Pràctiques organitzacionals: perspectiva social, econòmica i política

Lluís Solé Ventura

P07/10054/00047

UOC
www.uoc.edu

Índex

Introducció 5

Objectius 6

1. L'organització com a sistema obert 7
1.1. Un univers sistèmic 7
1.2. L'organització com a sistema canviant 42
1.3. L'organització com a focus d'interès social 44
1.3.1. Informació creixent, interès creixent 44
1.3.2. Canvis en la percepció social de les organitzacions 46
1.4. Fusions, adquisicions, participació accionarial i aliances estratègiques. El teixit empresarial es compacta 51
1.5. L'individu com a centre de benefici 55
1.6. L'organització, un sistema obert? 58

2. Pràctiques organitzacionals i relacions de poder 62
2.1. Més enllà de la gestió i la transacció 62
2.1.1. Pràctiques de poder entre empreses 63
2.1.2. Poder de supremacia econòmica 64
2.1.3. Poder estratègic sobre la societat 65
2.1.4. Poder d'influència sobre l'estat 65

Bibliografia 68

Introducció

Som del parer que no hi ha res més perillós que reconèixer-se com una eminència i pensar que se sap tot sobre un tema.

Sovint es considera que l'organització és una cosa molt concreta i delimitada, amb unes polítiques, uns recursos i unes metes clares i conegudes per tothom. En definitiva, una cosa sobre la qual podem intervenir i modelar-la a voluntat per contreure-la, expandir-la, readaptar-la i millorar-la.

El recorregut que se us proposa a partir de les activitats d'aquest mòdul pretén acostar-vos al terreny del que és "real" però no "evident" de les organitzacions en els seus vincles amb altres organitzacions.

S'ha escrit alguna cosa sobre el tema, però els canvis han tingut lloc a un ritme tan vertiginós que encara ens falta perspectiva històrica per a valorar d'una manera precisa a què ens condueix. Per aquest motiu us proposem una aproximació empírica, a partir de treballar casos reals, en lloc de basar-nos en la teoria.

Hem invertit intencionadament l'ordre habitual –primer teoria i després activitats per primer activitats i després teoria–, per tal que el vostre aprenentatge tingui lloc primer des de l'experimentació i després des de la lectura.

Volem evidenciar que som més ignorants que experts pel que fa a les organitzacions i les seves pràctiques, i que heu de ser molt receptius per a anar descobrint noves facetes en la seva complexitat que us ajudin a predir els resultats i les conseqüències de qualsevol actuació que vulgueu plantejar.

Objectius

1. Introduir l'estudiant en el concepte d'organització com a sistema complex i interdependent.

2. Qüestionar l'autonomia de l'organització en un teixit empresarial globalitzat i dens.

3. Reconèixer en una organització determinada les implicacions polítiques, socials i econòmiques.

4. Identificar relacions de poder que s'estableixen en les pràctiques organitzacionals.

1. L'organització com a sistema obert

1.1. Un univers sistèmic

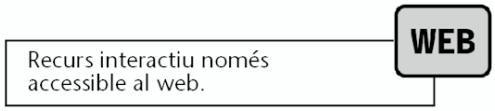
Aquest senzill exemple d'equitació ens pot servir per a entendre el concepte de "sistema" i el seu mecanisme de relació.

Exemple

Un exemple mil·lenari de sistema format per éssers vius que interaccionen al darrere d'un objectiu:

Com que no sé muntar a cavall, tinc por de caure. Com que tinc por de caure, m'agafo molt fort a les regnes. Com que m'agafo molt fort a les regnes, la brida es clava en la mandíbula del cavall. Com que la brida se li clava, al cavall li fa mal la boca. Com que li fa mal la boca, es posa nerviós, i com que es posa nerviós, s'espanta i em fa caure.

Activitat



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

(1)

Article 1

La Vanguardia, 6 d'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 Sharington (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 de1997, 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%.

(2)

Article 2

La Vanguardia, 6 d'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 campana 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 Sharington 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 Anticorrrupción, 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.

(3)

Article 3

La Vanguardia, 6 d'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 impuesto 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 mas 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".

(4)

Article 4

La Vanguardia, 6 d'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 expediente 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 contable 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".

(5)

Article 5

La Vanguardia, 7 d'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 sabia 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 Miquilena (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 seria 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.

(6)

Article 6

La Vanguardia, 8 d'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 limite 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 aflorase sus fondos en el exterior. En opinión de algunos juristas, la Agencia Tributaría 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?

(7)

Article 7

La Vanguardia, 9 d'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 autcacartera 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 do 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

(8)

Article 8

La Vanguardia, 11 d'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 BBYA. 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 confensión 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.

(9)

Article 9

La Vanguardia, 12 d'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 Argentaria 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 es 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.

(10)

Article 10

La Vanguardia, 13 d'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 tenia 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 instruía contra el BBVA, puesto que la ley establece que un proceso administrativo debe quedar en suspenso cuando te 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.

(11)

Article 11

La Vanguardia, 13 d'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.

(12)

Article 12

La Vanguardia, 14 d'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 especifica 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

(13)

Article 13

La Vanguardia, 14 d'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 Baltasar 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. Victor 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.

(14)

Article 14

La Vanguardia, 14 d'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

(15)

Article 15

La Vanguardia, 15 d'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 lnternational Investment Corporation (BBVIIC) habría pagado importantes cantidades de dinero al ex presidente peruano, Alberto Fujimori y a su hombre de confianza, VIadimiro 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 Pico, 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.

(16)

Article 16

La Vanguardia, 16 d'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 renuncias 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 Argentaría, 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".

(17)

Article 17

La Vanguardia, 16 d'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 cópula 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 repu-

tación 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.

(18)

Article 18

La Vanguardia, 24 d'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 Gartón 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.

(19)

Article 19

La Vanguardia, 24 d'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 Goirigolzarri, 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 BBVIIC –la filial puertorriqueña de BBV– intervino entre 1997 y 1998 en la operación de compra del banco Probursa, en el que la entidad española tenía una participación minoritaria.

Según el fiscal, en la operación participa también el presidente de Mercantil Probursa 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 Conti-

nental, cuya gestión estaba en manos del banco. Las fondos provenían del BBV de Puerto Rico.

El genet amb el cavall i els arreus (la sella i la brida) formen un sistema compost per dos éssers vius que interactua constantment. Les estretes relacions entre les parts que componen un sistema poden provocar una sèrie de reaccions en cadena, tal com hem vist amb el cavall, que fins i tot poden comportar l'efecte contrari del que es vol.

El fet de no tenir una habilitat alimenta la meva por i, alhora, provoca la reacció automàtica d'estirar les regnes i acaba desembocant en el resultat que jo menys voldria (caure del cavall) i possiblement també els qui em miren i que tenien l'expectativa de veure'm muntar amb desimboltura.

El concepte de sistema[20] envolta la nostra quotidianitat: el sistema solar, el sistema educatiu, el sistema polític, el sistema monetari, el sistema nerviós, els sistemes de seguretat, i segurament podríem continuar fins a omplir unes quantes línies. Ha estat un terme tradicionalment relegat en el llenguatge científic per la seva capacitat de definir bé un gran nombre de fenòmens físics i químics (agrupacions de cèl·lules, automatismes mecànics i electrònics, l'equilibri gravitacional entre planetes, etc.).

(20) **sistema** *m* En termes generals, sèrie de parts interdependents que es relacionen entre si, de manera que la interacció o efecte recíproc de qualsevol de les parts afecta el tot. Al llarg del mòdul veurem que aquesta definició es pot aplicar perfectament a les organitzacions actuals.

La seva incorporació a la psicologia social és relativament recent, tot i que no per això és menys útil per a descriure interrelacions humanes, però de totes les possibles variants d'interacció sistèmica aquí ens n'interessa una en especial: l'organització.

Aquest sistema social que anomenem *organització* també estarà subjecte a les lleis generals que regeixen qualsevol sistema i que resumim a continuació. Continuarem utilitzant l'exemple del genet-cavall perquè es comprengui millor.

- **Interdependència**. Quan una de les parts (subsistema) funciona malament, el rendiment de tot el sistema se'n ressentirà i el resultat no serà òptim.

Exemple

El genet no tenia l'habilitat de muntar a cavall i, per tant, compleix malament la doble funció d'impulsar-lo i de controlar-ne la força. El resultat és que tots els elements del sistema se'n ressenten: el genet es desequilibra, les regnes es tiben massa, la brida transmet dolor en lloc de donar ordres i el cavall es desboca.

- **Autoregulació**. Qualsevol acció d'una de les parts provocarà una reacció en cadena fins a retornar a un punt d'equilibri.

Exemple

D'entrada, el cavall i el genet estaven quiets (equilibri abans de l'acció) i, al final, després de totes les vicissituds i peripècies, també estaran quiets, tot i que el genet acabi per terra (equilibri després de l'acció). Per tant, el sistema tenia capacitat per a autoequilibrar-se.

- **Bucle**. Es dóna un efecte sobre totes i cadascuna de les parts. Certa acció generada en un dels subsistemes no es propaga només a altres parts i a l'exterior, sinó que també afecta el mateix subsistema que l'ha generat.

Exemple

Al començament, el genet estava convençut de poder manejar el cavall, però després de la seva acció i conseqüent caiguda, s'ha convençut que no n'és capaç. La causalitat circular del sistema fa que la mateixa acció del genet hagi modificat la seva autoconfiança i possiblement també el color de la seva pell en algunes parts (pels blaus).

