



EDISON PAUL TABRA OCHOA

Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa

UNA MIRADA A LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES

El gobierno corporativo se convierte en el lugar idóneo para fomentar la solidaridad en el trabajo de la empresa. En esta obra Edison Tabra analiza los elementos esenciales del gobierno corporativo, los distintos grupos de interés que intervienen en él y las principales teorías sobre el mismo. En primer lugar se pone de manifiesto cómo la solidaridad impregna el gobierno corporativo, con independencia de la teoría que se siga. En segundo lugar, y lo que en mi opinión constituye la mayor aportación del trabajo, se hace una propuesta de cómo debe ser una empresa guiada por un adecuado gobierno corporativo, y por lo tanto, qué debe caracterizar a una empresa solidaria. El autor recoge todo el análisis anterior para formular propuestas muy concretas para las empresas que quieran tener el calificativo de «solidarias». Estas páginas constituyen una aportación valiosa que debería ser tomada muy en cuenta por quienes dirigen empresas y por las instituciones que elaboran códigos de buen gobierno.

Prof. Doctor Alberto Muñoz Fernández

Departamento de Derecho Privado, Internacional y de la Empresa,
Universidad de Navarra



Edison Paul Tabra Ochoa

SOLIDARIDAD Y GOBIERNO
CORPORATIVO DE LA EMPRESA.
UNA MIRADA A LOS
ORGANISMOS INTERNACIONALES

2015


BOSCH EDITOR

© AGOSTO 2015 EDISON PAUL TABRA OCHOA

© AGOSTO 2015



Librería Bosch, S.L.

<http://www.jmboscheditor.com>

<http://www.libreriabosch.com>

E-mail: editorial@jmboscheditor.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

ISBN papel: 978-84-943507-7-1

ISBN ebook: 978-84-944059-4-5

D.L.: B-18393-2015

Diseño portada y maquetación: Cristina Payà (cspaya@sbeditorialdesign.com)

Printed in Spain – Impreso en España

Índice

RESUMEN.....	27
PALABRAS CLAVE	27
PRÓLOGO I.....	29
PRÓLOGO II.....	33
INTRODUCCIÓN	37

PRIMERA PARTE

EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO VÍNCULO ENTRE LA SOLIDARIDAD Y LA EMPRESA

CAPÍTULO I

UN NUEVO CONCEPTO DE LA SOLIDARIDAD	43
1. La noción solidaria en el pensamiento clásico y moderno	43
1.1. Aristóteles.....	43
1.2. El pensamiento clásico romano.....	44
1.3. Santo Tomás de Aquino	45
1.4. Thomas Hobbes.....	46
1.5. John Locke	47
1.6. Immanuel Kant.....	48
1.7. Augusto Comte.....	49
1.8. John Stuart Mill	51
2. La escuela del solidarismo francés.....	52
2.1. Pensadores solidaristas franceses previos a Bourgeois.....	52
2.2. Leon Bourgeois.....	54
3. El pensamiento solidario en la edad contemporánea	56
3.1. Heinrich Pesch.....	56

3.2.	Emile Durkheim	57
3.3.	Leon Duguit.....	58
3.4.	Max Weber	59
3.5.	Juan Pablo II.....	60
3.6.	Józef Tischner	62
3.7.	John Rawls.....	63
3.8.	Benedicto XVI.....	64
4.	Un nuevo concepto de la solidaridad	66
4.1.	Ideas previas	66
4.2.	Fundamento de una noción integral solidaria	66
4.3.	La naturaleza solidaria	67
4.3.1.	La teoría objetiva	67
a.	Nociones teóricas	67
b.	Ventajas.....	68
c.	Desventajas	69
4.3.2.	La teoría subjetiva	70
a.	Nociones teóricas	70
b.	Ventajas.....	70
c.	Desventajas	71
4.3.3.	La importancia y el problema actual de la solidaridad.....	72
4.3.4.	La propuesta de la teoría integral.....	72
4.3.5.	La noción integral de la solidaridad	73
a.	La aplicación simultanea de la solidaridad como principio, actitud, virtud y deber.....	73
b.	La solidaridad como unidad.....	74

CAPÍTULO II

LA CRISIS DE LA EMPRESA Y LA RELACIÓN CON EL GOBIERNO CORPORATIVO.....	75
1. Planteamiento del problema	75
2. Factores de la crisis en la empresa.....	76

2.1.	Inefectividad de la noción legal y económica de la empresa	76
2.2.	La naturaleza exclusivamente económica de la empresa	79
2.3.	Atomización acentuada, relativización y oportunismo de la titularidad del empresario/inversionista	81
2.4.	La carencia de un control efectivo de los órganos de dirección.....	83
2.5.	La participación inefectiva de los <i>stakeholders</i>	84
2.6.	La instrumentalización de la empresa por parte de las ideologías políticas.....	86
2.7.	El aporte del gobierno corporativo a la solución de la crisis de la empresa	88
3.	Los aportes conceptuales del gobierno corporativo	89
3.1.	Medio de garantía y prevención	90
3.2.	Acorde con el bienestar de la sociedad	91
3.3.	Respeto a los derechos de propiedad.....	91
3.4.	La gestión de riesgo	92
3.5.	Sistema eficaz de resolución de conflictos	93
3.6.	La noción de transparencia y seguridad	93
3.7.	La noción sostenible de la empresa	94
3.8.	Supervisión y rendición de cuentas.....	95
3.9.	Medio de influencia en la sociedad	95
3.10.	Multiplicidad e interdisciplinariedad de su aplicación	96
4.	Grupos de interés en el gobierno corporativo	96
4.1.	Los inversores	96
4.2.	Los administradores (« <i>corporate insiders</i> »).....	97
4.3.	Clientes o consumidores	97
4.4.	Los trabajadores.....	97
4.5.	Los competidores.....	98
4.6.	Acreedores (instituciones financieras y proveedores)	98
4.7.	La comunidad local	98
4.8.	Las Administraciones Públicas	99

