están en parte sujetas a la voluntad de los individuos que los ceden y/o manejan.

Igualmente podríamos cuestionarnos los puntos anteriores desde otra vertiente, no menos fundada en hechos comprobados en entornos organizacionales.

La línea de mando por la cual se rigen la gran mayoría de las compañías y que constituye también en muchos casos el instrumento de fuerza para la autocorrección (retroalimentación negativa) no ha demostrado ser el recurso más eficaz para la orientación de todos los individuos hacia unos objetivos. Debe contemplarse la posibilidad de que ciertas iniciativas planteadas desde el propio sistema sean acogidas con reticencias o sean directamente saboteadas.

Se ha comprobado la utilidad de establecer nuevos mecanismos vertebradores en entornos laborales, como la búsqueda de valores comunes, la socialización o la incentivación mediante el desarrollo personal, pero cualquiera de estos mecanismos implica la aceptación de la "apertura" del sistema organizacional, puesto que los referentes buscados suelen estar siempre más allá del contexto estrictamente empresarial.

Por otra parte, las políticas de bienestar impulsadas actualmente en los países industrializados han hecho que prácticamente hayamos superado casi todos los niveles de la pirámide de Maslow. Dicho en otras palabras, las necesidades básicas de los individuos están casi cubiertas y, en cambio, necesidades de desarrollo personal y de autoimagen adquieren tal importancia que pueden llegar a coartar e incluso bloquear su voluntad de servir al fin común establecido por la organización.

Nos referimos a situaciones que se plantean a partir de conflictos entre vida privada y vida profesional, cuestiones medioambientales o cuestiones de ética empresarial.

Sólo nos atreveríamos a hacer una simplificación "cerrada" de la organización bajo determinadas circunstancias de mínima interacción entorno-organización-individuo que podríamos encontrar, por ejemplo, al analizar empresas emplazadas en países con libertad social y/o política restringida, con férreos mecanismos de control de la información y con carencias importantes en materia de bienestar social. En estas entidades, el funcionamiento está más inspirado en modelos mecanicistas del pasado que en la realidad actual de los países prósperos.

En conclusión, parece bastante lógico asumir la "apertura" del sistema organizacional, más desde la realidad social compleja que vivimos, aunque nos lleva a territorios todavía poco explorados.

Sabemos lo compleja que puede ser la red de relaciones "en torno a" y "dentro de" las organizaciones, y que sea cual sea la aproximación que realicemos -como experto / no experto, como ajeno a / incluido en ella- estamos aportando inevitablemente nuestra visión y conexiones con otros sistemas.

Asumir la apertura, especialmente en lo que respecta a los procesos de intervención, nos hace admitir la facilidad de distorsión de esta realidad organizacional abierta por el mero hecho de pretender analizarla.

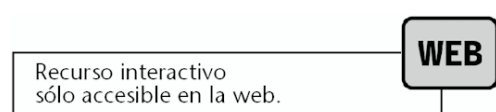
Esto nos debería hacer más consecuentes y responsables en nuestras actuaciones organizacionales.

2. Prácticas organizacionales y relaciones de poder

2.1. Más allá de la gestión y la transacción económica

El caso BBVA desarrollado a lo largo de este módulo nos ha revelado de una manera bastante explícita algunas de las posibles relaciones de poder que pueden establecerse entre organizaciones o entre una organización y el Estado.

Actividad



Ved también

Consultad la Parte 2 de la Actividad "Caso transversal Erin Brockovich".

1

Hemos constatado cómo una corporación con suficiente peso económico y con ramificaciones en varios sectores y países puede involucrar a estamentos políticos y sociales y establecer relaciones de influencia que ya no pertenecen estrictamente al ámbito de una transacción estándar entre ofertante y cliente. Afortunadamente, no siempre se establecen relaciones perjudiciales o lesivas para los intereses de una o de las dos partes como en este caso práctico.