El cas de les organitzacions no és gaire diferent del sistema genet-cavall. Deixant de banda el fet que una organització sol estar composta per un nombre d'interaccions molt més elevat, essencialment és una agrupació d'éssers vius que utilitzen uns mitjans físics (els nostres arreus són mobiliari, com els ordinadors, telèfons, material d'oficina, etc.) i un llenguatge de comunicació (l'intercanvi de paraules i gestos equivaldria a la pressió dels talons, la tensió en les regnes i la distribució del pes del genet sobre la sella) com a instruments per a coordinar-se i actuar davant de les diverses situacions que es plantegen.

Als anys cinquanta, alguns autors, prenent com a base teories imperants d'aquell moment, van fer un primer esforç per definir l'organització d'una manera més científica que com s'havia fet fins a aleshores, i d'aquesta manera van establir les bases de les teories sistèmiques actuals. Primer Boulding (1956) i després Bakke (1959) van definir l'organització de la manera següent:

"un sistema continu capaç de diferenciar i integrar activitats humanes que utilitzen, transformen i uneixen un conjunt de recursos humans, materials i d'altres tipus en un tot que aconsegueix assolir uns objectius."

D'altra banda, l'organització no és un fet aïllat, sinó que està immersa, com a mínim, en un altre sistema molt més gran constituït per l'entorn sociopolític i econòmic de l'espai geogràfic en què té lloc la seva activitat.

Un altre autor, Quijano (1987), formula aquesta definició després d'analitzar disset definicions d'*organització* de diversos autors des de 1947, cerca elements comuns i intenta d'incorporar el factor d'interdependència amb l'entorn:

"Formacions socials complexes i plurals compostes per individus i grups, amb límits relativament fixos i identificables, que formen un sistema de rols, coordinats amb un sistema d'autoritat i de comunicació, i articulats per un sistema de normes i valors, que integren les activitats dels membres per tal d'aconseguir uns objectius establerts prèviament. De durada relativament estable i contínua, estan immerses en un medi ambient que hi influeix."

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

Aquesta última és, de bon tros, una de les definicions més exhaustives i conceptuals que tenim d'*organització*, però tanmateix no aconsegueix de reflectir la bidireccionalitat de la influència amb l'entorn que ja deveu haver intuït en fer la primera activitat suggerida en aquest mòdul. Així, doncs, hi hauríem d'afegir el següent:

L'organització és dependent i és influïda per altres sistemes socials en un grau similar al grau en què l'organització modifica aquests entorns i hi influeix.

Per dir-ho d'una altra manera, una empresa es pot veure obligada a condicionar els seus productes a les preferències de la gent del lloc on els ven, però també exerceix una pressió de màrqueting[21] que pot alterar l'ordre de preferències de producte que els individus tenien prèviament. Pot haver d'adaptar els processos als recursos naturals disponibles en una certa zona, però al mateix temps pot desprendre substàncies que contaminen aquests recursos naturals o bé utilitzar-los en una quantitat tan elevada que els faci esdevenir escassos. Pot haver d'adoptar la construcció de la seu a la disponibilitat de terrenys en la localitat escollida, però també influir sobre l'administració local perquè li cedeixin l'espai que necessita en canvi de certes contrapartides o de concessions.

(21) **pressió de màrqueting** *f* Accepció utilitzada comunament per a designar el conjunt d'accions de comunicació, promoció i disposició en els punts de venda que una empresa duu a terme pensant en els compradors reals o potencials d'un producte o servei.

Al llarg del temps i a partir d'estudiar més a fons les organitzacions i el seu funcionament, se'ns han anat revelant nivells creixents de complexitat com a sistema. A més, la dimensió mitjana en nombre d'individus i recursos (com explicarem més endavant) també ha crescut, cosa que significa que està composta per un nombre de sistemes complexos més elevat. En la nostra vivència diària trobem contínuament petits detalls que insinuen que encara estem lluny de comprendre completament aquests sistemes, que encara aprenem.

En qualsevol cas, la psicologia de les organitzacions afronta l'apassionant repte de formular enfocaments i models explicatius per a definir de la manera més precisa possible uns sistemes que no són ni estàtics ni senzills i dels quals, a més, tots som part constituent.

Llegiu La organización como sistema complejo, d'Edgard H. Schein (1972, Madrid: Ediciones del Castillo)[22].

(22) **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 promocione 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 arrastran consigo exigencias, expectaciones 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 *tecnoIogía* 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 Tavistock[2]

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 seria 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 expectaciones, los valores y las normas de las personas que deben operar dentro de la organización. Las capacidades, preferencias y expectaciones 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 especificas. 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 Homans[3]

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 conceptivo 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 preveer estos rendimientos.

Modelo del grupo que se solapa, de Likert[4]

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 aquí[5]. 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 Kahn[6]

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 expectaciones que los miembros de los dispositivos de *roles* mantienen, la forma que utilizan para influir en una persona, las percepciones de sus expectancias 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 trasmiten 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 expectaciones 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 trasmiten 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 expectaciones de *rol,* la percepción de estas expectaciones, 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 empírica[7].

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 supuestos[8]. 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 Lorsch[9] 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 ysu 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.

Galbraith[10] 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 predictible 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 acti-

tudes 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 organizatívos 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 Untversity 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.

Resum

Les organitzacions, vistes com a sistemes, no són ni estàtiques ni senzilles d'entendre.

Una organització no és un ens aïllat. Influeix i és influïda per altres sistemes socials amb els quals interacciona.

Tots som part constituent de les organitzacions, en més o menys grau.

1.2. L'organització com a sistema canviant

A partir de la teoria general de sistemes de Boulding, Huse i Bowditch (1976) van classificar i jerarquitzar els sistemes en nou categories, de menys a més complexitat i segons l'obertura al canvi i a les influències externes.

Van estipular un nivell 1 per a estructures estàtiques com, per exemple, la distribució de planetes en el sistema solar, i un nivell 9 per al que van anomenar "sistemes transcendentals[23]".

(23) **sistema transcendental** *m* Nivell màxim de complexitat establert en la classificació de Huse i Bowditch. Segons la seva definició literal, són sistemes "alternatius i incognoscibles que encara s'han de descobrir".

És possible que Stephen Hawkins, amb les seves teories sobre la curvatura espai-temps, discutís a aquests autors l'estaticitat dels planetes en el sistema solar, però això a nosaltres no ens afecta, perquè ens interessen especialment els nivells 7 i 8, que van definir, respectivament, com a "sistema humà" i "organitzacions socials".

Continuant amb els nivells definits per Huse i Bowditch (1976), consideren aquestes organitzacions socials (nivell 8) formades per persones que actuen com a subsistemes humans (nivell 7) dins d'un sistema més gran, cosa que ens pot ser útil per a intentar d'explicar la majoria de models d'interacció social actuals –família, escola, empresa, societat.

Hem d'assumir que qualsevol tipus d'organització social –recordem que l'empresa n'és una– està formada per individus de l'espècie humana (és a dir, éssers vius i racionals) i, per tant, també hem de considerar com a canviant

aquest sistema superior, en el sentit que pot estar subjecte a transformacions evolutives relativament ràpides en comparació amb altres sistemes que Huse i Bowditch (1976) van definir com a menys complexos.

Segurament la majoria dels antropòlegs coincideixen a afirmar que una de les claus de l'evolució de l'espècie humana ha estat la seva complexa organització social.

Si recorrem a la història, ens adonarem que aquesta evolució no ha estat lineal (és a dir, una progressió constant), sinó més aviat turbulenta, amb alts i baixos. Hi ha hagut períodes d'esplendor i períodes de decadència en moltes civilitzacions. Períodes de pau i períodes de guerra. Períodes de canvi i períodes d'estabilitat. Podríem aventurar fins i tot que hi ha un cert model cíclic en aquests vaivens en la història de l'home.

Si seguim l'evolució d'empreses amb una llarga trajectòria, també veurem una alternança de períodes de crisi, períodes de creixement i estabilitat de resultats, períodes d'estancament i períodes de deteriorament que desemboquen en una altra crisi.

Gairebé sempre, per a superar una crisi, l'organització es veu impulsada a replantejar la seva dimensió, les estratègies bàsiques, la visió empresarial, i fins i tot pot arribar a modificar la seva identitat per adaptar-se a la nova situació que ha desencadenat la crisi.

Els mecanismes de regulació d'un sistema cap a l'estabilitat no sempre són adequats per a garantir la pervivència d'aquest sistema davant de les modificacions de l'entorn, i l'única sortida passa per la tendència entròpica[24] : és a dir, la destrucció de tot o d'una part sobre la qual es construeix una cosa nova i millor. Ja ho diuen les nostres àvies –i convé fer cas de les persones com elles, amb molta experiència acumulada– que "per a arreglar bé una cosa, primer ha d'estar ben espatllada".

(24) **entròpica** *f* Deriva del terme *entropia*, que significa 'la mesura de desordre d'un sistema'. En aquest cas es refereix al predomini de la tendència a la inestabilitat sobre la tendència al no-canvi.

Els astrònoms i els físics de partícules han arribat a la conclusió que tot el que ens envolta a l'Univers està sotmès alhora a forces de cohesió i destructives, i que totes dues reporten beneficis en determinats moments. La força de la gravetat entre els planetes i la nostra estrella proporciona estabilitat al sistema solar i permet que hi hagi vida a la Terra, però el col·lapse gravitacional d'una estrella supernova pot donar lloc a un nou sistema planetari estable i igualment apte per a la vida.

Una companyia, una universitat, una institució benèfica, en definitiva, una organització, consta generalment de diversos departaments, grups de treball o individus, cada un dels quals és un subsistema dins del sistema total. Igual que succeeix amb qualsevol altre ésser viu, hi ha subsistemes més exposats a

les influències externes i d'altres que ho estan menys, de la mateixa manera que la nostra pell no està igual d'exposada a l'entorn que les glàndules tiroides. Tanmateix, en el cas de les organitzacions seria més correcte parlar d'un nivell d'exposició al client diferent, perquè de vegades el concepte d'entorn és una mica ambigu.