4.9. La sociedad en general.....	99
5. Las propuestas del gobierno corporativo.....	99
5.1. La teoría de la agencia.....	99
5.2. La teoría del <i>stakeholder</i>	102
5.3. Teoría del trabajo en equipo.....	104

CAPÍTULO III

LA RELACIÓN ENTRE EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA SOLIDARIDAD

1. Ideas previas.....	107
2. El rol de la solidaridad en la empresa.....	107
2.1. El rol tradicional.....	108
2.2. El rol moderno	112
2.3. Rol propuesto	115
2.3.1. La empresa solidaria	115
2.3.2. El rol solidario de la empresa.....	116
2.3.3. Las expectativas de la solidaridad	118
3. La solidaridad y las teorías del gobierno corporativo ...	119
3.1. La solidaridad en la teoría de la agencia	119
3.1.1. El aporte de la solidaridad objetiva	119
a. La noción de empresa solidaria	120
b. La importancia de la unidad solidaria en la empresa.....	121
c. El rol de la reciprocidad	121
3.1.2. El aporte de la solidaridad subjetiva	122
a. La noción de empresa	122
b. El rol de la asociación.....	122
c. Los lazos en común.....	122
d. La influencia del bien común	123
e. La práctica de la conducta virtuosa solidaria.....	123
f. La gratuidad.....	123
3.1.3. Ventajas y desventajas de la noción solidaria de la teoría de la agencia.....	124

3.2	La solidaridad en la teoría del stakeholder	125
3.2.1	El aporte de la solidaridad objetiva	125
a.	Noción de empresa solidaria	125
b.	La importancia de la unidad solidaria en la empresa.....	126
c.	El rol de la reciprocidad	127
3.2.2	El aporte de la solidaridad subjetiva	128
a.	La noción de empresa	128
b.	El rol de la asociación.....	129
c.	Los lazos en común.....	130
d.	La influencia del bien común	130
e.	La práctica de la conducta virtuosa solidaria.....	131
f.	La gratuidad.....	131
3.2.3	Ventajas y desventajas de la noción solidaria de la teoría del <i>stakeholder</i>	132
3.3	La solidaridad en la teoría del trabajo en equipo	133
3.3.1	El aporte de la solidaridad objetiva	133
a.	La noción de empresa solidaria	133
b.	La importancia de la unidad solidaria en la empresa.....	134
c.	El rol de la reciprocidad	134
3.3.2	El aporte de la solidaridad subjetiva	135
a.	La noción de empresa	135
b.	El rol de la asociación.....	136
c.	Los lazos en común.....	136
d.	La influencia del bien común	136
e.	La gratuidad.....	137
3.3.3	Ventajas y desventajas de la noción solidaria de la teoría de la participación en equipo	138

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA SEGÚN LAS PROPUESTAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.....

139

1. Ideas previas.....

139

2. Una propuesta solidaria de empresa	139
2.1. La propuesta objetiva de la empresa solidaria.....	139
2.2.1. Cuasi-contractualista	139
2.2.2. El rol del proceso asociativo	140
2.2.3. Reducción de desigualdades y la confianza	141
2.2.4. Relación obligacional entre los intervinientes..	141
2.3. La propuesta subjetiva de la empresa solidaria	142
2.3.1. La noción de equilibrio.....	142
2.3.2. La creación solidaria de lazos en común	143
2.3.3. La práctica de las virtudes	144
2.3.4. El bien común (solidaridad universal)	145
2.3.5. La gratuidad	146
2.4. La propuesta integral de la empresa solidaria	148
2.4.1. La definición	148
2.4.2. Problemas pendientes.....	149
2.4.3. Respuesta a los problemas pendientes	149
a. La importancia de la noción asociativa ..	149
b. La pérdida de protagonismo	149
c. Predilección por proteger a la «víctima»	150
2.5. Las características de la empresa solidaria conside- rando las propuestas de gobierno corporativo.....	151
2.5.1. Ejercicio de negocios solidarios	151
2.5.2. La naturaleza solidaria de los factores de capi- tal y mano de obra.....	152
2.5.3. El carácter mercantil «solidario»	152
2.5.4. Los símbolos distintivos como expresión de la solidaridad con la sociedad.....	153
2.5.5. La personalidad legal	153
2.5.6. La responsabilidad legal.....	154
2.5.7. La administración delegada según la estructu- ra del consejo	154
2.6. La organización empresarial solidaria.....	155

CAPÍTULO V

LA APLICACIÓN DE LA SOLIDARIDAD EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA SOLIDARIA	157
1. El gobierno de la empresa solidaria	157
2. El rol del accionista solidario	158
2.1. Planteamiento del problema.....	158
2.2. Enfoque de la teoría de la agencia con influencia solidaria	159
2.2.1. La propuesta solidaria objetiva	160
2.2.2. La propuesta solidaria subjetiva.....	162
2.2.3. La propuesta integral de la solidaridad	163
2.3. Enfoque de la teoría del <i>stakeholder</i> con influencia solidaria.....	164
2.3.1. La propuesta solidaria objetiva	164
2.3.2. La propuesta solidaria subjetiva.....	166
2.3.3. La propuesta integral.....	166
2.4. Enfoque de la teoría del trabajo en equipo con influencia solidaria.....	167
2.4.1. La propuesta solidaria objetiva	167
2.4.2. La propuesta solidaria subjetiva.....	169
2.4.3. La propuesta integral de la solidaridad	169
3. El rol del empresario o directivo (CEO) solidario.....	170
3.1. Planteamiento del problema.....	170
3.2. Enfoque de la teoría de la agencia con influencia solidaria	171
3.2.1. La propuesta solidaria objetiva	172
3.2.2. La propuesta solidaria subjetiva.....	173
3.2.3. La propuesta solidaria integral.....	176
3.3. Enfoque de la teoría del <i>stakeholder</i> con influencia solidaria.....	176
3.3.1. La propuesta solidaria objetiva	176
3.3.2. La propuesta solidaria subjetiva.....	180
3.3.3. La propuesta solidaria integral.....	183