Estas prácticas son un aspecto más que hay que tener en cuenta de cara a posibles intervenciones en una organización, y confirman la complejidad e interdependencia a la que hemos aludido en unidades anteriores. Recordemos que la organización es un sistema formado por individuos y, como tal, sus actos son la proyección de las prioridades, aspiraciones y deseos de las personas que la conforman y dirigen.

Este tema ha sido tratado más o menos profundamente en la abundante bibliografía aparecida recientemente sobre globalización y poder de las corporaciones. Numerosos autores, desde políticos, filósofos, sociólogos o economistas han aportado sus visiones sobre estas relaciones de poder aunque, por la excesiva vigencia del asunto, la mayoría de ellos se centran en cuestiones económicas o ideológicas más que en el estudio de las relaciones en sí mismas y su impacto en las organizaciones.

Será muy difícil establecer un abanico neutral y suficientemente amplio de variantes de estas relaciones en el limitado espacio de este módulo, pero intentaremos recoger las más significativas y frecuentes.

2.1.1. Prácticas de poder entre empresas

Goliat somete a David

La feroz lucha por la competitividad a la que se ven sometidas las organizaciones debido a la liberalización de las políticas comerciales no es, en el fondo, sino una lucha de poder entre empresas.

Un afán expansionista o de liderazgo desmesurado de algunas grandes corporaciones y la presión de los accionistas convierten al resto de las empresas, cuyo rendimiento y niveles de crecimiento económico podrían ser aceptables, aunque no sean brillantes, en blancos fáciles para ser absorbidas o fusionadas. De este modo, en un esfuerzo por mantener su trayectoria independiente y forzadas a conseguir unos rendimientos que no les son habituales, estas empresas amenazadas se ven obligadas a imitar las políticas imperantes en su sector (despidos, abandono de líneas de negocio, cambios de estructura, etc.).

A poco que frecuentemos la sección económica de periódicos y revistas, encontraremos incontables situaciones de este estilo. La economista Hertz (2001) recoge ejemplos muy clarificadores, como el de una empresa estadounidense de alimentación cuya capitalización en bolsa aumentó en quinientos millones de dólares en solo veinticuatro horas cuando anunció que estaba dispuesta a despedir a seis mil quinientos empleados y a cerrar veintinueve plantas.

David doblega a Goliat

Aunque menos frecuente, también podemos encontrar el caso opuesto, en el que organizaciones con supuestamente menos peso consiguen hacer valer sus criterios por encima de los intereses de grandes corporaciones.

Nos parece nuevamente muy apropiado el caso relatado por Hertz (2001) en su libro (p. 146): en la asamblea anual de accionistas de BP (British Petroleum) del año 2000, un reducido grupo de ecologistas e inversores acudieron vestidos de osos polares para protestar contra las exploraciones de la empresa en el océano Ártico. La moción sólo obtuvo el 13% de los votos, pero causó un muy alto impacto y presionó a la empresa para que cambiara su política de prospecciones, puesto que en este momento BP estaba a punto de relanzar su marca como una compañía preocupada por el medio ambiente y respetuosa con los recursos naturales.

El silencio de los corderos

Un caso particular de las prácticas de poder entre empresas es el que involucra a medios de comunicación. Si anteriormente, en este módulo, hemos explicado cómo está aumentando la facilidad para obtener información sobre

todo tipo de organizaciones, ahora nos referiremos a la posibilidad de que las organizaciones utilicen una posición de poder para filtrar o manipular esta información en beneficio propio.

Si bien es cierto que en esta incipiente sociedad de la información los medios de comunicación constituyen un buen negocio con excelentes perspectivas de futuro, también lo es que algunas empresas invierten fuertemente en los mismos no sólo por lo lucrativos que puedan ser, sino para mantener cierto control sobre la información que circula sobre éstas.