Aquest nivell d'exposició diferent als agents externs a l'organització entre el *front office*[25] i el *back office*[26] sol ser un motiu freqüent de friccions i desajustos entre els subsistemes interns –perquè moltes vegades s'interactua des d'una definició d'objectius incompatible o fins i tot diametralment oposada–, però aquests desajustos també són part del necessari equilibri entre la tendència estàtica i dinàmica de l'organització.

(25) ***front office*** *m* En les organitzacions, conjunt dels departaments i el personal en contacte permanent amb altres organitzacions.

(26) ***back office*** *m* Conjunt dels departaments i de les persones amb funcions eminentment internes i de suport al *front office*. De vegades també s'anomena *personal de suport*.

Resum

Els sistemes socials participen alhora d'una tendència a l'ordre i d'una tendència al desordre.

L'equilibri en cada moment entre totes dues tendències és el que provoca o no els canvis en una organització.

1.3. L'organització com a focus d'interès social

1.3.1. Informació creixent, interès creixent

Fa amb prou feines vint anys, la major part de la informació que circulava sobre les empreses era de caràcter comercial i centrada en productes i serveis. Campanyes publicitàries, argumentaris de venedors, comparatives de productes i fires sectorials eren gairebé les úniques fonts a partir de les quals era possible formar-se una opinió sobre certa organització.

Tanmateix, una sèrie de factors han anat modificant aquesta situació de relativa estanquitat de les organitzacions en relació amb el seu funcionament intern, estratègies, valors i visió de negoci:

- La prosperitat econòmica i les polítiques socials han permès que la població en general hagi elevat el nivell cultural i, per tant, la capacitat de comprensió de conceptes abans només reservats a directius, accionistes o experts economistes. Amb més o menys exactitud, un percentatge cada vegada més gran de persones som capaços d'entendre què és una oferta pública d'adquisició d'accions (OPA), el concepte de retorn sobre la inversió (ROI), la remuneració vinculada a accions de la companyia (*stock options*), la inflació, els tipus d'interès, les barreres aranzelàries, etc.

- Actualment, les incidències en certes organitzacions poden ser el blanc de periodistes i motiu de preocupació de les autoritats, de manera que la quantitat d'informació "no comercial" que en circula és sensiblement superior. El model econòmic de la Unió Europea, del qual formem part

activa, concedeix una gran importància a la generació de treball com a font de creació de riquesa i de qualitat de vida. En països industrialitzats com els que integrem l'Europa dels Quinze, i tenint en compte l'abandonament progressiu de moltes activitats agrícoles i artesanes, aquest treball depèn en gran manera de les empreses dels sectors secundari i terciari. Les decisions estratègiques d'aquestes organitzacions, no únicament grans, sinó fins i tot mitjanes, atrauen l'interès tant d'organismes oficials com de mitjans de comunicació massius (premsa, ràdio i televisió).

Bibliografia

Podeu consultar l'exemple de Bayer a la següent notícia de *La Vanguardia*, del 23 de maig del 2002, pàg. 82, secció Economia: "Bayer anuncia 1.300 despidos en su división farmacéutica".

Hi podeu accedir des d'aquesta adreça:

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

- Les noves tecnologies de comunicació (Internet, telefonia mòbil) i la seva incorporació a l'espai privat proporcionen, d'una banda, accés a la informació a sectors de població cada vegada més grans i, de l'altra, disminueixen l'esforç necessari per a aconseguir-la. Com que es tracta de xarxes d'intercanvi d'informació que aporten alhora interactivitat, immediatesa i amplitud de disponibilitat d'horaris, actuen com a elements multiplicadors de la quantitat d'informació circulant.

L'anomenada *societat de la informació* comença a ser un fet. És i continuarà essent objecte de debat, però ja provoca, entre altres canvis, modificacions profundes en la manera d'entendre les organitzacions.

Pensem que abans mai no hauria estat possible que qualsevol persona amb un ordinador, amb prou feines en trenta minuts de connexió telefònica, pogués obtenir dades d'una organització com ara quants empleats té, quin benefici net va tenir en l'últim exercici, quina és la seva filosofia de negoci, quantes hores de formació a l'any dedica als empleats, on s'ubiquen la central i totes les sucursals, quines altres companyies formen part del grup, com es diuen i quina cara tenen els directius, quina és la gamma de productes i/o serveis que pot oferir, i centenars de detalls més.

D'altra banda, la secció d'economiadels diaris no aborda solament informació sobre la borsa o els indicadors econòmics generals, sinó que també facilita constantment informació sobre resultats comercials, plans d'expansió o de reestructuració, repartiment de dividends, pèrdues i suspensions de pagaments, nomenaments de directius, fusions, compres i aliances estratègiques.

Aquest escenari ja no ens permet de definir les organitzacions com a sistemes relativament "estancs", que sí que eren influïts per l'entorn, però només per mitjà d'uns quants conductes (directius, accionistes, personal de vendes o personal de comunicació). La frontera que hipotèticament defineix el dins i fora

d'una organització és molt difícil de dibuixar avui en dia. En aquest sentit, podríem assumir que tots i cadascun dels empleats que componen el sistema són un "porus" o vincle rellevant amb la resta de sistemes que es relacionen amb aquesta organització.

1.3.2. Canvis en la percepció social de les organitzacions

Amb l'increment del benestar social, la maduració dels mercats[27] i l'evolució de les estratègies competitives, hem passat en poc menys de quaranta anys d'iniciatives de negoci visionàries i heroiques tipus garatge de Macintosh i de la diferenciació a partir del producte, a un teixit empresarial format per xarxes d'organitzacions. Moltes d'aquestes iniciatives estan vinculades amb acords estratègics o accionarialment, i el seu principal actiu ja no són les característiques del producte sinó les persones, el seu talent i les relacions amb altres persones.

(27) **maduració dels mercats** *f* Mercat en què no hi ha sensació d'escassetat d'un producte o servei, les diferències entre marques tendeixen a minimitzar-se i el comprador té un coneixement prou alt sobre el que se li ofereix, tant per l'abundància d'informació disponible com per experiències de compra anteriors. En aquest escenari, els preus tendeixen a disminuir.

L'eufòria actual de compres i fusions no es produeix simplement per a augmentar la dimensió de l'estructura o la capacitat de producció d'un servei o producte, sinó per a aconseguir el *know-how* [28] que no es posseeix i incorporar els professionals d'una altra organització d'una sola vegada.

(28) ***know-how*** *m* Habilitat, destresa o experiència que es té en algun tema. S'utilitza comunament en el llenguatge de negocis, fins i tot en països de parla no anglesa, perquè amb un mot curt es permet de fer referència a un conjunt de coneixements sense especificar quins són.

En entorns cada vegada més globalitzats, l'accés a nous clients, tant usuaris finals com mitjancers (canals de distribució, franquícies, plataformes logístiques, etc.), i l'accés a tecnologies noves o diferents de les pròpies (llicències de fabricació, mètodes de gestió de processos o de producció de serveis), sol ser econòmicament més rendible des de la perspectiva d'una fusió o una absorció que des de la de l'expansió o la investigació autofinançada.

Una altra pràctica molt en voga són les anomenades deslocalitzacions[29]. Les grans empreses mouen els centres de producció d'un país a un altre aprofitant incentius governamentals o els avantatges en costos que els ofereixen diferents nivells de vida i diferents legislacions en matèria d'ocupació en altres països.

(29) **deslocalització** *f* Estratègia que consisteix a descentralitzar i desplaçar certes parts d'una organització a altres regions o països amb polítiques o legislació diferents, per a beneficiar-se de costos més petits en mà d'obra, en tributs o en aprovisionament de matèries primeres.

Segons un estudi elaborat per la consultora de recursos humans William M. Mercer, donat a conèixer al novembre del 2001 i que inclou cinquanta-sis països de tot el món, el salari mínim d'un treballador als Estats Units és vint-i-cinc vegades més elevat que el d'un treballador del Vietnam i quatre vegades superior al d'un empleat espanyol.

Informe de William M. Mercer, novembre del 2001: Estudi sobre les condicions laborals i els beneficis a 56 països d'arreu del món.

Estudi sobre les condicions laborals i els beneficis a 56 països d'arreu del món.

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

Les noves Directrius de treball i de beneficis mundials 2001/2002 de Mercer han revelat grans variacions en els terminis de preavís, el salari mínim i les hores laborables.

Nova York – 5 de novembre de 2001 – Segons una nova enquesta duta a terme per la consultoria de recursos humans William M. Mercer Companies LLC, els empresaris de tot el món estan subjectes a una sèrie de terminis de preavís a l'hora de despatxar els treballadors.

Els terminis de preavís legals varien des de dues setmanes al Regne Unit, Espanya, Austràlia i Irlanda, fins a dotze setmanes a Bèlgica i a Dinamarca. Encara que als Estats Units no hi hagi un termini de preavís legal, sí que és obligatori un mínim de dues setmanes d'antelació. Els terminis de preavís es basen en acomiadaments després de dos anys de servei (vegeu el quadre).

La investigació forma part d'una anàlisi global de les condicions laborals i els beneficis a cinquanta-sis països dins les Directrius de treball i de beneficis mundials 2001/2002, de Mercer.

"En una caiguda econòmica, els empresaris poden utilitzar els terminis de preavís legals per a alliberar els actors pobres de la seva empresa," diu el consultor de Mercer Lynne Delewski. "Però aquests terminis no corresponen a acomiadaments, en què intervenen convenis més generosos."