a.	El noción de directivo solidario	183
b.	El control de la labor del directivo solidario	184
3.4.	Enfoque de la teoría del «trabajo en equipo» con influencia solidaria.....	184
3.4.1.	La propuesta solidaria objetiva	184
a.	La labor del administrador	184
b.	La resolución de conflictos	185
c.	La elección de los directivos	187
d.	La prevención del oportunismo.....	188
e.	La maximización de utilidades	189
3.4.2.	La propuesta solidaria subjetiva.....	191
3.4.3.	La propuesta solidaria integral.....	193
4.	El rol del consejo de administración solidario	195
4.1.	Planteamiento del problema.....	195
4.2.	Enfoque de la teoría de la agencia con influencia solidaria	196
4.2.1.	La propuesta solidaria objetiva	196
a.	El aporte del contrato de agencia a los intereses de la sociedad	197
b.	El papel supervisor del consejero	199
c.	La gestión de los riesgos.....	199
4.2.2.	La propuesta solidaria subjetiva.....	199
a.	La maximización del rendimiento del agente	200
b.	La relación riesgo e incertidumbre.....	201
c.	La percepción del agente sobre la compensación equitativa.....	202
d.	El perfil del consejero.....	203
4.2.3.	La propuesta solidaria integral.....	204
4.3.	Enfoque de la teoría del <i>stakeholder</i> con influencia solidaria.....	205
4.3.1.	La propuesta solidaria objetiva	206
4.3.2.	La propuesta solidaria subjetiva.....	209
4.3.3.	La propuesta solidaria integral.....	213

4.4. Enfoque de la teoría del «trabajo en equipo» con influencia solidaria.....	215
4.4.1. La propuesta solidaria objetiva	215
a. Fundamento	215
b. Perfil del consejero y consejero independiente.....	216
c. Las funciones solidarias del consejo de administración	217
c.1. La protección de cada una de las inversiones de los miembros del equipo de la empresa (accionistas, directivos, empleados y acreedores).	217
c.2. El cumplimiento de las funciones del consejo, desde la perspectiva solidaria, requiere del auxilio del derecho.....	218
c.3. La resolución de conflictos en el interior de la organización	218
c.4. La vigilancia del oportunismo	219
c.5. La supervisión del cumplimiento de las labores de los miembros de la empresa	219
c.6. La defensa de los derechos de la empresa	219
c.7. La implementación de las políticas de prevención y sanción de conductas oportunistas que afecten a la empresa o algún miembro en general	220
c.8. La distribución de los beneficios de la empresa a todos los miembros del equipo según su aporte para desincentivar cualquier conducta de desvinculación con la organización.....	220
d. La independencia del consejo de administración.....	220

4.4.2. La propuesta solidaria subjetiva.....	222
a. Independencia del consejo de administración	224
b. Selección del consejero independiente ..	226
c. El consejo de administración y la sociedad	227
4.4.3. La propuesta solidaria integral.....	228

SEGUNDA PARTE

LA PRÁCTICA SOLIDARIA EN LOS PROGRAMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES Y EN EL SECTOR PRIVADO

CAPÍTULO I

LA SOLIDARIDAD EN LA PRÁCTICA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LOS PRINCIPALES ORGANISMOS INTERNACIONALES

231	
1. La Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica (OECD).....	231
1.1. El papel del gobierno corporativo	231
1.2. El papel de los principios del gobierno corporativo ..	232
1.3. La labor de los órganos de administración	233
1.4. El rol de los <i>stakeholders</i>	235
1.5. Régimen de sanciones.....	236
2. El Banco Internacional de Pagos (BIS).....	237
2.1. El papel del gobierno corporativo	237
2.2. El papel de los principios de gobierno corporativo ..	239
2.3. La labor de los órganos de administración	243
2.3.1. Primer principio	247
2.3.2. Segundo principio	249
2.3.3. Tercer principio	249
2.3.4. Cuarto principio	249
2.3.5. Quinto principio	250
2.3.6. Sexto y octavo principios.....	250

2.3.7. Noveno principio	250
2.3.8. Décimo y undécimo principios.....	250
2.4. El rol de los <i>stakeholders</i>	251
2.5. Régimen de sanciones.....	253
3. La Organización de las Naciones Unidas (ONU).....	253
3.1. El papel del gobierno corporativo	254
3.2. El papel de los principios de gobierno corporativo ..	256
3.3. La labor de los órganos de administración	257
3.4. El rol de los <i>stakeholders</i>	260
3.5. Régimen de sanciones.....	262
4. La Unión Europea (UE)	263
4.1. El papel del gobierno corporativo	263
4.2. El papel de los principios de gobierno corporativo ..	264
4.3. La labor de los órganos de dirección	265
4.4. El rol de los <i>stakeholders</i>	268
4.5. Régimen de sanciones.....	269
5. El Banco Mundial	271
5.1. El papel del gobierno corporativo	271
5.2. El papel de los principios de gobierno corporativo ..	271
5.3. La labor de los órganos de administración	272
5.4. El rol de los <i>stakeholders</i>	272
6. La Autoridad Bancaria de Europa (EBA)	273
6.1. El papel del gobierno corporativo	273
6.2. El papel de los principios de gobierno corporativo ..	274
6.3. La labor de los órganos de administración	275
6.4. El papel de los <i>stakeholders</i>	276
6.5. Régimen de sanciones.....	277
7. El aporte de la solidaridad en el programa de gobierno corporativo de los Organismos Internacionales	277
7.1. La solidaridad contractual objetiva.....	278
7.2. La solidaridad subjetiva	279

