





Orlando de la Vega Luna

**GOBIERNOS  
CORPORATIVOS**

*Conflictos de Intereses  
por Duplicidad de Roles*



EDICIONES UNIVERSITARIAS DE VALPARAÍSO  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

**ANEXOS**  
disponibles en:

[www.euv.cl/gobiernos/anexos.html](http://www.euv.cl/gobiernos/anexos.html)

© ORLANDO DE LA VEGA LUNA, 2011  
GOBIERNOS CORPORATIVOS. *Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles*

En la imagen de portada el autor desea representar los conflictos en el equilibrio del gobierno organizacional.

Inscripción N° 204.979

ISBN 978-956-17-0492-3

Tirada: 300 ejemplares  
Derechos Reservados

Ediciones Universitarias de Valparaíso  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Calle 12 de Febrero 187, Valparaíso  
Fono (32) 2273087 - Fax (32) 2273429  
E.mail: [euvs@ucv.cl](mailto:euvs@ucv.cl)  
[www.euv.cl](http://www.euv.cl)

Diseño Gráfico: Guido Olivares S.  
Asistente de Diseño: Mauricio Guerra P.  
Asistente de Diagramación: Alejandra Larraín R.  
Corrección de Pruebas: Osvaldo Oliva P.

Diseño de Portada: Daniel Jorquera V.

Impreso por Salesianos Impresores S.A.

HECHO EN CHILE

## **Agradecimientos**

*A mi mujer, Titincita*

*A mis hijos, Andreita, Pipe y Javita*

*A mis padres, Elma y Miguel*



# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	11
Introducción .....	11
Objetivos buscados.....	14
Método y estructura del trabajo .....	14
Delimitaciones de la Investigación .....	16
<b>PRÓLOGOS</b> .....	19

## **CAPÍTULO 1**

### **Gobiernos Corporativos**

1.1. Concepto de Gobiernos Corporativos .....	25
1.1.2. Desarrollo Histórico del Concepto de Gobiernos Corporativos .....	29
1.1.2.1. Comisión Treadway (USA) .....	31
1.1.2.2. Informe Cadbury (UK) .....	32
1.1.2.3. Informe Greenbury (UK) .....	33
1.1.2.4. Informe Hampel ( <i>Combined Code o The Code</i> ) .....	34
1.1.2.5. Guía Turnbull.....	35
1.1.2.6. Código Combinado Revisado .....	36
1.1.2.7. Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX).....	37
1.1.3. Modelos de Gobiernos Corporativos .....	44
1.1.3.1. Modelo Anglosajón (de Mercado).....	45
1.1.3.2. Modelo Europeo Continental (de Control) .....	46
1.1.3.3. Modelo Asiático Japonés ( <b>Keiretsu</b> ) .....	48
1.1.4. Importancia del Gobierno Corporativo .....	49
1.1.5. Gobierno Corporativo en Chile.....	50
1.1.5.1. Importancia del Gobierno Corporativo para Chile.....	50
1.1.5.2. Estructura del Gobierno Corporativo en Chile (Modelo chileno) .....	53

1.2. Contribución de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al Debate .....	57
1.2.1. ¿Por qué la OCDE? .....	57
1.2.2. Chile y la OCDE .....	58
1.2.3. Análisis de la Definición de Gobiernos Corporativos de la OCDE .....	59
1.2.4. Principios de Gobiernos Corporativos de la OCDE.....	62
1.2.4.1. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE: Edición 2004.....	62
1.2.4.2. Mesas Redondas Regionales y “White Paper” sobre Gobiernos Corporativos en Latinoamérica.....	66
1.3. Algunos Comentarios.....	68