Salari mínim

L'enquesta també ha revelat diferències substancials en els salaris mínims legals. Als Estats Units, el salari mínim és de 5,15 $ l'hora, just per sobre de la mitjana de la Unió Europea (UE). El del Japó està una mica per sota amb 5,05 $. En canvi, els treballadors del Brasil tan sols poden esperar guanyar un mínim de 37 cèntims l'hora, i els treballadors del Vietnam guanyen 20 cèntims l'hora.

A la UE, Luxemburg té el salari mínim més alt, amb 8,59 $ l'hora, seguit per Holanda amb 6,64 $ i Bèlgica amb 6,21 $. Portugal i Espanya tenen el salari mínim més baix, amb 1,89 $ i 1,64 $, respectivament (vegeu la taula).

A l'Europa de l'Est, els valors són molt més baixos. A Polònia, Hongria i la República Txeca, els treballadors tenen dret a un salari mínim per hora de només 1,12 $, 1,10 $ i 79 cèntims, respectivament. El salari mínim a Rússia encara és molt més baix, només 6 cèntims l'hora malgrat els increments que hi ha hagut els mesos de gener i juliol d'aquest any. La mitjana del salari mínim a la UE és de 5,08 $ i la de l'Europa de l'Est, de 51.

"Aquestes variacions normalment reflecteixen àmplies discrepàncies arreu respecte al desenvolupament econòmic, a les condicions laborals i als nivells de pagament," afirma Delewski. "No obstant això, les comparacions dels pagaments a un nivell altament especialitzat i executiu sovint donen una altra imatge."

"L'arribada de l'euro el proper mes de gener augmentarà la transparència dels diferencials de pagament i les depeses laborals a tot Europa," afegeix Delewski. "Això podria motivar noves competències entre els països, amb treballadors que exigiran una paritat de pagaments en determinats sectors."

L'arribada de l'euro també tindrà implicacions per a les empreses multinacionals. "Si les comparacions de pagament i les despeses laborals entre fronteres són més accessibles, això podria tenir una influència sobre les empreses multinacionals a l'hora de situar o ampliar locals per tot Europa. A llarg termini, el lliure moviment laboral per Europa podria tenir un efecte d'anivellament de les diferències salarials, tal com passarà amb els canvis de l'atur i de les taxes d'inflació," diu Delewski.

Hores laborables

La investigació de Mercer també ha examinat les hores laborables legals. A fora d'Europa, la legislació aprovada és d'un mínim de 40 a 48 hores per setmana en la majoria dels

països estudiats. Els Estats Units és un dels pocs països on no s'ha establert un màxim legal, tot i que a la pràctica s'accepta un màxim de 40 hores.

La majoria de països de la UE han legislat un màxim de 40 hores laborables per setmana. No obstant això, el Regne Unit, Dinamarca i Irlanda han conservat el màxim de 48 hores per setmana, introduït per la Directiva sobre la jornada laboral de la UE. En canvi, França va introduir l'any passat un límit de 35 hores, que és el més baix, i de lluny, de la UE.

"La política sobre les hores laborables de França ha tingut molt d'èxit i ha ajudat a crear nous llocs de treball i a reduir l'atur. Al mateix temps, en termes de l'equilibri feina/vida, els treballadors s'han beneficiat de treballar una hora menys de mitjana al dia, o d'unes vacances pagades extra" diu Delewski. "Hi ha altres països que han observat amb interès aquests canvis i potser tindran repercussions per tot Europa. Grècia ja està intentant introduir la setmana voluntària de 35 hores com a mesura per a reduir l'atur."

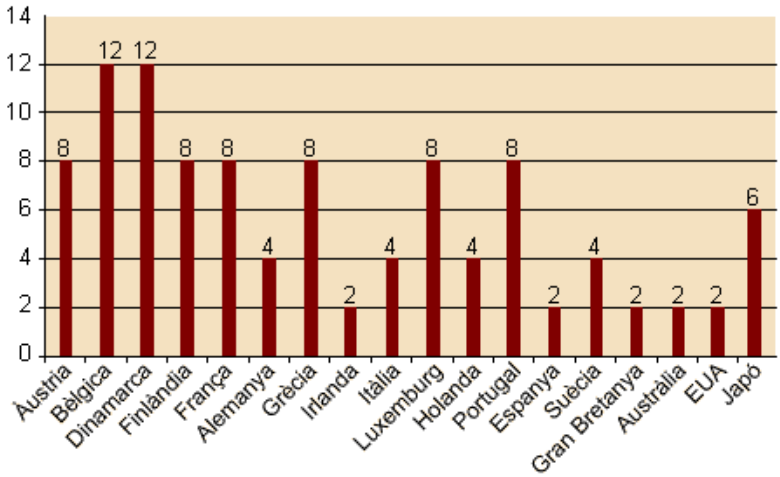
Directrius de treball i de beneficis mundials 2001/2002 de Mercer analitza una àmplia gamma de condicions laborals, beneficis públics i subsidis típics dels treballadors. L'estudi s'ha publicat en quatre volums: Amèrica/Àfrica, Àsia, Europa central/Europa de l'Est i Europa occidental. L'informe comprèn cinquanta-sis països, dels quals analitza les pràctiques laborals com, per exemple, els contractes, la jornada laboral i les relacions ocupacionals, de salut i seguretat i industrials. També s'hi han estudiat els subsidis ocupacionals típics i legals com la jubilació, les prestacions mèdiques, de salut, de defunció i de discapacitat, juntament amb la maternitat, l'atur i altres prestacions socials.

[...]

Nota: Les comparacions entre el salari mínim són complicades perquè estan establertes sobre diferents bases. En l'àmbit nacional es poden calcular per hores, dies, setmanes o mesos. A més, hi ha alguns països que estableixen el salari mínim segons la regió o el tipus d'ocupació, mentre que sovint s'estableix un valor diferent pels treballadors joves, per tal d'ajudar-los a incorporar-se al mercat laboral, com passa a Bèlgica, França, Luxemburg i Holanda i el Regne Unit. La investigació de Mercer té en compte les diferents bases adoptades i utilitza factors comuns per a proporcionar una comparació acurada entre països, incloent-hi els canvis de divises pertinents.

[...]

Publicació de notícies



Comparació dels terminis de preavís d'acomiadament (en setmanes)

Notes:

Aquests terminis de preavís corresponen a l'avís de l'empresari i s'han escollit a partir de la base d'un servei de dos anys de durada.

Austràlia normalment té un termini de preavís de dues setmanes. No obstant això, es podria donar un "avís raonable" si es fa de comú acord.

Els Estats Units no tenen cap termini de preavís legal, però normalment s'estableix un mínim de dues setmanes.

La Llei sobre normes laborals del Japó menciona "30 dies", cosa que es podria interpretar com un mes del calendari, més que no pas un mes laborable (és a dir, sis setmanes).

La Llei laboral de França parla de dos mesos en cas d'acomiadament (si no és a causa d'un error o mala conducta per part del treballador); no ha d'arribar necessàriament fins a vuit setmanes.

Font: William M. Mercer Companies LLC, 2001

A Europa es dóna un desequilibri semblant. Entre els països de la UE, el salari mínim més alt, amb 8,59 dòlars l'hora, correspon a Luxemburg, mentre que Espanya i Portugal es troben a la cua, amb 1,89 i 1,64 dòlars l'hora, respectivament. Si ho fem extensiu als països de l'Europa de l'Est, els salaris més baixos els trobarem a Polònia (1,12 dòlars l'hora), Hongria (1,10 dòlars l'hora) i la República Txeca (0,70 dòlars l'hora).

Així, doncs, si tenim en compte criteris estrictament economicistes, no és estrany que les organitzacions amb una certa capacitat d'inversió treguin partit d'aquestes diferències. A més, sol coincidir que a l'atractiu salarial s'hi sumen certs incentius fiscals o de cessió de terreny promoguts des de les administracions d'aquest país, generalment molt necessitat dels llocs de treball o de la tecnologia que l'organització pot aportar.

Cal plantejar un aspecte important relacionat amb la percepció que puguem tenir de les organitzacions i, per tant, connectat amb la seva funció social. Tot i que és cert que una organització és intrínsecament font d'ocupació directa i indirecta, que contribueix econòmicament a sostenir la comunitat amb el sistema impositiu aplicable i que pot aportar tecnologia i coneixements als professionals per mitjà de la seva formació laboral, també ho és que l'organització es beneficia de les infraestructures, dels recursos disponibles en aquesta àrea, del mercat local al qual accedeix i de les habilitats dels individus d'aquesta comunitat que treballen directament o indirectament per a ella.

Això vol dir que, en l'intercanvi d'havers entre l'organització i la societat, s'estableix un equilibri bastant complicat perquè alguns individus integrants de l'organització són alhora clients i creditors, contribuents i perceptors.

D'altra banda, la societat és cada vegada més conscient de la trajectòria que s'ha emprès des de la Revolució Industrial del final del segle XIX i del seu impacte a llarg termini sobre els recursos naturals, que en aquell moment es van considerar infinits, però que la realitat ha revelat com a limitats i, fins i tot, alguns com a escassos i fràgils.

La consciència ecològica és progressivament més intensa pel fet que els efectes no volguts de la intensa activitat humana es fan sentir d'una manera més palpable en la quotidianitat.

Per exemple, les lluites per l'aigua potable entre regions i les restriccions de subministrament en períodes de sequera ens demostren que aquest líquid incolor, inodor i insípid no arriba a tothom.