7.3. La noción de empresa «solidaria»	280
7.4. El aporte pendiente de la solidaridad	280

CAPÍTULO II

LA PRÁCTICA SOLIDARIA EN LAS AGENCIAS DE CALIFICACION CREDITICIA	283
1. Introducción	283
2. Standard & Poor's	284
2.1. La importancia del gobierno corporativo	284
2.2. La evaluación del gobierno corporativo.....	285
2.3. La calificación a las practicas del gobierno corporati- vo	286
2.3.1. Justificación de la calificación	286
2.3.2. Criterios de calificación	287
a. La protección del accionista minoritario	287
b. El rol del accionista	287
c. La transparencia en la información de la empresa	288
d. La auditoría y la administración de los riesgos.....	288
e. La efectividad del consejo de adminis- tración, el proceso estratégico y las prác- ticas de compensación.....	288
f. La influencia del gobierno nacional en la actividad de la empresa	289
2.3.3. La puntuación de las prácticas del gobierno corporativo	289
3. Fitch Ratings	290
3.1. La evaluación del gobierno corporativo.....	290
3.2. Criterios de evaluación	291
3.2.1. Según el país de localización de la empresa	291
3.2.2. Según el tipo de industria de la empresa.....	291
a. La efectividad del consejo de adminis- tración y la alta dirección (CEO)	291

b.	La efectividad de la administración (CEO)	292
c.	La transparencia de la información financiera	292
d.	Las transacciones entre la empresa con otras organizaciones o personas.....	292
3.3.	Metodología de calificación.....	293
3.3.1.	Según el país de localización de la empresa	293
a.	Entorno seguro (Grupo de país A o B)...	293
b.	Entorno semiseguro (grupo de país C) ..	293
c.	Entorno inseguro (grupo de país D)	293
3.3.2.	Según el tipo de industria de la empresa.....	293
a.	Influencia neutral.....	293
b.	Influencia probable	294
c.	Perjuicio negativo.....	294
4.	Moody's	294
4.1.	Criterios de puntuación	294
4.1.1.	La transparencia, el reporte o la publicación...	294
4.1.2.	La propiedad y el control.....	295
4.1.3.	La composición e independencia de los consejos de administración	295
4.1.4.	El liderazgo ejecutivo y riesgo de la transición	296
4.1.5.	La separación de funciones de la alta dirección (CEO) y la presidencia del consejo de administración	296
4.1.6.	La labor de los comités	297
4.1.7.	Las transacciones entre empresas vinculadas ..	297
4.1.8.	La vigilancia de la gestión de riesgos.....	297
4.1.9.	El sistema de control interno	298
4.1.10.	Las políticas formales de gobierno corporativo	298
4.2.	Calificación del gobierno corporativo	299
4.3.	La práctica del gobierno corporativo en las empresas financieras	299
4.3.1.	El reforzamiento del liderazgo del consejo de administración	300

4.3.2. La pérdida del vínculo laboral de los antiguos administradores (CEO) con la empresa.....	300
4.3.3. El control del riesgo como facultad del consejo de administración.....	300
4.3.4. La labor de vigilancia del consejo de administración y el comité de riesgos.....	301
4.3.5. La composición, la independencia, la preparación y la experiencia laboral de los miembros del consejo de administración	301
4.3.6. El trabajo del consejo de administración.....	301
4.3.7. Planificación de la sucesión del CEO	302
4.3.8. La cultura empresarial y « <i>tone at the top</i> »	302
4.3.9. La compensación de los ejecutivos	303
4.3.10. La reducción del tamaño de los consejos de administración y el grado de obstrucción de su efectividad	304
5. El ejercicio de la solidaridad en el gobierno corporativo de las empresas calificadoras de riesgos	304
5.1. La solidaridad contractual objetiva.....	304
5.2. La solidaridad subjetiva	305
5.3. La noción de empresa «solidaria»	305
5.4. El aporte pendiente de la solidaridad	306

CAPÍTULO III

EL APOORTE DE LA SOLIDARIDAD EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS PRINCIPALES SOCIEDADES DE CONSULTORÍA.....	307
1. Ideas previas.....	307
2. La práctica del gobierno corporativo según Price Waterhouse Coopers (PWC).....	308
2.1. Definición.....	308
2.2. Las recomendaciones para la práctica del gobierno corporativo en los consejos de administración	309

2.2.1. La labor del consejo de administración.....	309
2.2.2. El rol de los consejeros independientes.....	310
2.2.3. El trabajo del presidente del consejo de administración	311
2.2.4. El rol de los consejeros independientes.....	312
2.2.5. La aplicación del criterio de independencia en los consejos de administración	312
2.2.6. El rol del <i>senior</i> consejero	313
2.2.7. Los nombramientos de los miembros del consejo de administración.....	313
2.2.8. Las sesiones del consejo de administración.....	313
2.2.9. El uso de información y el desarrollo profesional	314
2.2.10. El uso de asesoría externa	315
2.2.11. La evaluación del rendimiento profesional de la empresa.....	315
2.2.12. La reelección de los consejeros.....	315
2.3. Las recomendaciones para la práctica del gobierno corporativo a los accionistas y su relación con la empresa.....	316
2.3.1. El diálogo con los accionistas	316
2.3.2. Uso constructivo de la junta general de accionistas.....	316
2.4. La evaluación de las prácticas de gobierno corporativo	317
2.4.1. Importancia.....	317
2.4.2. Temas de evaluación.....	318
3. La práctica del gobierno corporativo según Deloitte	319
3.1. Definición.....	319
3.2. El rol del consejo de administración	319
3.2.1. La gestión en la distribución de capital	319
3.2.2. La gestión de la incertidumbre económica de la empresa	320
3.2.3. La elaboración de la estrategia de la empresa ..	321