## **CAPÍTULO 2**

### **Conflictos en los Gobiernos Corporativos**

2.1. Concepto de Conflicto .....	73
2.2. Tipos de Conflictos .....	79
2.3. Conflictos de Intereses.....	83
2.4. Conflictos de Intereses en los Gobiernos por Duplicidad de Roles .....	84
2.4.1. Caracterización de Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles .....	97
2.4.1.1. Caso 1. Propietario Alícuota y Cliente de una misma empresa .....	98
2.4.1.2. Caso 2. Propietario Alícuota y Proveedor de una misma empresa ....	101
2.4.1.3. Caso 3. Auditor y Consultor de una misma empresa .....	104
2.4.1.4. Caso 4. Director en Empresa del Estado y en una Empresa Privada, simultáneamente. ....	108
2.4.2. Análisis de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, Edición 2004, a la luz de los Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles .....	111
2.5. Algunos Comentarios .....	120

## **CAPÍTULO 3**

### **Aplicación Empírica: Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles en Organizaciones de Chile**

3.1. Generalidades Relativas al Trabajo de Campo.....	125
3.1.1. Universo.....	125
3.1.2. Muestra.....	126
3.1.3. Instrumento de Observación .....	127
3.2. Resultados del Trabajo de Campo.....	128



3.2.1. Aumento de Cobertura del Concepto de Gobiernos Corporativos.....	128
3.2.2. Relevancia de los Miembros/Roles para los Gobiernos Corporativos.....	129
3.2.3. Regulación y Autorregulación en los Gobiernos Corporativos.....	134
3.2.4. Independencia en la Gestión en los Gobiernos Corporativos.....	136
3.2.5. Existencia de Conflictos por Duplicidad de Roles en las Organizaciones...	139
3.2.6. Tipos de Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles .....	142
3.2.7. Impacto sobre las Organizaciones de los Conflictos por Duplicidad de Roles.....	148
3.2.8. Regulación y Autorregulación de los Conflictos por Duplicidad de Roles...	149
3.3. Algunos Comentarios .....	152

#### **CAPÍTULO 4**

##### **Propuestas conceptuales e iniciativas para, desde los Gobiernos Corporativos, abordar los Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles en Organizaciones Chilenas**

4.1. Propuesta 1: Generalización del Concepto de Gobiernos Corporativos.....	155
4.2. Propuesta 2: Iniciativas desde la Regulación para tratar Conflictos de Dobles Roles .....	157
4.3. Propuesta 3: Iniciativas desde la Autorregulación para tratar Conflictos de Dobles Roles .....	168
4.4. Propuesta 4: Modelo Comprehensivo de Gobiernos Corporativos.....	177
4.4.1. Fundamentos Filosóficos del Modelo .....	178
4.4.2. Descripción del Modelo .....	178

#### **BIBLIOGRAFÍA**

Libros y Revistas .....	187
Internet y Diarios .....	192

<b>NOTAS</b> .....	203
--------------------	-----

**ANEXOS**  
disponibles en:

[www.euv.cl/gobiernos/anexos.html](http://www.euv.cl/gobiernos/anexos.html)



# Presentación

## Introducción

Los tiempos actuales se caracterizan, entre otras cosas, por una creciente globalización de las relaciones económico-comerciales y de flujos de capitales, que viajan prácticamente sin fronteras; un desarrollo logístico (físico) muy significativo, especialmente en materia de transporte y actividades conexas necesarias y complementarias (infraestructura de carreteras, ferroviarias, portuarias, aeroportuarias); un desarrollo ilimitado de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En definitiva, un escenario que puede resumirse con las palabras de Friedman, “la Tierra se ha vuelto plana”<sup>1</sup>. Para todo ello es necesaria la existencia de un marco de institucionalidad en el país, con una activa concurrencia -como dice Dahrendorf<sup>2</sup>- pública/estatal que, agregadamente -junto a lo privado-, genere las suficientes confianzas y las necesarias garantías de estabilidad social, jurídica, política y comercial.

La suma de estos eventos ha vuelto a plantear la discusión relativa al buen Gobierno Corporativo, y ha convertido el tema en extremadamente significativo y relevante para los destinos organizacionales; haciendo más sentida -para el buen gobierno- la necesidad de prioritariamente crear la conciencia y las condiciones para lograrlo<sup>3</sup>.