L'aplicació de criteris de sostenibilitat és una necessitat que cal considerar en qualsevol activitat humana, i especialment empresarial, com a garantia de pervivència futura. No únicament amb vista a la viabilitat de l'activitat en si, sinó perquè l'actuació irresponsable en aquest sentit genera rebuig des de molts sectors socials, i aquest rebuig es fa sentir molt més immediatament en els resultats i la imatge d'una companyia.

Exemple

Recordem casos com el de Shell: va contaminar el mar del Nord amb una plataforma petrolífera en desús i la seva cotització en borsa se'n va ressentir força. N'hi ha un altre de molt més proper, el de l'empresa tèxtil Puigneró, que després de fer-se públic l'empresonament del gerent per un abocament contaminant continuat, s'ha hagut d'enfrontar a una suspensió de pagaments.

Dins d'aquests criteris de sostenibilitat, no hem d'incloure només els relacionats amb l'ecologia, sinó també aspectes ètics i codis de conducta social.

Casos ben coneguts, com les acusacions a algunes marques per abusar del treball infantil en els centres productius al sud de l'Àsia, o la imposició de condicions per a gestionar inversions particulars seguint els criteris morals i ètics de l'inversor (com ara donar prioritat als fons que promoguin l'ocupació, o evitar empreses relacionades amb armament o amb productes estupefaents), són qüestions sobre les quals hem pres consciència des de fa molt poc, però no per això són menys importants en la formació de la nostra imatge d'una organització determinada.

Actualment la capacitat de mobilització social és molt elevada i s'ha vist que pot arribar fins al boicot a productes o marques concrets.

En la societat de la informació en què ens trobem, l'actuació irresponsable d'una organització o de les persones que la representen es pot conèixer a tot el món en qüestió de minuts o d'hores, i afectar immediatament la imatge i la reputació de la companyia o marca de què es tracta.

Molt més immediata que la que es pot derivar de la valoració posterior dels efectes negatius duta a terme per una comissió d'investigació, un estudi d'impacte mediambiental o un tribunal.

Per això, la responsabilitat de les organitzacions respecte al que és sostenible o no de la seva activitat habitual s'ha convertit en un indicador destacat de la seva posició competitiva i la imatge corporativa, i les empreses líder en cada

sector comencen a estar sensibilitzades sobre el seu impacte social i l'efecte exemplificador sobre d'altres amb què es relacionen per estendre aquesta sensibilitat.

De fet, quan aquests factors s'han incorporat al procés quotidià de gestió, el mecanisme és automàtic. Vegem-ho amb un exemple:

Exemple

Un fabricant líder en aparells d'aire condicionat que no es pot permetre de fer servir freó (CFC) com a gas refrigerant, perquè s'ha comprovat que té efectes directes sobre la destrucció de la capa d'ozó, deixa de fer comandes d'aquest compost als proveïdors amb què treballa habitualment i, d'aquesta manera, també els converteix en empreses més respectuoses amb el medi ambient. Aquestes empreses químiques, en disminuir notablement les seves vendes de freó, veuran créixer els costos de producció del refrigerant nociu i intentaran de convèncer la resta de clients perquè també canviïn les seves comandes i demanin un producte ecològic.

Aquesta senzilla seqüència d'esdeveniments ha exercit una pressió indirecta sobre altres empreses del sector que potser no s'haurien plantejat el dany a la capa d'ozó. Aquestes altres organitzacions, que possiblement estan més preocupades pel seu producte que per ser ecològiques, s'adonen que continuar amb un codi de pràctiques insostenibles incrementa moltíssim el risc de quedar fora del mercat.

Aquest mecanisme d'influència en cadena ja no passa desapercebut ni als individus que consumeixen els aparells d'aire condicionat, ni als inversors que van confiar els seus diners a les organitzacions que els fabriquen i els venen.

Moltes persones comencen a ser conscients que en certa manera la qüestió sí que depèn d'ells, que no són mers subjectes passius, sinó que esdevenen una part crítica i activa davant de les organitzacions poc respectuoses amb els interessos de la societat.

Resum

Actualment es pot obtenir informació no comercial d'una organització amb relativa facilitat.

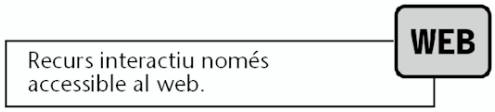
Les empreses es converteixen en focus d'interès social perquè controlen un gran nombre de factors decisius per a la qualitat de vida de les persones.

Els desequilibris mundials en matèria de desenvolupament i protecció social comporten, alhora, oportunitats i amenaces per a les organitzacions i per a la societat.

1.4. Fusions, adquisicions, participació accionarial i aliances estratègiques. El teixit empresarial es compacta

Potser serà útil repassar alguns fets històrics per a entendre com s'ha anat configurant la trajectòria empresarial en general i les seves pràctiques més comunes fins a l'actualitat.

Activitat



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

El crac de la Borsa de Nova York del 1929 va ser el primer toc d'atenció perquè les organitzacions fossin conscients de la necessitat de preparar-se per a contingències que transcendien el seu marge de control, i va mostrar que el sistema capitalista tenia les seves pròpies perversions.

Durant les dècades dels cinquanta i els seixanta, especialment als Estats Units, es van viure moments d'eufòria que van fer oblidar temps passats. Els efectes de la Segona Guerra Mundial semblaven superats i el creixement del producte interior brut de l'economia dominant al món era estable. Tanmateix, al final dels anys seixanta i començament dels setanta, el panorama econòmic i polític va experimentar alguns canvis.

L'any 1967 la guerra dels Sis Dies entre israelians i palestins va augmentar la tensió a l'Orient Mitjà i es començava a témer un conflicte que, si esclatava, podia afectar importants països productors i exportadors de cru, dels quals depenia la major part de l'activitat econòmica d'Occident, perquè un percentatge elevat de la indústria i el transport tenia una gran dependència del petroli com a font d'energia.

El 1969 el coronel Gaddafi va aconseguir el poder de Líbia, un dels països membres de l'OPEP.

Finalment, el 1973 va esclatar la guerra de Yom Kippur, una altra vegada entre palestins i israelians. Egipte i Síria van prendre part en el conflicte i, tot i que només va durar tres setmanes, l'OPEP va decidir incrementar notablement el preu del barril de petroli. Aquesta mesura va coincidir amb un moment no especialment favorable per als Estats Units: el Govern havia decidit abandonar la guerra del Vietnam, amb un saldo de pèrdua de nombroses vides humanes i amb l'opinió pública en contra.

D'altra banda, economies en aquell moment emergents però amb un gran potencial, com el Japó, van començar a envair els mercats europeu i nord-americà amb productes de bona qualitat a preus inferiors als equivalents fabricats a Occident. La conjunció de factors va desencadenar una dinàmica de recessió econòmica davant de la qual les organitzacions van haver de reaccionar per mantenir un nivell de salut acceptable.

Això va conduir a un nou procés de planificació d'estratègies que els permetés de decidir la conveniència o no de mantenir certes àrees de negoci o de reduir en importància els recursos dedicats a cada una. També es van començar a valorar aspectes als quals abans es concedia una importància relativa, com la posició de lideratge en el seu sector o les oportunitats de negoci que es poguessin plantejar a mitjà o llarg termini, i a concretar quin seria el "pla de joc" de cada organització tenint en compte els seus objectius i els dels competidors.

D'aquest nou enfocament de negoci neixen la majoria d'estratègies que avui en dia segueixen les organitzacions:

- Determinació d'índexs de competitivitat.
- Naturalització de les polítiques de reestructuració.
- Posada en marxa de plans d'expansió multinacional i penetració de mercats forans.
- Establiment d'acords estratègics per a compartir recursos.
- Desplaçament de centres productius a la recerca de costos més baixos.

En definitiva, es plantejava d'una manera seriosa i oberta en moltes de les companyies amb una certa dimensió la dicotomia entre la supervivència de l'organització i la responsabilitat social de generar benestar.

> Produir només el que és més rendible o mantenir alguns productes clau per a la societat tot i que ofereixin menys rendibilitat?

Sense entrar en detalls sobre quines han estat les diferents pràctiques empresarials durant l'últim terç del segle XX, el que sembla provat és que el màxim impacte social de les decisions adoptades en el si d'algunes organitzacions crida l'atenció pública i ha obligat els governs a intervenir.

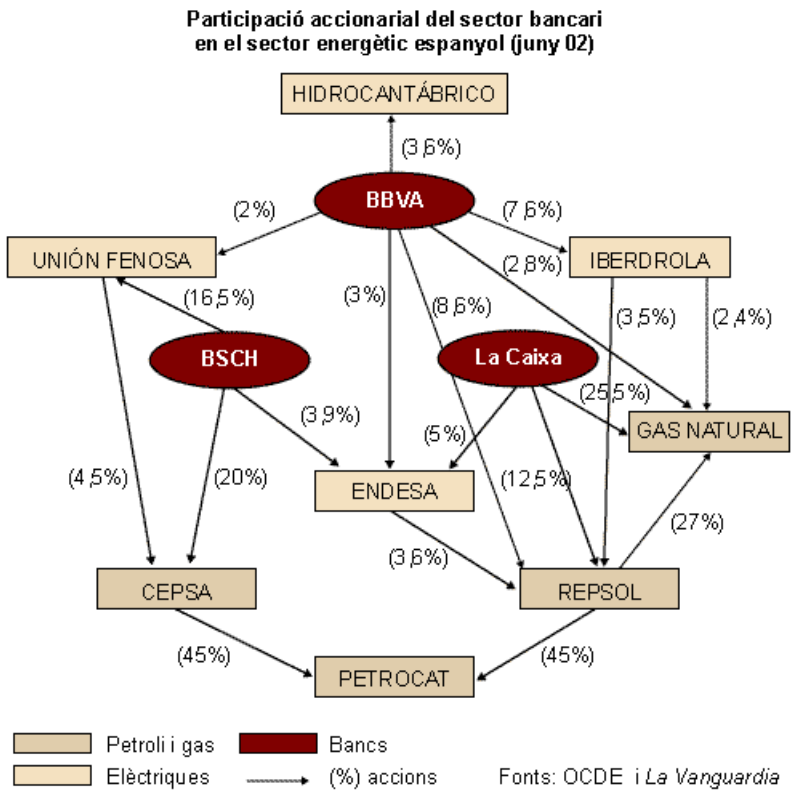
Tement efectes no volguts sobre diferents sectors econòmics i socials, els governs van emprendre diverses accions de regulació i control amb més o menys fortuna.