3.2.4. La gestión de la sostenibilidad	323
a. La noción de sostenibilidad	323
b. Importancia	324
c. La sostenibilidad como riesgo en la empresa	325
3.2.5. La gestión del aspecto ético	326
3.2.6. La atención y el manejo de las denuncias por irregularidades en la organización.....	327
a. El uso denuncias «anónimas»	327
b. El estudio de la reputación de la empresa en los medios sociales	327
c. El estudio de los empleados	327
d. La lectura de las comunicaciones entre los empleados	328
e. La evaluación del cumplimiento de la cultura ética en la empresa	328
f. La visitas	328
g. Las entrevistas a los empleados	328
h. Los <i>focus group</i>	328
i. La atención de las quejas de los clientes	329
3.3. El Comité de Gobierno Corporativo	329
3.3.1. La idea básica	329
3.3.2. El planeamiento de la función de sucesión	329
3.3.3. El reclutamiento	329
3.3.4. Educación y entrenamiento de los directivos seleccionados	330
3.3.5. Las prácticas de gobierno	330
3.3.6. Compromiso con el accionista	330
3.3.7. Requerimientos de los miembros del comité...	330
4. La visión de los negocios para Mackinsey & Company	331
4.1. Ideas previas	331
4.2. El rol del accionista.....	331
4.2.1. El caso de los Fondos de Inversiones.....	331
4.2.2. El ideal de la empresa para los Fondos de Inversión	332

4.3.	El trabajo del consejo de administración.....	333
4.3.1.	La labor del consejo de administración.....	333
4.3.2.	La misión de los consejos de administración en la empresa	333
4.3.3.	Crítica a la labor de los consejos de adminis- tración.....	334
4.4.	La noción del consejero	334
4.4.1.	El perfil ideal.....	334
4.4.2.	La labor del consejero.....	334
4.4.3.	La compensación.....	336
4.5.	La implementación de los códigos de gobierno	336
4.5.1.	Noción y trascendencia	336
4.5.2.	Las ventajas del uso de los códigos de buen gobierno.....	337
4.5.3.	La efectividad de los códigos de gobierno y su relación con la legislación.....	337
4.5.4.	Implementación de los códigos de gobierno ...	338
5.	La práctica del gobierno corporativo en KPMG	339
5.1.	El marco actual de la empresa.....	339
5.2.	La empresa global extendida.....	340
5.3.	La responsabilidad social de la empresa	340
5.3.1.	La práctica del gobierno corporativo y su rela- ción con la responsabilidad social corporativa	341
5.4.	La inversión responsable y sostenible.....	342
5.4.1.	Definición.....	342
5.4.2.	Clasificación	342
a.	ESG intersectorial.....	342
b.	ESG ambiental	343
c.	ESG social	343
d.	ESG gobierno o gobernanza	343
e.	ESG ética.....	344
6.	El aporte de la solidaridad en las propuestas de gobierno corporativo en las empresas de consultoría y auditoría	344

6.1. La solidaridad contractual objetiva.....	345
6.2. La solidaridad subjetiva	345
6.3. La noción de empresa «solidaria»	345
6.4. El aporte pendiente de la solidaridad	346
CAPÍTULO IV	
LA PRÁCTICA DEL GOBIERNO CORPORATIVO «SOLIDARIO» DEL BANCO BILBAO EN SU FUSIÓN CON EL BANCO VIZCAYA.....	347
1. Ideas previas sobre el sistema financiero.....	347
2. La solidaridad en el sistema financiero.....	348
3. La evolución de las políticas solidarias del Banco Bil- bao Vizcaya (BBV).....	349
3.1. Las políticas solidarias del Banco de Bilbao	349
3.2. La política solidaria del Banco de Vizcaya	359
3.3. La políticas solidarias en la fusión del Banco de Bil- bao y el Banco Vizcaya (BBV).....	362
3.4. Reflexión final.....	365
CONCLUSIONES.....	367
BIBLIOGRAFÍA	371

RESUMEN

La investigación doctoral estudia el aporte de la solidaridad en el trabajo y gobierno de la empresa por medio de la práctica del gobierno corporativo. Asimismo, la investigación analiza la aplicación de la solidaridad en los programas de gobierno corporativo en los principales organismos internacionales dedicados al sector empresarial.

REVIEW

The doctoral work proposes how solidarity makes relevant influence in the performance in the job and government of the business through effective corporate governance. The research analyzes the role of solidarity in corporate governance programs in the principal international organizations for business sector.

PALABRAS CLAVE

Solidaridad, asociación, unidad, gobierno corporativo, empresa, consejo de administración, administrador, empleado, e inversionista.

KEYWORDS

Solidarity, association, unity, corporate governance, business, board of directors, CEO, employee, and investor.

Prólogo I

Se suele considerar –y con razón– que un libro ampliamente documentado y escrito con rigor científico, es excelente. Menos aprecio suelen tener hoy, lamentablemente, aquellos cuya profundidad conceptual es destacada, pero no van tan acompañados de una batería de citas científicas. Lo difícil es reunir ambas virtudes, y eso es lo que encontramos en esta obra de Edison Tabra.