La importancia de un buen gobierno es “fundamental en la creación de valor de largo plazo”<sup>4</sup>. No sólo valor económico, sino también valor social, precisamente por la aportación de la empresa al desarrollo de la sociedad<sup>5</sup>. De este modo, ésta se asegura su continuidad y supervivencia y, de paso, contribuye a que también lo haga la propia sociedad que la cobija. En otras palabras, el buen Gobierno Corporativo contribuye a favor de todos los *stakeholders*<sup>6</sup>. Esto ha de ser entendido no desde una perspectiva autárquica, sino como un tema de alcance multilateral, internacional y abierto, que además, exige -como se indicara- colaboración entre los sectores privados y públicos.

En 2001, en los Estados Unidos de América, se produjo un colapso financiero en varias empresas significativas; el más emblemático fue el de Enron<sup>7</sup>. Este “evento” concluyó con la quiebra de la corporación en el mes de diciembre de ese año. Sus consecuencias no sólo impactaron a la propia empresa, sino que alcanzaron a toda su sociedad y, en un mundo sin fronteras, aquel problema se extendió por otras latitudes.

Lo sucedido produjo un punto de inflexión en la forma de desarrollar los negocios, iniciando -o reiniciando- una búsqueda casi frenética o enloquecida -en palabras de Dembinski<sup>8</sup>-, de una fórmula que permitiese llevarlos adelante de una manera más segura.

Durante esta transición, algunas empresas emblemáticas de principios de esta década de los noventa han desaparecido (Arthur Andersen, o la misma Enron); con ello, miles de pequeños inversionistas han visto esfumarse su ahorro; importantes plazas mundiales se han “contagiado” del fenómeno del “enronismo”; autoridades políticas y sectoriales se han “sorprendido” de su propia laxitud; también se ha producido un largo desfile de “destacados hombres de negocios” responsables de la “debida” administración por tribunales y cárceles.

En la misma Estados Unidos a mediados de 2007 estalla la denominada “crisis de las hipotecas subprime”; ésta en sentido práctico ha significado la quiebra de importantes entidades financieras, entre ellas el banco de inversiones Lehman Brothers y las corporaciones financieras estatales Freddie Mac y Fannie Mae especializadas en la entrega de préstamos e hipotecas; también se agrega lo ocurrido con Bernard Madoff quién aplicando el “Sistema Ponzi”<sup>9</sup> genera un fraude cuantificado en el orden de los US\$ 50.- mil millones de dólares, signado por lo demás, como el mayor fraude de la historia realizado por una sola persona.

Lo sucedido no es particular de empresas de USA, ni tampoco ocurre sólo en el sector privado. Empresas de otras partes del orbe, instituciones del Estado y empresas de propiedad del estatal, han sufrido agresiones (fraudes) de similar naturaleza; obsérvese que la crisis subprime golpea mas violentamente en Europa, manteniendo a día de hoy aun activamente vigente sus consecuencias. De otro lado en Chile negativamente emblemáticos han sido, entre otros, el caso Inverlink (2003)<sup>10</sup> y la eventual colusión de las cadenas farmacéuticas (2008)<sup>11</sup>.

Esto ha desencadenado una crisis de confianza<sup>12</sup>, al ponerse en juego el activo más importante para el funcionamiento de los mercados: precisamente, a este, la “confianza”, que ha tenido como factor causal la transgresión a la ética empresarial<sup>13</sup>.

Estas malas prácticas, abusos de confianza, carencias de ética u oportunismo, tampoco son un fenómeno estrictamente de hoy, han existido desde mucho antes.