En el cas espanyol, primer va ser la compra per part de l'Estat d'algunes empreses amb trajectòria deficitària però l'activitat de les quals es va considerar essencial per a mantenir alguns serveis d'interès públic o garantir la supervivència de certs sectors industrials. Aquestes empreses van ser protegides sota el conegut INI (Institut Nacional d'Indústria). Més tard van tenir lloc les privatit-

zacions controlades d'aquestes empreses de titularitat pública, en què el Govern es reservava un dret de vot preferencial però que, en última instància, significava la seva immersió en el lliure mercat.

Finalment, davant de l'amenaça que certs sectors clau, com l'energètic o el transport, fossin controlats per capital estranger, es va promoure la consolidació accionarial entre algunes empreses nacionals emblemàtiques (bancs, construcció, elèctriques), amb la qual es garanteixen uns nivells mínims de control nacional sobre les decisions. Sense anar més lluny, la distribució accionarial[30] del sector energètic espanyol és una bona mostra del que diem.

(30)



Vincles accionarials del sector energètic espanyol

Paral·lelament, en l'àmbit de l'empresa privada es duen a terme cada vegada més sovint fusions i adquisicions com a recurs estratègic, justificades per motius que poden ser molt diversos:

- Buscar la complementarietat d'una cartera de productes o de clients per a poder ampliar i potenciar la proposta de valor en el mercat.

- Apostar per una estratègia de diversificació d'activitats que si s'hagués de fer des de zero representaria una gran inversió en equipament i en formació de les persones.

- Buscar controlar un mercat local amb l'adquisició de la marca dominant a la zona, perquè és més econòmic que intentar guanyar-lo amb accions de màrqueting.

- Procurar adquirir el coneixement de l'empresa absorbida per a accedir a una tecnologia que no es té i que seria molt difícil d'aconseguir (per exemple, llicències de fabricació, mètodes de gestió d'operacions o de prestació d'un servei, etc.).

El resultat d'aquestes polítiques d'actuació tant privades com públiques és una compactació i imbricació[31] més que evident d'organitzacions que, com haureu pogut comprovar des de l'activitat proposada, no respon únicament a necessitats del mercat i, de vegades, compromet l'autosuficiència i la independència en la presa de decisions.

(31) **imbricació** *f* Entramat de dependències de capital, vincles personals i relacions contractuals que es donen actualment entre organitzacions diferents i que no han estat promogudes únicament per a la millora competitiva.

Resum

Certes pràctiques polítiques i empresarials condueixen a una concentració del teixit empresarial en grans grups de capital.

Aquesta concentració no afavoreix la independència de les organitzacions a l'hora de prendre les seves pròpies decisions.

Aquests grans grups de capital no sempre són sensibles a les necessitats d'un sistema social en particular.

1.5. L'individu com a centre de benefici

Si per alguna cosa s'ha caracteritzat la segona meitat del segle XX és pel progressiu avenç de la tecnologia i la recerca d'aplicacions útils, especialment en l'automatització de tasques repetitives que abans eren assumides per l'home.

Primer la mecanització de processos industrials de fabricació (tèxtil, mecànica, química), i després la progressiva mecanització en l'agricultura, han desplaçat la mà d'obra bàsica cap a altres activitats i tasques.

Pel que fa al sector primari, els procediments d'extracció, primeres transformacions i transport han estat empesos a reduir els preus en més d'un 50% en els últims vint-i-cinc anys. Això significa que la majoria d'aquestes tasques s'han mecanitzat pràcticament per complet, perquè els elevats costos de la intervenció humana gairebé no tenen cabuda en un marge de benefici tan estret.

D'altra banda, la cursa per la competitivitat ha forçat les empreses a especialitzar-se en una part del procés. Avui en dia amb prou feines n'hi ha cap que es plantegi controlar la cadena completa, des de l'obtenció de la matèria primera fins a la venda del producte acabat, perquè la gran diversitat de recursos necessaris davant de la facilitat actual per a transportar qualsevol mercaderia a qualsevol punt del planeta fa ineficaç i poc justificable una organització d'aquest estil.

La necessitat de controlar totes les baules de la producció ha estat substituïda per una millora dels mecanismes d'intercanvi físic (infraestructures de transport) i d'intercanvi d'informació (infraestructures de comunicacions), i s'ha afavorit la descentralització fins al punt que s'ha vist que algunes funcions i/o parts del procés ni tan sols cal que pertanyin a una mateixa empresa.

Les tasques i funcions que cada organització decideix que aporten menys valor al procés de producció dels seus béns o serveis es fan automatitzades o externalitzades[32] progressivament.

(32) **externalitzat –ada** *adj* Dit de les funcions i tasques que una organització delega en altres organitzacions especialitzades quan creu que no pot ser eficient i/o competitiva fent-les ella mateixa. Per exemple, un conegut fabricant nacional de calçat es concentra en el disseny i la comercialització dels seus models, mentre que deixa la manufactura en mans d'altres fabricants de calçat que treballen per a ell (externalització de la producció).

A priori, els avantatges són molt clars quan una funció la pot fer una màquina o un ordinador sense que se'n ressenti el resultat final:

- Es pot obtenir un alt grau d'especialització i d'eficiència sense cansament.
- No es plantegen problemes de disciplina o de motivació en relació amb la tasca.
- És relativament fàcil mantenir un rendiment òptim i constant fins al final del període d'utilitat.
- No s'està subjecte a horaris biològics.

En els casos en què no es vol o no convé que aquesta funció o tasca es mecanitzi, hi ha l'opció d'externalitzar-la, pràctica molt estesa en l'actualitat. Una altra organització més especialitzada i centrada en aquesta activitat serà l'encarregada de fer-la millor i més barata. A més, l'organització s'allibera de les problemàtiques de gestió del dia a dia d'aquesta activitat i pot concentrar els recursos en altres funcions més crítiques o que aportin més valor al producte.

La utilització de recursos i persones que no pertanyen a l'organització no planteja cap limitació sobre el control dels resultats, perquè com que no es tracta d'una funció d'alt valor afegit el control es pot establir per simple relació contractual. Per exemple:

Exemple

Som un fabricant de cristalleries i els nostres clients ens valoren per l'originalitat dels dissenys i la qualitat de les peces. Per molt delicat que sigui el producte, és molt més senzill contractar una empresa de transport especialitzada en materials fràgils, establir clàusules de penalització per retard en els lliuraments o per desperfectes en la mercaderia, i mecanismes de reposició ràpida, que no tenir una flota de camions i furgonetes pròpia.

Val a dir que quan aquestes funcions les poden dur a terme automatismes o companyies especialitzades, significa que els mateixos recursos estan teòricament a l'abast de qualsevol organització.

Dit d'una altra manera, tant nosaltres com els nostres competidors tenim accés a recursos idèntics o semblants que permeten resultats igual d'excel·lents. Tanmateix, les funcions o tasques que no aporten valor a una activitat no produeixen prou diferenciació amb vista al destinatari a qui ens adrecem, i per això a l'organització tampoc no li preocupa que els recursos no siguin exclusius.

Aquest diguem-ne "menyspreu" per funcions de baix valor afegit comporta una concentració del capital humà en altres processos que sí que n'aporten o que, com que s'han sofisticat fins a un grau elevat, no es poden automatitzar.

Molts processos de venda actuals, independentment que es tracti d'un producte, un servei o una idea, es basen en l'intercanvi d'emocions i en la interacció personal, més que en els atributs físics o racionals del que es ven. La majoria de productes denominats "de moda", els de luxe o les ofertes de lleure es troben en aquest cas.

Si observem amb una certa atenció l'entorn sectorial en què es desenvolupa la gran majoria de les organitzacions en aquest moment, ens adonarem que alguns paràmetres que configuren els processos interns han canviat o estan en procés de transformació:

- Els avenços tecnològics permeten que dia a dia els processos més mecànics i rutinaris necessitin menys intervenció humana. Això implica que les persones assumeixen tasques cada vegada de més responsabilitat i importància, més crítiques per a la bona marxa de l'organització.

- S'ha demostrat que el principal actiu que no es pot copiar en una organització són les persones, amb el seu talent i implicació. La resta de recursos només són qüestió de diners.

- La capacitat d'implicar l'individu en els processos transaccionals de l'organització determina el nivell de predisposició d'aquest individu a posar el talent a disposició dels objectius organitzacionals a mitjà i a llarg termini i, per això, es concedeix una importància creixent als factors psicològics en entorns laborals.

- En els processos de compra actuals, el client ja pressuposa un cert nivell de qualitat del producte i/o servei, perquè si no es compleix sap que disposa de mitjans de protecció legals.

Actualment es considera fonamental aportar elements emocionals i/o vivencials que afegeixin valor al producte, com el prestigi, el tracte personal, els valors de la marca o l'ètica de l'organització, i el vehicle de comunicació més efectiu per a aquest valor afegit continuen essent les persones.