Impresionante el aparato científico, que muestra un trabajo largo, serio y riguroso. Pero no menos impresionante la base conceptual, la cual se destaca tanto en la concepción general de la obra, como en la finura y amplitud de los análisis de ideas centrales. Esta es la obra de alguien que se maneja con igual facilidad en el ámbito de la empresa, en el jurídico, en el de los organismos internacionales, y en el filosófico. Algo decididamente muy difícil de encontrar, sobre todo si a ello se añade una pluma clara y precisa, que convierte la lectura de un texto que podría por su contenido ser costoso, en un verdadero placer.

La idea de fondo es sumamente atrayente, relevante y actual. Nuestro mundo está necesitado de una fuerte inyección de solidaridad, es decir, precisa urgentemente ser «humanizado». La falta de humanidad no sólo es nociva para las personas débiles, y para las sociedades en general, sino sobre todo y aunque no lo parezca para los que podrían ejercitarla y no lo hacen. Esta idea está en lo hondo del pensamiento de Edison Tabra, e impregna su planteamiento.

Ante la falta de humanidad, la escasez de cohesión social, las injusticias y la hoy tan extendida corrupción se puede reaccionar de forma pasional, radical y violenta, con el resultado conocido de empeorar la situación precisamente de los débiles –aunque con frecuencia no de los caudillos de esos débiles–. Por eso el enfoque de Edison Tabra está impregnado a la vez de impulso solidario y de realismo político y económico. La prudencia es virtud

principal del gobernante, pues sin ella no alcanzará a cumplir su cometido de hacer justicia. Pero la prudencia presupone un conocimiento detallado teórico y práctico de aquello que se va a gobernar.

Si queremos una sociedad más solidaria lo primero que hemos de hacer –y son muy pocos los que lo han podido hacer como Edison Tabra– es no dar por supuesto, sino estudiar el concepto mismo de solidaridad. La parte primera del libro, dedicada a ello y de lectura interesantísima, es una auténtica demostración de conocimientos filosóficos e históricos. Y si no queremos dejarnos llevar, para fomentar esa solidaridad, por meros impulsos emocionales, por soluciones fáciles o rápidas o por un injusto justicialismo, hemos de estudiar primero no como implantar la solidaridad en general en la sociedad, sino en concreto en el gobierno corporativo de las empresas, en los Organismos Internacionales y en el sector privado, materia toda ella tratada en las partes segunda y tercera.

Magnífico el desarrollo de ideas muy relevantes y actuales en relación con el gobierno corporativo, con una exposición clara y precisa de las teorías del gobierno corporativo.

Muy acertada también la selección de Organismos Internacionales Públicos (OECD, BIS, ONU, UE, EBA, Banco Mundial), y de particular relevancia actual el capítulo dedicado a la práctica solidaria en las Agencias de Calificación Crediticia (Standard&Poor's; Fitch Ratings; Moody's), hoy decisivas en el mundo financiero. De importancia grande también el tercer capítulo en el que se revisan las principales sociedades internacionales de Consultoría (PWC; Deloitte; Mackinsey; KPMG). Y para concluir, una parte cuarta en la que se analiza un caso reciente y relevante –el BBVA español, de implantación internacional– de cómo se han ido aplicando las prácticas del gobierno corporativo solidario en una entidad que ha surgido de la fusión de varias y que, por consiguiente, ha tenido que ir ajustando las culturas de unas y otras para conseguir un resultado satisfactorio.

«Armis hic victricibus, mens iugiter victura» reza la bella inscripción latina de un desconocido y antiguo arco de triunfo. Aquí vencieron las armas, pero la que siempre ha de vencer es la razón. Las revoluciones sociales violentas pueden en determinadas ocasiones estar justificadas, y pueden a veces –pocas– traer resultados beneficiosos para la sociedad. Pero si alguna vez triunfan y se consolidan la causa principal de ello es que se sustentan

sobre una razón inteligente, prudente, justa, beneficiosa, generosa y atenta al bien común, que es capaz de implantar ese espíritu en las personas y organismos directivos de la sociedad. Sólo desde esa base se puede pretender justo a continuación impregnar la sociedad entera de esa verdadera justicia social que va de la mano con el deseo de realizar –sabiendo hacerlo– el bien común.

En una época como la nuestra en la que las poblaciones son tan numerosas y la organización de ellas tan compleja, el peligro de que las Organizaciones sean estructural y objetivamente deficientes, y de que se pierda la imprescindible presencia de la subjetividad, es grande y amenazador. Esto lo ha sabido ver perfectamente Edison Tabra, y su propuesta va en una dirección que, de ser seguida, acarreará enormes beneficios a la sociedad.

Por todo ello, entiendo que nos encontramos en presencia de una obra que no sólo es de gran interés científico, sino también de enorme potencia práctico para la mejora de toda la sociedad.

Prof. Dr. D. Rafael Alvira Domínguez
Catedrático de la Universidad de Navarra

Prólogo II

I

La obra que tiene el lector entre sus manos, a cargo del Doctor Edison P. Tabra Ochoa, constituye un lúcido estudio sobre el gobierno corporativo de las empresas del siglo XXI. Lejos de considerarse como una moda pasajera, un «invento reciente», una «importación superficial desde ordenamientos anglosajones» o como mera superposición de normas procedimentales y organizativas de las empresas; el Gobierno Corporativo se presenta en este libro a la luz sugerente de la tradición grecorromana, cristiana y filosófica occidental, matizada por la influencia de las modernas organizaciones internacionales, de corte europeo y global, y por el efecto de ambas sobre la operatividad real y práctica de las empresas. La solidaridad constituye el hilo director de los argumentos expuestos; el fundamento y objetivo de una manera de entender el Gobierno Corporativo de las empresas, también en su vertiente más práctica.