En 1994, Fama afirmaba: “hace tiempo que los economistas estudian los problemas de incentivo que surgen cuando la toma de decisiones en las empresas es competencia exclusiva de directivos que no son los accionistas de la compañía”<sup>14</sup>; lo que puede derivar (y de hecho ha derivado) en indebidas extracciones de valor, que han afectado a la empresa y algunos de sus propietarios (si no a todos). Caracteriza esto lo ocurrido en el Reino Unido al momento de privatizarse empresas de servicios públicos<sup>15</sup>; también, la preocupación en España, expresada por el profesor Garrigues, respecto de la disociación entre la propiedad y los administradores en las grandes sociedades cotizadas<sup>16</sup>; contemporáneamente, lo mismo relevaban Berle & Means a propósito de las grandes corporaciones a las que definían “como un sistema corporativo similar al sistema feudal”<sup>17</sup>, y su omnipresencia en la vida cotidiana de las personas. Más atrás en el tiempo, J. S. Mill reconocía que la división del trabajo en empresas de grandes dimensiones, lleva a que los accionistas no las puedan dirigir por sí, requiriendo para ello, “asalariados” “que con facilidad podían actuar por interés propio”<sup>18</sup>. Mucho más lejos, en 1776, señalaba Adam Smith que, en las “sociedades por acciones” manejadas por un “consejo de administración”, no era posible esperar que los directivos protegieran el dinero de estas “compañías” de igual forma que lo hacen los socios de una “empresa particular”<sup>19</sup>.

Queda de manifiesto así la importancia de un buen *Gobierno Corporativo* para las empresas, las organizaciones, y por ende los países. Por lo demás, estos últimos son la agregación sinérgica de las anteriores, sean estatales (públicas) o privadas, lo que permite tener una primera aproximación a la generalidad del concepto, en cuanto a su pertinencia para todo tipo de Organización y no particularmente a empresas listadas.

Junto con la caída de las fronteras comerciales, también se ha producido un aumento en la variedad de sujetos interesados en lo que suceda en la Organización, que, además, tienen parte activa en el gobierno de las mismas. Esto viene a incrementar también la variedad de intereses presentes. Surgen así diferencias de opiniones, representativas de intereses personales y de terceras corporaciones (empresas o personas jurídicas), que requieren ser conciliadas, lo que sin duda, se vuelve más intrincado. De este modo, aparece subyacente un potencial conflicto, el que puede tomar la forma de un conflicto de interés. La mirada está tras los particulares *Conflictos de Intereses Derivados de Duplicidad de Roles*; esto es, el surgimiento de una segunda motivación -ambidestralidad en palabras de Dembiski<sup>20</sup>-, ajena al interés común, que entorpece o distrae la libertad de decisión necesaria para actuar por el interés social, que es en definitiva, por el cual el directivo<sup>21</sup> tiene contractualizada la prestación de sus servicios profesionales de gobierno. Emerge así un conflicto por desatención del interés central o público.

### **Objetivos buscados**

La investigación desarrollada procura un deseado equilibrio teórico-empírico; para lo cual, se efectúa en lo teórico, una investigación sistemática sobre la posición y evolución que tiene el mundo organizacional en el tema de los *Gobiernos Corporativos* y el tratamiento de los *Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles* -y obviamente sus responsables-, tanto a nivel mundial, como en particular desde la perspectiva de Chile. Desde el punto de vista práctico, el tema se aborda por medio de la caracterización de tres situaciones de *Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles* que han impactado los *Gobiernos Corporativos* de distintas empresas, más un cuarto caso, del ámbito estatal y, junto a ellos, una investigación de campo aplicada en Chile sobre una -científicamente calculada- variedad de organizaciones<sup>22</sup>.