No pretendemos avivar polémicas sobre la independencia de los medios y sus profesionales, que es mucha, pero podemos encontrar casos de influencia extrema como el que recoge Hertz (2001, p. 160), y que reproducimos textualmente:

"(...) la NBC omitió las siguientes líneas de una sección de su programa *Today* dedicada a los pernos defectuosos de las centrales nucleares: 'Recientemente, los ingenieros de la General Electric han descubierto un problema muy grave: de cada tres pernos suministrados por uno de sus principales proveedores hay uno que es defectuoso, y, lo que resulta aún más alarmante, General Electric los aceptó todos sin ningún certificado de garantía durante ocho años'. General Electric es la propietaria de la emisora."

2.1.2. Poder de supremacía económica

Explicábamos en una unidad anterior cómo el tejido empresarial en un ámbito mundial se estaba compactando a partir de fusiones y de compras de empresas, lo que implicaba un aumento generalizado en todos los sectores del volumen de negocio de las grandes corporaciones.

Esta concentración está llegando a un nivel tal que los presupuestos económicos que manejan ciertas empresas ya superan a los presupuestos de algunos estados.

Según datos recogidos en su libro de distintas fuentes, Hertz (2001, pp. 19 y 48) nos revela lo siguiente:

- Los ingresos de la cadena estadounidense de supermercados Wall-Mart sobrepasan los de países como Eslovaquia, Polonia, Chequia, Ucrania, Hungría o Rumania.
- De las cien mayores economías mundiales, cincuenta y una son empresas y cuarenta y nueve, estados.
- El 40% del comercio mundial tiene lugar en el seno de las multinacionales.
- Sólo veintiún países en el mundo superan con su PIB la cifra anual de ventas de una de las seis principales empresas multinacionales. Por ejemplo,

la cifra de ventas de Ford y General Motors supera el PIB de todo el África subsahariana.

- El 25% de los activos mundiales están concentrados en trescientas empresas multinacionales.

2.1.3. Poder estratégico sobre la sociedad

La mayoría de nuestras necesidades más vitales, de los productos que compramos o empleamos diariamente -agua, energía, medicamentos, alimentos, transporte-, incluso nuestros ahorros, están en manos de cada vez un menor número de empresas independientes.

Nos lo confirman recientes y sonadas fusiones en los sectores farmacéutico, bancario y asegurador, compras entre cadenas de distribución en alimentación y redistribuciones accionariales en el sector energético.

Precisamente por el hecho de que estas empresas manejan sectores clave para nuestra sociedad, los gobiernos se sienten impulsados a dejarlos en manos de organizaciones más grandes y poderosas, teóricamente menos vulnerables a los avatares de la economía de libre mercado, pero esto en la práctica nos hace demasiado dependientes de unas pocas organizaciones cuyos intereses particulares pueden no coincidir con los sociales.

Por otra parte, estas organizaciones emplean a un elevado número de personas, y constituyen en ciertos casos la fuente principal de generación de empleo para cierta región. En tal caso, el poder ejercido por determinada organización puede ser doble: el de ser medio principal de subsistencia de las familias y el de la producción o control de un producto esencial.

2.1.4. Poder de influencia sobre el estado

Atracción fatal

La globalización supone movilidad, y la movilidad es incompatible con la fidelidad. Las compañías ya no se sienten tan vinculadas a un país como antes. Las deslocalizaciones¹⁶ están a la orden del día y los asentamientos ya no son para siempre.

⁽¹⁶⁾ **deslocalización** *f* Estrategia que consiste en descentralizar y desplazar ciertas partes de una organización a otras regiones o países con políticas o legislación diferentes, para beneficiarse de menores costes en mano de obra, en tributos o en aprovisionamiento de materias primas.

Los gobiernos regionales o nacionales compiten por atraer inversiones millonarias de empresas importantes.

Por un lado, hay empresas que buscan un lugar más adecuado para la central logística, la sede corporativa o las plantas de fabricación. Y por otro, en esta competición para ser elegidos algunos poderes estatales se olvidan de imponer unas condiciones mínimas al comprador.