Este libro escrito por un jurista ofrece una sugerente visión del gobierno corporativo empresarial enraizada en la tradición filosófica europea. En él se propician reflexiones prácticas útiles en la Organización y Administración de Empresas, Gestión de Patrimonios y Carteras, Auditoría y Consultoría estratégica. Si el sugerente título «*Solidaridad y Gobierno Corporativo de la empresa, una mirada a los organismos internacionales*» incita a la lectura, las expectativas iniciales que pueda producir se verán gratamente superadas por el contenido de las páginas que siguen.

La obra prologada recoge, aunque ya de forma más elaborada y completa, la tesis doctoral defendida el 5 de junio de 2013 por Edison P. Tabra bajo la dirección del Prof. Agustín González Enciso de la Universidad de Navarra. Aquella tesis obtuvo la máxima calificación por parte del Tribunal presidido por el Prof. Antonio Argandoña Ramiz del IESE Business School, y

compuesto por los Profesores Doctores George Njenga, decano de la Strathmore Business School, Albert Muñoz Fernández, de la Universidad de Navarra, Rosana Garcíandia Garmendi de la Universidad de Murcia, además de yo misma, proveniente en aquel momento del recientemente constituido Centro de Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo y Protección del Inversor, (CERGI) de la Universidad de Santiago de Compostela. El devenir académico (en la docencia del derecho mercantil) y profesional (como consultor de Gobierno Corporativo) del autor en España, Europa y América, junto con una minuciosa labor de actualización y concreción prácticas tamizadas por su profunda capacidad reflexiva han servido para perfeccionar la obra que ahora ve la luz.

II

Al abordar la noción de empresa, ante la crisis de un concepto exclusivamente económico de la misma, que conlleva la atomización, relativización y oportunismo de los agentes presentes en ella (accionistas, dirigentes, etc.); el movimiento de gobierno corporativo ofrece soluciones, o al menos medios para equilibrar los diversos intereses en juego: inversores, administradores, clientes, trabajadores, competidores o trabajadores por citar algunos. El componente de transparencia, nuclear en el movimiento corporativo, el respeto a la propiedad privada conjugado con los equilibrios sobre los que se constituyen y desarrollan las empresas, encuentran apoyo y proyección en la idea de solidaridad. Aquí radica una de las principales aportaciones de esta obra.

La solidaridad, relevante también en el mundo de la empresa, está presente en el pensamiento de los grandes clásicos, filósofos, juristas y economistas de la mejor tradición grecorromana. Posteriormente en la edad moderna y contemporánea, otros pensadores y corrientes –entre las que destacan por la solidez de sus planteamientos y por su influencia la doctrina social de la iglesia por un lado y el post-hegelismo marxista por otra– completan la configuración de corrientes de pensamiento moderno internacional, europeo y español. En este libro se propugna una teoría integral de la solidaridad superadora de propuestas económicas y políticas concretas.

Pecaría de simplista afirmar que existe una única relación entre gobierno corporativo y la solidaridad. Esta obra no incurre en tal error. Al contra-

rio, ofrece análisis completísimos teniendo en cuenta la teoría de agencia, la teoría de Stakeholders y también la del trabajo en equipo. Reconocer la necesidad de protección de los accionistas minoritarios, el respeto de los contratos con los proveedores o clientes, o la inclusión de los trabajadores como componentes fundamentales de la empresa, supone adentrarse en la «nueva gobernanza empresarial». En el nuevo «gobierno corporativo», a través de la solidaridad se vincula con la responsabilidad social para dotar de efectividad jurídica a las acciones de los dirigentes empresariales, en las que se tenga en cuenta más allá del interés del capital, el de otros interesados o stakeholders.

III

La aplicación de ideas de solidaridad no es ajena a la labor, ni a la misma operatividad de las organizaciones internacionales públicas como la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica, el Banco Internacional de Pagos, Naciones Unidas o la Unión Europea. Tampoco en relación con grupos de índole privada y multinacional encargados de la calificación crediticia (Agencias de Calificación de Ratings), o de asesoría (las consultoras); ni de las grandes empresas financieras que recurren a técnicas y principios de gobierno corporativo en sus operaciones estructurales y corporativas como puede ser la fusión.

No todas las Organizaciones Internacionales o todas las entidades privadas multinacionales abordan del mismo modo o con igual intensidad la cuestión del gobierno corporativo sostenible, responsable o solidario. Pero superaría con mucho el papel de prologuista abundar en ellas, sustrayendo al lector de una revisión pausada de las aportaciones de este libro que tiene en sus manos.

IV

Dejo para esta última sección algunas consideraciones de índole más personal.

Redactar un prólogo conlleva creo que siempre, un componente de confianza. La del autor prologado, que habitualmente emite la invitación a la prologuista; y la de esta última por cuanto, como es el caso, conoce desde

hace algún tiempo –casi 5 años– la labor profesional o académica del autor o la temática objeto de análisis en la obra que se presenta. No sintiéndome ajena a esas circunstancias, agradezco la confianza en mí depositada, y, espero con interés las futuras aportaciones de este autor, formado en la Universidad Española, con amplia relación con otras instituciones educativas fuera de nuestro territorio y clara vocación jurídica.

Desde aquel 5 de junio de 2013 fecha de defensa de su Tesis Doctoral en el Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, *Edison P. Tabra* ha iniciado una prometedora carrera profesional en el ámbito de la consultoría jurídica mercantil y del Gobierno Corporativo. Además de mantener su condición de miembro del Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, colabora como docente e investigador en prestigiosas instituciones académicas, como la Universidad de Sheffield en Reino Unido, el Instituto de Law & Economics de Hamburgo y el Centro de Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo y Protección del Inversor de la Universidad de Santiago de Compostela, y la Universidad San Ignacio de Loyola (Perú). Digno discípulo de las enseñanzas del Profesor Agustín González Enciso, de las tutorías del Prof. Alberto Muñoz, a quienes desde aquí me uno en el reconocimiento; mi enhorabuena al Dr. Edison P. Tabra por esta –primera– obra monográfica.