Así dicho, los objetivos que se procuran alcanzar son los siguientes:

- Verificar la cuantía de ocurrencia de conflictos de intereses derivados de duplicidad de roles en organizaciones chilenas.
- Determinar los tipos de conflictos de intereses derivados de duplicidad de roles que ocurren en las organizaciones chilenas y cuáles son los que presentan una mayor frecuencia.
- Desarrollar y proponer un conjunto de iniciativas conceptuales -regulatorias y autorregulatorias-, para abordar los conflictos de intereses derivados de duplicidad de roles en las organizaciones chilenas, considerando el elevado nivel de apertura económica, política, social y cultural del país.
- Desarrollar y proponer un modelo comprehensivo de gobiernos corporativos, implementable en todo tipo de Organización; luego, que su aplicabilidad conceptual sea independiente de la ficción jurídica, la titularidad, sus propósitos, el tamaño, el país u otro, capaz de capturar las naturales peculiaridades de cada tipo organizacional: empresas listadas o no listadas; sociedades de personas o de capital; con o sin fines de lucro -incluidas las “empresas sociales” de Yunus<sup>23</sup>-; privadas o estatales; con operaciones domésticas o internacionales; del país u otros países.

### **Método y estructura del trabajo**

La investigación combina fuentes primarias y secundarias de información. Ésta es de naturaleza exploratoria porque estudia un conflicto de intereses muy específico, el de duplicidad de roles. Lo hace desde la perspectiva de los *Gobiernos Corporativos*; tam-

bién es descriptiva, pues especifica las propiedades anteriores en diferentes naturalezas organizacionales.

Así, y con el fin de conseguir los propósitos u objetivos enunciados, el trabajo considera cuatro capítulos, cada uno de ellos orientados a cuestiones muy precisas, no obstante, integradas temáticamente entre ellas. La individualidad capitular es dada a cada uno de ellos en una síntesis final denominada “Algunos Comentarios”. La concepción holística, la dan: un primer capítulo que trata de los fundamentos de Gobiernos Corporativos; un segundo capítulo que estudia en estos últimos, los conflictos de intereses por duplicidad de roles; con este marco teórico, se pasa al tercero siguiente que, valida empíricamente para organizaciones chilenas, la situación de estos nuevos últimos, en los anteriores fundamentos de Gobiernos Corporativos; en esta plataforma teórico-práctica, se construye el cuarto y final capítulo, con propuestas e iniciativas para la gestión en y desde los Gobiernos Corporativos, de los conflictos por duplicidad de roles. El detalle de contenido de los mismos se explica y explicita a continuación:

En el primero, *Gobiernos Corporativos*, se describe el concepto, su naturaleza y su historia, profundizando en los esfuerzos de actores domésticos, regionales y mundiales, sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. Una de las iniciativas particularmente estudiada es el conjunto de principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>24</sup>, relativos a Gobiernos Corporativos, propuestos en 2004 para servir de guía a los diferentes países y empresas interesadas en el intercambio comercial internacional (como forma de procurar desarrollo y crecimiento económico y social). También, estudia la evolución de los Gobiernos Corporativos en Chile, país sudamericano emergente, que ha implantado un proceso de reforma institucional de larga data, evaluado y reconocido positivamente por sus logros y estabilidad económica, y por el buen clima social, político y cultural; sin embargo, que sigue teniendo eventos reñidos con las buenas prácticas empresariales, y también políticas.

El capítulo segundo, *Conflictos en los Gobiernos*, profundiza en el conflicto. En una primera parte, se desarrolla una aproximación genérica a él, observando su histórica concepción negativa. Se analizan las diferentes y variadas formas de tipologizarle, hasta llegar al conflicto de interés y, específicamente, a aquel derivado de una misma entidad/persona en relación a una Organización. Este particular conflicto es una de esas malas prácticas causante de las inestabilidades en los gobiernos, y por ende, en las propias organizaciones o corporaciones o empresas o instituciones, que desencadena colapsos no sólo internos, sino con repercusiones en el conjunto de la sociedad de influencia. Complementariamente, y a modo de graficar explícitamente el tipo de conflicto razón de investigación, se caracterizan cuatro diferentes variedades de éste. Para finalizar el capítulo se estudia la manera en que la OCDE -y en especial sus principios expresados en la edición de 2004- ha abordado esta especificidad conflictual (si es que la ha tratado).