D'altra banda, recordem que el control de les organitzacions sobre els canals de comunicació tant formals com informals és mínim per la mateixa naturalesa "oberta" del sistema, tal com hem volgut plasmar en els apartats anteriors d'aquest mòdul.

L'única via per a no projectar imatges dispars o contradictòries és que la majoria o, idealment, tots els individus d'una organització, adoptin els valors i la visió de negoci com a propis d'una manera natural, sense coerció.

En definitiva, podríem afirmar que l'empleat s'ha convertit en un client "intern" a qui també s'ha de convèncer.

Resum

Les organitzacions depenen cada vegada més de l'individu, perquè aglutina les tasques més crítiques i diferenciadores.

Les persones, el seu talent i la seva implicació són l'únic actiu no copiable d'una organització.

L'empleat s'ha convertit en un "client intern" a qui també s'ha de convèncer.

1.6. L'organització, un sistema obert?

Aquest és un aspecte encara discutit per diferents autors en el camp de la investigació psicosocial. El mateix símil biològic que s'ha utilitzat de vegades per a definir el funcionament de l'organització com un sistema en permanent reacció contingent amb l'entorn ha plantejat dubtes sobre la seva obertura.

Precisament Maturana i Varela (1993) recorren a aquest paral·lelisme biològic de l'organització i qüestionen el concepte de sistema obert amb el criteri que els sistemes vius, tal com els coneixem, són tancats, en el sentit que les condicions d'interrelació amb el medi són controlades i predeterminades per l'organisme i no per l'entorn.

Aquests autors, que van encunyar el terme *autopoesi* [33] per definir aquest mecanisme de funcionament, defensen que el sistema organitzacional, a més, és autònom i autoreferenciat, perquè com a organisme manté processos interns encaminats a detectar i corregir desviacions d'identitat (el que en la teoria

(33) **autopoesi** *f* Capacitat d'un sistema per a organitzar-se de manera que l'únic producte resultant sigui ell mateix. No hi ha separació entre productor i producte. El ser i el fer d'una unitat autopoètica són inseparables, i això constitueix una forma d'organització específica.

general de sistemes anomenaríem *feed-back* o realimentació negativa), i que només des del seu interior es pot modificar aquesta identitat quan sigui necessari per a la supervivència i la continuïtat.

Certament, podríem admetre com a vàlides aquestes afirmacions vint anys enrere, quan molts dels recursos tecnològics actuals d'intercanvi d'informació encara no estaven disponibles per a la majoria de la societat, cosa que afavoria en gran manera el manteniment de l'esmentada autoreferència i també una certa estabilitat en la seva identitat. La comunicació i la interrelació de l'organització amb altres sistemes socials continuaven molt canalitzades i eren controlables des de les àrees funcionals diguem-ne d'enllaç: és a dir, departaments de vendes, màrqueting, comunicació, atenció al client o similars.

Tanmateix, el punt de vista de Maturana i Varela (1993) continua essent interessant en el sentit d'establir certs mecanismes d'autoregulació i d'autocorrecció de desviacions dels paràmetres d'identitat i de funcionament. Això no obstant, l'experiència i la realitat ens demostren que en tot sistema interactiu, encara que s'autoreguli, s'alternen una tendència a la permanència i l'estabilitat (que anomenem *realimentació negativa*) i una altra al dinamisme i al canvi (que anomenem *realimentació positiva*).

L'equilibri correcte entre totes dues tendències és el que garanteix la continuïtat de l'organització, i des d'aquest equilibri podríem explicar situacions tan habituals com, per exemple, el pols que de vegades mantenen els sindicats amb la direcció i els canvis empresarials que se'n deriven posteriorment.

Evidentment, aquest equilibri mai no és el mateix: el fet que predomini més la força estabilitzadora o la dinamitzadora depèn en gran manera de cada organització i del seu entorn, malgrat que pel simple fet que hi siguin totes dues, per insignificant que pugui ser una, no podem ignorar-ne cap.

Per tant, almenys és plausible qüestionar-nos certs matisos quan ens referim a l'organització com un sistema biològic:

- El sistema organitzacional no pot ser autoreferenciat més enllà dels processos i les normes establertes formalment en una organització a tall de filosofia, valors, cultura corporativa o reglaments de funcionament. En tant que no podem ignorar l'existència simultània de realimentació positiva i negativa, i que els coneixements i responsabilitats exigits a l'individu en una organització són més importants que en el passat, la incertesa sobre si aquestes referències seran adoptades pels membres del sistema és més alta.

- D'altra banda, com veurem més endavant en el mòdul "Enfocament d'intervenció en les organitzacions", s'ha de considerar que aquests individus també són part constituent d'altres sistemes davant dels quals les referències de l'organització els plantegen conflictes d'interessos o morals.

- El sistema no és totalment autònom des del moment en què es nodreix d'energia externa en forma de recursos materials i intel·lectuals, i tot i que és cert que la seva consecució i ús eficient posterior depenen de condicions contractuals, en part també estan subjectes a la voluntat dels individus que els cedeixen i/o hi tracten.

També ens podríem qüestionar els punts anteriors des d'un altre vessant, no menys fonamentat en fets comprovats en entorns organitzacionals.

La línia de direcció per la qual es regeixen la gran majoria de les companyies i que també és, en molts casos, l'instrument de força per a l'autocorrecció (realimentació negativa), no ha demostrat ser el recurs més eficaç per a orientar tots els individus cap a uns objectius. S'ha de considerar la possibilitat que certes iniciatives plantejades des del mateix sistema siguin acollides amb reticències o directament sabotejades.

S'ha comprovat la utilitat d'establir nous mecanismes vertebradors en entorns laborals, com la recerca de valors comuns, la socialització o l'incentiu mitjançant el desenvolupament personal, però qualsevol d'aquests mecanismes implica acceptar l'obertura del sistema organitzacional, perquè els referents buscats solen estar sempre més enllà del context estrictament empresarial.

D'altra banda, les polítiques de benestar impulsades actualment en els països industrialitzats han fet que pràcticament hàgim superat tots els nivells de la piràmide de Maslow. En altres paraules, les necessitats bàsiques dels individus estan gairebé cobertes i, en canvi, les necessitats de desenvolupament personal i d'autoimatge adquireixen tanta importància que poden arribar a coartar i fins i tot bloquejar la voluntat de servir al fi comú establert per l'organització.

Ens referim a situacions que es plantegen a partir de conflictes entre vida privada i professional, mediambientals o d'ètica empresarial.

Només gosaríem fer una simplificació "tancada" de l'organització sota determinades circumstàncies de mínima interacció entorn-organització-individu que podríem trobar, per exemple, en analitzar empreses situades en països amb llibertat social i/o política restringida, amb ferris mecanismes de control de la informació i amb manques importants en matèria de benestar social. En aquestes entitats el funcionament està més inspirat en models mecanicistes del passat que en la realitat actual dels països pròspers.

En conclusió, sembla bastant lògic assumir l'obertura del sistema organitzacional, i més des de la realitat social complexa que vivim, tot i que ens porta a territoris encara poc explorats.

Sabem com pot ser de complexa la xarxa de relacions "entorn de" i "dins de" les organitzacions, i que sigui quina sigui l'aproximació que duguem a terme –com a expert / no expert, aliè / integrat– aportem inevitablement la nostra visió i connexions amb altres sistemes.

Assumir l'obertura, especialment pel que fa als processos d'intervenció, ens fa admetre la facilitat de distorsió d'aquesta realitat organitzacional oberta pel simple fet de pretendre analitzar-la.

Això ens hauria de fer més conseqüents i responsables en les nostres actuacions organitzacionals.

2. Pràctiques organitzacionals i relacions de poder

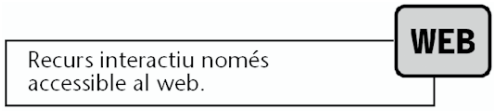
2.1. Més enllà de la gestió i la transacció

El cas BBVA que hem desenvolupat en aquest mòdul ens ha revelat d'una manera bastant explícita algunes de les possibles relacions de poder que es poden establir entre organitzacions o entre una organització i l'Estat.

Vegeu també

Vegeu també la part 2 del cas transversal a l'annex.

Activitat



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

Hem constatat que una corporació amb força pes econòmic i amb ramificacions en diversos sectors i països pot involucrar estaments polítics i socials, i establir relacions d'influència que ja no pertanyen estrictament a l'àmbit d'una transacció estàndard entre oferent i client. Per sort, no sempre s'estableixen relacions perjudicials o lesives per als interessos d'una o de totes dues parts, com en aquest cas pràctic.

Aquestes pràctiques són un aspecte més que cal tenir en compte amb vista a possibles intervencions en una organització i confirmen la complexitat i interdependència a què hem fet referència en unitats anteriors. Recordem que l'organització és un sistema format per individus i, com a tal, els seus actes són la projecció de les prioritats, aspiracions i desitjos de les persones que la integren i dirigeixen.

Aquest tema s'ha tractat amb més o menys profunditat en l'abundant bibliografia que ha aparegut recentment sobre globalització i poder de les corporacions. Nombrosos autors, entre els quals hi ha polítics, filòsofs, sociòlegs o economistes, han aportat les seves visions sobre aquestes relacions de poder, tot i que, per l'excessiva vigència de l'assumpte, la majoria se centren en qüestions econòmiques o ideològiques, més que en l'estudi de les relacions en si mateixes i el seu impacte en les organitzacions.

Serà molt difícil establir un ventall neutral i prou ampli de variants d'aquestes relacions en l'espai limitat d'aquest mòdul, però intentarem de recollir les més significatives i freqüents.