Felicitaciones también al lector, abogado, economista, consultor, que se haya decidido a leer este volumen. No defraudará.

León, 26 de junio de 2015

Prof. Dra. Elena F Pérez-Carrillo

Secretaria del Consejo y Miembro Fundador del CERGI,
(Centro de Responsabilidad Social,
Gobierno Corporativo y Protección del Inversor)
Universidad de Santiago de Compostela

Introducción

La solidaridad con la familia, los pobres, presos, desahuciados; la solidaridad por la independencia o la vida; la solidaridad contra el imperialismo, dictaduras, el sistema actual o el racismo. Son solo algunos de los ejemplos que se encuentran en el mundo académico al abordar la problemática de la solidaridad desde una perspectiva multidisciplinaria. Su uso se remonta a los romanos, al campo del derecho; después fue utilizada como un instrumento político y social; y finalmente, como fundamento para incentivar la ayuda entre los hombres ante circunstancias de diverso tipo y naturaleza: catástrofes, reivindicaciones de demandas salariales, exposición de ideologías y proyectos políticos, cambios en las políticas sociales del estado, responsabilidad social de las empresas, relaciones internacionales entre estados, etc.

Pese a su evolución histórica, la noción de solidaridad sigue vinculada a la protección o reivindicación de los más «débiles», lo que crea un problema de permanente antagonismo o lucha de los «débiles» contra los «fuertes» en la sociedad o los estados. Sin embargo, la solidaridad involucra elementos o características que trascienden a un uso meramente de confrontación o lucha. Se deja de lado ideas como la unidad y asociación que, lejos de «dividir», «unan» o que, en vez de «luchar», «solucionen» los problemas del hombre y la sociedad. En este contexto, el objetivo de esta investigación busca redefinir la idea de la solidaridad, reemplazarla por otra conciliadora de todos los intereses sociales y aplicarla al mundo de empresa.

Y precisamente, el presente trabajo académico argumenta el aporte de la solidaridad al trabajo de la empresa por medio de las pautas del gobierno corporativo y su aplicación práctica en los principales órganos internacionales especialistas en el mundo de la empresa. Para tal fin, en primer lugar, se realizó un estudio teórico-histórico de la noción solidaria. Los resultados de este estudio, que obra en el capítulo I de la primera parte, arrojaron la idea de una solidaridad objetiva, entendida como el medio para el logro o satisfac-

ción de metas comunes, mediante el cumplimiento recíproco de obligaciones y derechos. A la par, se resaltó la existencia de una noción solidaria subjetiva, vinculada con la práctica de virtudes, que busca facilitar el cumplimiento de metas comunes sin necesidad de recurrir a la intervención del estado. La aplicación conjunta de ambos criterios garantiza el uso real y efectivo de la solidaridad y muestra su alcance de forma más completa e integral.

Aparte de ello, la primera parte de esta publicación estudia el gobierno corporativo como nexo entre la solidaridad y la empresa, de modo que analiza tres modelos para su aplicación en esta. El primero es el modelo de la agencia, que propone un gobierno corporativo protector de los intereses del inversionista (agencia). El segundo es el del *stakeholder*, cuyas propuestas buscan armonizar los intereses de la empresa y de la sociedad. Finalmente, se halla el modelo del «trabajo en equipo», que no es tan conocido como los anteriores, que plantea la idea de cooperación o asociación muy afín a los presupuestos solidarios.

Los resultados de esta parte de la investigación, demuestran que la solidaridad y sus elementos objetivos y subjetivos (como la asociación, cooperación, bien común, equilibrio entre otros) pueden funcionar como normas de comportamiento en el gobierno de la empresa, contribuir con su rendimiento y aumentar sus niveles de confianza, transparencia y seguridad ante los agentes del mercado.

La segunda parte de la tesis comprende la práctica de la solidaridad en la empresa por medio del análisis de los programas de gobierno corporativo en las principales organizaciones internacionales y regionales –como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Internacional de Pagos (BIS), la Unión Europea y la Autoridad Bancaria Europea, Fitch, Moody's y Standard & Poor's, DELOITTE, Price Waterhouse Choopers, McKinsey y KPMG. En ella, el lector encontrará que la aplicación de la solidaridad puede mejorar el gobierno y el trabajo de los integrantes de las empresas.

Por último, se incluye la experiencia de la aplicación de la solidaridad en el gobierno corporativo de los consejos de administración de los Bancos Bilbao y Vizcaya antes de fusionarse con el grupo Argentaria y formar el BBVA que demuestran su uso como medio de generación de confianza del mercado y no opuesto a la búsqueda de rentabilidad como objetivo de la empresa.

Esta obra ha buscado acercar las ideas a la realidad de la empresa. A lo largo de sus capítulos, el lector podrá encontrar que su fin principal ha sido proponer la solidaridad como medio de recuperar o mejorar la confianza en la empresa. Actualmente, la sociedad atraviesa un contexto social de crisis social que cuestiona la falta de valores o la coherencia entre lo «dicho» y «hecho». Ante ello, la solidaridad como parte del gobierno corporativo propone la unidad de «todos» para solucionar los problemas corporativos y que cada miembro de la organización exija el cumplimiento de sus derechos, sin olvidar el cumplir con sus deberes. Pero ante todo debe primar el respeto a la dignidad de la personas. Y para ello nunca hay que perder en el horizonte que la economía, el derecho y el resto de las ciencias están al servicio del hombre.