El tercer capítulo lleva por título *Aplicación Empírica: Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles en Organizaciones de Chile*. Se introduce por medio de un trabajo de campo, que observa las prácticas de *Gobiernos Corporativos* en las organizaciones chilenas; en particular, para conocer sus experiencias directivas y sus directrices filosóficas. Con este fin se elabora una encuesta<sup>25</sup>, construida ad hoc a los propósitos investigativos, siguiendo el rigor establecido por la técnica estadística<sup>26</sup>, en cuanto a los pasos necesarios para dar forma y vida científica a este señalado instrumento de observación, de forma tal que se pueda verificar el grado de conciencia respecto de aquellos y de sus consecuencias derivadas. Expone los resultados y conclusiones obtenidas, entre otras cosas, en términos de explicitar ¿cómo los han enfrentado?, ¿o no los han enfrentado?; ¿qué tipo de ellos han vivido?, ¿con qué frecuencia se producen? y en general, conocer cuál es la magnitud de éstos; como se indicó, independientemente de la naturaleza o tipo de ficción jurídica que adopte la Organización y por tanto, aplicado sobre empresas listadas y no listadas, con o sin fines de lucro, estatales o privadas.

El capítulo cuarto y último, *Propuestas conceptuales e iniciativas para, desde los Gobiernos Corporativos, abordar los Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles en Organizaciones Chilenas* partiendo del mejor balance de los resultados obtenidos, junto a las sugerencias de la investigación científica, y al atrevimiento de una “especulación creativa”<sup>27</sup> realista, objetiva, racional, establece un conjunto de iniciativas en el ámbito de los *Gobiernos Corporativos* relativas a la temática de los *Conflictos de Intereses Derivados de Duplicidad de Roles*, para la situación organizacional chilena; siempre entendida ésta como inserta en la comunidad internacional, además de regional y bilateral, transoceánica y con bloques de países, entre ellos, los más significativos, la Unión Europea y el P4; por tanto, las peculiaridades culturales son una consideración de relevancia -sea por la salida a mercados foráneos o por el aterrizaje de extranjeros en suelo nacional<sup>28</sup>- que no se obvian al momento de estas propuestas.

### **Delimitaciones de la Investigación**

La investigación se desarrolla desde las ciencias de la administración, y específicamente de la acción que compete a los responsables de los Gobiernos de las Organizaciones. Sin duda, la temática de los *Gobiernos Corporativos*, por su naturaleza, puede ser abordada desde otras diferentes perspectivas, entre ellas, la ciencia jurídica, la sociología, la psicología -y en cada una de estas, desde algunas subespecialidades-. Sin perjuicio que, en la presente investigación no se pretendan desarrollar estas perspectivas, el trabajo interdisciplinar, particularmente en este tema, es muy necesario, especialmente porque las consecuencias de la debida o indebida gobernancia tiene impactos directos sobre las personas, de modo individual y colectivo.



La investigación aborda una arista específica relativa a los *Gobiernos Corporativos*, cual es los *Conflictos de Intereses* y, dentro de éstos, uno muy específico, el *Derivado de Duplicidad de Roles*. Mientras más investigación sistemática va habiendo, mientras más variopinta es la actividad organizacional, más realidades van emergiendo y puntos de enfoque van surgiendo en la temática de los *Gobiernos Corporativos*. Ni los puntos de vista ya existentes, ni los nuevos -que no significa que no hayan existido alguna vez antes- son aislados o inconexos, y por ello toda prospección propuesta, si bien se orienta desde una mirada determinada, habrá de tener presente sus “externalidades”; se reciben y se dan influencias, positivas y/o negativas: “buenas personas, buen gobierno, *stakeholders* satisfechos, *shareholders* felices”; obviamente, en sentido contrario también se da.