Así pues, algunas veces se hacen ojos ciegos y oídos sordos a las estratagemas de algunas de estas organizaciones para evitar pagar impuestos, a ciertas prácticas laborales que no respetan unas condiciones mínimas para el individuo, al uso indiscriminado o al deterioro de un recurso natural escaso, a la desaparición de actividades artesanales o industrias locales esenciales, a alteraciones graves del equilibrio entre actividad humana y medio ambiente, etc.

De esta manera, cuando esta compañía encuentra un mejor postor y se marcha antes de lo previsto, el balance final se muestra muy desigual y el esperado beneficio para la región o el país tal vez no compensa los inconvenientes sufridos.

Una de cal y otra de arena

Si algo conocen bien las organizaciones más competitivas son sus puntos fuertes y cómo sacar el máximo partido de los mismos en cualquier situación. A pesar de que este conocimiento forme parte del ámbito estrictamente comercial, nada impide a una empresa hacerlo valer también ante un conflicto de intereses con un gobierno local o estatal.

De este modo se explicaría, por ejemplo, cómo en 1999 la empresa farmacéutica Glaxo amenazó con trasladar sus instalaciones de fabricación y de I+D del Reino Unido si no se aprobaba la venta de su último fármaco contra la gripe Relenza (Hertz, p. 74). Glaxo consiguió no verse obligada a retirar el fármaco del mercado, a pesar de no tener la aprobación, gracias a una medida transitoria aprobada por el ejecutivo que autorizaba su utilización en "casos limitados".

El poder solucionador de conflictos

Dejando al margen la industria y el comercio armamentístico y alguna otra excepción que no confirma la regla, las organizaciones con ánimo de lucro generalmente desean la paz social y la estabilidad política porque son el marco ideal para incrementar el nivel de vida de las personas y, por ende, también su capacidad de consumir.

Por tanto, desde una enfoque puramente de beneficios también es interesante para las organizaciones con ánimo de lucro impulsar iniciativas socialmente favorables.

Aprovechando este poder de influencia sobre sus gobiernos, el sector privado ha llegado a tomar iniciativas que incluso podríamos clasificar de arriesgadas o, en cierto grado, altruistas en la resolución de conflictos políticos. Un caso bastante cercano lo hallamos en Irlanda del Norte, donde un grupo de empresarios destacados de este país, denominado el *Grupo de los Siete*, abrió una segunda vía diplomática al proceso de paz entre católicos y protestantes. Reunió en seis ocasiones, entre octubre de 1996 y el verano de 1998, a los representantes de todos los partidos implicados en las conversaciones, y medió entre las distintas facciones.

Sir George Quigley, presidente del Ulster Bank, y miembro del Grupo de los Siete, declaró que sus esfuerzos "impidieron que los partidos se levantaran de la mesa"(Hertz, 2001, p. 191).

Resumen

Ciertas relaciones de poder en las empresas trascienden lo puramente económico.

Algunas corporaciones empresariales han adquirido tal dimensión que podrían cuestionar la supremacía de los gobiernos.

La capacidad de fuerza e influencia de cierta organización debe ser tenida en cuenta en cualquier análisis que se haga de la misma.

Bibliografía

Bibliografía

Bakke, E. W. (1959). *Modern Organizational Theory*. Nueva York: John Wiley.

Boulding, K. E. (1956). General system theory: The skeleton of science. *Management Science*. Nueva York.

Hertz, N. (2001). *El poder en la sombra*. Barcelona: Planeta.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2.ª edición revisada). Nueva York: Ed. John Wiley.

Klein, N. (2001). *No logo*. Barcelona: Paidós.

Maturana, H. y Varela, F. (1993). *De máquinas y seres vivos*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Quijano, S. (1987). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Barcelona: PPU.

Schein, E. H. (1972, 1976). *Psicología de la organización*. Englewood Cliffs: Prentice Hall (trabajo original publicado en 1972).