2.1.1. Pràctiques de poder entre empreses

Goliat sotmet David

La ferotge lluita per la competitivitat a què són sotmeses les organitzacions a causa de la liberalització de les polítiques comercials no és sinó, en el fons, una lluita de poder entre empreses.

Un afany expansionista o de lideratge desmesurat d'algunes grans corporacions i la pressió dels accionistes converteixen la resta d'empreses, amb rendiment i nivells de creixement econòmic que podrien ser acceptables, tot i que no brillants, en blancs fàcils per a ser absorbides o fusionades. D'aquesta manera, en un esforç per mantenir la seva trajectòria independent i forçades a aconseguir uns rendiments que no els són habituals, aquestes empreses amenaçades són obligades a imitar les polítiques imperants en el seu sector (acomiadaments, abandonament de línies de negoci, canvis d'estructura, etc.).

Per poc que llegim la secció econòmica de periòdics i revistes, trobarem situacions incomptables d'aquest estil. L'economista Hertz (2001) recull exemples molt aclaridors, com el d'una empresa nord-americana d'alimentació la capitalització borsària de la qual va augmentar en cinc-cents milions de dòlars en només vint-i-quatre hores quan va anunciar que estava disposada a acomiadar sis mil cinc-cents treballadors i a tancar vint-i-nou plantes.

David doblega Goliat

Tot i que és menys freqüent, també podem trobar el cas oposat, en què organitzacions amb suposadament menys pes aconsegueixen de fer valer els seus criteris per damunt dels interessos de grans corporacions.

Tornem a considerar molt adequat un cas que Hertz (2001) relata en el seu llibre (pàg. 146): en l'assemblea anual d'accionistes de BP (British Petroleum) de l'any 2000, un reduït grup d'ecologistes i inversors hi van assistir vestits d'óssos polars per protestar contra les exploracions de l'empresa a l'oceà Àrtic. La moció només va obtenir el 13% dels vots, però va tenir un impacte elevadíssim i va fer pressió en l'empresa perquè canviés la política de prospeccions, atès que aleshores BP estava a punt de rellançar la seva marca com una companyia preocupada pel medi ambient i respectuosa amb els recursos naturals.

El silenci dels anyells

Un cas particular de les pràctiques de poder entre empreses és el que implica els mitjans de comunicació. Si abans en aquest mòdul hem explicat que augmenta la facilitat per a obtenir informació sobre tota mena d'organitzacions, ara farem referència a la possibilitat que les organitzacions facin ús d'una posició de poder per filtrar o manipular aquesta informació en benefici propi.

Tot i que és cert que en aquesta incipient societat de la informació els mitjans de comunicació representen un bon negoci amb unes perspectives de futur excel·lents, també ho és que algunes empreses hi inverteixen d'una manera forta no únicament per com poden ser de lucratius, sinó també amb la finalitat de mantenir un cert control sobre la informació que circula sobre elles.

No pretenem revifar polèmiques sobre la independència dels mitjans i els seus professionals, que és molta, però podem trobar casos d'influència extrema com el que recull Hertz (2001, pàg. 160) i que reproduïm textualment:

> "[...] 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 supremacia econòmica

En una unitat anterior explicàvem que el teixit empresarial mundial es compacta a partir de fusions i de compres d'empreses, fet que implica un augment generalitzat en tots els sectors del volum de negoci de les grans corporacions.

Aquesta concentració arriba a un nivell que els pressupostos econòmics de què disposen certes empreses ja superen els pressupostos d'alguns estats.

Segons dades de diverses fonts que recull en el llibre, Hertz (2001, pàg. 19 i 48) ens revela el següent:

- Els ingressos de la cadena nord-americana de supermercats Wall-Mart superen els de països com Eslovàquia, Polònia, Txèquia, Ucraïna, Hongria o Romania.

- De les cent economies mundials més grans, cinquanta-una són empreses i quaranta-nou estats.

- El 40% del comerç mundial té lloc en el si de les multinacionals.

- Només vint-i-un països del món superen en PIB la xifra anual de vendes d'una de les sis principals empreses multinacionals. Per exemple, la xifra de vendes de Ford i General Motors supera el PIB de tota l'Àfrica subsahariana.

- El 25% dels actius mundials es concentren en tres-centes empreses multinacionals.

2.1.3. Poder estratègic sobre la societat

La majoria de les nostres necessitats més vitals, dels productes que comprem o utilitzem cada dia –aigua, energia, medicaments, aliments, transport–, fins i tot els nostres estalvis, cada vegada més estan en mans de empreses independents.

Ens ho confirmen fusions recents i sonades en els sectors farmacèutic, bancari i assegurador, compres entre cadenes de distribució en alimentació i redistribucions accionarials en el sector energètic.

Precisament pel fet que aquestes empreses manegen sectors clau per a la nostra societat, els governs se senten impulsats a deixar-los en mans d'organitzacions més grans i poderoses, teòricament menys vulnerables als avatars de l'economia de lliure mercat, però que en la pràctica ens fa massa dependents d'unes quantes organitzacions els interessos particulars de les quals poden no coincidir amb els socials.

D'altra banda, aquestes organitzacions donen feina a un nombre de persones elevat i, de vegades, són la font principal de generació d'ocupació d'una regió determinada. En aquest cas, el poder exercit per certa organització pot ser doble: el de ser el mitjà principal de subsistència de les famílies i el de produir o controlar un producte essencial.

2.1.4. Poder d'influència sobre l'estat

Atracció fatal

La globalització comporta mobilitat i la mobilitat és incompatible amb la fidelitat. Les companyies ja no se senten tan lligades a un país com abans. Les deslocalitzacions[34] estan a l'ordre del dia i els assentaments ja no són per sempre.

(34) **deslocalització** *f* Estratègia que consisteix a descentralitzar i desplaçar certes parts d'una organització a altres regions o països amb polítiques o legislació diferents, per a beneficiar-se de costos més petits en mà d'obra, en tributs o en aprovisionament de matèries primeres.

Els governs regionals o nacionals competeixen per atraure inversions milionàries d'empreses importants.

D'una banda, hi ha empreses que cerquen un indret més adequat per a la central logística, la seu corporativa o les plantes de fabricació. I, de l'altra, en aquesta competició per ser els escollits alguns poders estatals s'obliden d'imposar unes condiciones mínimes al comprador.

Així, doncs, de vegades fan els ulls grossos o l'orni davant dels estratagemes d'algunes d'aquestes organitzacions per a evitar pagar impostos, en el cas de certes pràctiques laborals que no respecten unes condicions mínimes per a l'individu, en l'ús indiscriminat o el deteriorament d'un recurs natural escàs, en la desaparició d'activitats artesanes o indústries locals essencials, en alteracions greus de l'equilibri entre activitat humana i medi ambient, etc.

D'aquesta manera, quan la companyia troba més bon postor i marxa abans del que es preveia, el balanç final és molt desigual i el benefici que s'esperava per a la regió o el país potser no compensa els inconvenients que s'han patit.

Una de freda i una de calenta

Si una cosa és ben coneguda per les organitzacions més competitives són els seus punts forts i com treure'n el màxim de profit en qualsevol situació. Malgrat que aquest coneixement forma part de l'àmbit estrictament comercial, no hi ha res que impedeixi a una empresa de fer-ho valer també davant d'un conflicte d'interessos amb un govern local o estatal.

Així s'explicaria, per exemple, com el 1999 l'empresa farmacèutica Glaxo va amenaçar de traslladar les instal·lacions de fabricació i d'R+D del Regne Unit si no s'aprovava la venda del seu últim fàrmac contra la grip, Relenza (Hertz, 2001, pàg. 74). Glaxo va aconseguir no veure's obligat a retirar el fàrmac del mercat malgrat no tenir l'aprovació gràcies a una mesura transitòria aprovada per l'executiu que n'autoritzava l'ús en "casos limitats".

El poder resolutiu de conflictes

Al marge de la indústria i el comerç d'armament, i d'alguna altra excepció que no confirma la regla, les organitzacions amb finalitat de lucre generalment volen la pau social i l'estabilitat política, perquè són el marc ideal per a incrementar el nivell de vida de les persones i, per tant, també la seva capacitat de consumir.

> Així, doncs, des d'un enfocament purament de benefici, també és interessant per a les organitzacions amb finalitat de lucre impulsar iniciatives socialment favorables.

Aprofitant aquest poder d'influència sobre els seus governs, el sector privat ha arribat a prendre iniciatives que podríem arribar a classificar d'arriscades o en cert grau altruistes en la resolució de conflictes polítics. Un cas bastant pròxim el trobem a Irlanda del Nord, on un grup d'empresaris destacats d'aquest país, anomenat el *Grup dels Set*, va obrir una segona via diplomàtica en el procés

de pau entre catòlics i protestants: va reunir en set ocasions, entre octubre de 1996 i l'estiu de 1998, els representants de tots els partits implicats en les converses, i va actuar de mitjancer entre totes dues faccions.

Sir George Quigley, president de l'Ulster Bank i membre del Grup dels Set, va declarar que els seus esforços van "impedir que els partits s'aixequessin de la mesa" (Hertz, 2001, pàg. 191).

Resum

Certes relacions de poder en les empreses ultrapassen el que és purament econòmic.

Algunes corporacions empresarials han adquirit tanta dimensió que podrien qüestionar la supremacia dels governs.

La capacitat de força i influència de certa organització s'ha de tenir en compte en qualsevol anàlisi que se'n faci.

Bibliografia

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

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

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

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

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

Maturana, H. i 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 (treball original publicat el 1972).