El estudio se concentra en los *Conflictos de Intereses Derivados de Duplicidad de Roles*; por tanto, no se trata de un conflicto entre dos partes; es un conflicto en que existe un “dos”, pero, radicado en una misma entidad/persona. Cabe precisar que el “dos” es una forma de expresar simultaneidad de roles en un mismo ente, respecto de una misma realidad objeto de estudio. Es decir, se excluyen los conflictos entre dos partes; sin embargo, siendo este conflicto de carácter interno, luego, residente en una misma entidad/persona, él -el conflicto- se proyecta y manifiesta con consecuencias que involucran a terceros.

La investigación tiene como propósito develar la existencia de *conflictos de intereses* que no necesariamente exigen la participación de otra entidad/persona, y que tienen consecuencias, en algunos casos, negativas para la sostenibilidad organizacional. El propósito de este trabajo no es indagar en las causas que llevan a una entidad/persona a la circunstancia de verse internamente en estado de contradicción, incluso -en el extremo- se pregunta cuáles podrían ser las razones de ello y esboza algunas respuestas; pero esto necesita otra investigación, que requiere participación interdisciplinaria, particularmente de las ciencias que estudian los procesos mentales de las personas.

El estudio se centra y reduce su ámbito a la realidad de las organizaciones chilenas, para conocerlas y comprenderlas del mejor modo; no es posible ampliarlo al mundo entero. Ahora bien, y considerando que esta temática de los *Gobiernos Corporativos*, y en particular los conflictos emanados por contraposición de intereses, son temas de sobrada vigencia en el mundo como un todo -entre otras cosas, por la globalización de las relaciones- se hace una exhaustiva revisión, tanto de lo regulatorio como de lo autorregulatorio, recorriendo las propuestas al respecto planteadas por organismos multilaterales, países desarrollados, emergentes, e incluso países en desarrollo.

Esta investigación entiende, como un aspecto central de ella, el que independiente del ropaje jurídico que una Organización tome para actuar en la sociedad -a partir del rol que deba desempeñar- las necesidades de debido gobierno son transversales para todas y cada una de las organizaciones. En consecuencia, más allá de las especificidades que

sea necesario considerar, por las particularidades de cada tipo genérico de actividad, existe una columna conceptual única relativa al cuidado o confusión de intereses y a las prácticas de una debida gobernancia, que es común y que no distingue entre tipos organizacionales.

## Prólogos

Son rasgos muy característicos de nuestras sociedades modernas su creciente *complejidad, tamaño e impersonalidad*. Hasta en la psicología individual se ha perdido la sencillez; se busca ampliar todo; y las relaciones personales más intensas pasan a ser las de las redes sociales. Todo contribuye a que la vida -como ya señalara en nuestro mundo hispánico Ortega y Gasset- se convierta en una maraña. De ella no es fácil salir, porque esas citadas características en conjunto generan otra más, a saber, la *superficialidad*. Es ésta la que empuja a utilizar de forma prioritaria las leyes y la policía para solucionar la enorme cantidad de conflictos que la maraña produce.

En vez de tomarse en cuenta que -como dicta la lógica- lo *interior*, o sea, la *ética*, nos enseña a hacer buenas leyes y a cumplirlas, se pretende hoy que lo *exterior*, o sea, las *leyes* y la *policía*, nos deben empujar a actuar éticamente. Es ésta una de las incoherencias en las que estamos instalados por doquier. Simplemente, el ámbito interior de la persona, si es verdadero, da lugar de forma consecuente a acciones correctas. Obligar, por el contrario, a actuar según normas correctas, consigue con mucha más dificultad el cambio interior de las personas. Y, sin éste, la paz y la justicia social son siempre precarias.

Una situación, cada vez más frecuente, que refleja lo ahora apuntado es la del conflicto de intereses por duplicidad de roles en los gobiernos corporativos. Es la ética la que en la acción de cada persona ha de entrar en juego para solucionar estos problemas. Pero, lamentablemente y como queda dicho, no abunda hoy, pues ni se enseña del modo adecuado -con el ejemplo y la teoría- ni la estructura social, ni el ambiente facilitan su ejercicio; además, en no pocos casos la complejidad hace que incluso personas de buena voluntad ética no sepan cómo resolver las múltiples y graves dudas que surgen.

Todo ello muestra de modo claro la oportunidad de esta obra del Dr. Orlando de la Vega. Era necesario un estudio serio y científico en el que se hiciese ver tanto con apoyo empírico como con reflexión teórica la variada paleta de posibilidades que se dan dentro de este

tipo de conflictos, como base imprescindible para poder acercarse a su mejor solución posible.

Antes de analizar esas variantes conflictivas es preciso conocer bien el terreno que se pisa, es decir la naturaleza de los gobiernos corporativos, a los que el libro dedica un capítulo muy bien estructurado y preciso. El análisis posterior de los conflictos se continúa con la aplicación particular al caso chileno.

Una obra de esta envergadura supone en el autor conocimientos empresariales, económicos, jurídicos y éticos. La ciencia es analítica, pero la vida es síntesis. Una investigación sobre un fenómeno vital y actual de nuestra sociedad, si quiere saltar por encima de la superficialidad ha de saber combinar el análisis con la síntesis, lo conceptual con lo empírico, lo universal con lo particular. No es fácil, pero si -como en esta obra- se logra, el resultado es de un interés y una utilidad grandes.

Así pues, a mi entender, esta contribución enriquece nuestra cultura teórica y prácticamente en un ámbito muy necesitado de claridad. Hemos de felicitarnos -y particularmente yo lo hago con gran alegría- de que el Dr. Orlando de la Vega nos haya hecho este regalo, que nos hace esperar y desear otros para los próximos años.

**Prof. Dr. Rafael Alvira**  
Director Instituto Empresa y Humanismo  
Universidad de Navarra, España

La ética vale la pena. Si muchos no lo creen, lo van comprobando poco a poco en su propia vida familiar, profesional, social y política.

Intereses en los negocios los tienen todos los *stakeholders*, o no habría valor adicionado en emprendimientos. Intereses claros y transparentes son muestra de ética en la vida corporativa. La proliferación de escándalos financieros volvió la atención sobre buenas prácticas de gestión. El gobierno de organizaciones no había nunca merecido tantos centímetros de la prensa internacional. Empresas de capital abierto, públicas y privadas vienen gradualmente adoptando prácticas de más transparencia, no solo en la administración de la información, también en la conducta de los dirigentes, inversores y propietarios.

Situaciones de conflicto siempre existirán, ya que el ser humano es inteligente y libre. Así, administrar conflictos de intereses es más que arte, significa tratar la libertad del hombre económico con vistas a la ética. De gran valor es lo que el Dr. Orlando de la Vega nos enseña maravillosamente con y en este libro.

Mirando los varios organismos que él mismo nos presentó, nacionales o internacionales, llegamos a principios válidos a todos los países, a cualquier tiempo, universales y atemporales. Tomemos algunos como ejemplo: transparencia, equidad, *accountability* y responsabilidad social.

Límites como reglas y normas, punición y penalidades hacen el mundo empresarial pequeño, si consideramos el costo de auditoría, *compliance* y causas jurídicas que previenen o remedian fraudes y otros crímenes de “cuello blanco”. Resultaría más económico hacer bien las cosas, actuar con rectitud, honrar los compromisos.

Con eso en mente, el consejo o “board” ha ganado importancia capital en el gobierno de las corporaciones. Si el foco antes se dirigía casi totalmente a los agentes o dirigentes,

hoy está muy volcado a los inversores o propietarios. La transparencia suele mitigar costos y asegura la buena reputación, intereses claros, conducta recta, acciones correctas. Grandes empresas, en varias partes del mundo, lo han experimentado con éxito. Mirando hacia ellas, también en todo el mundo se van creando niveles de *corporate governance* que preparan las organizaciones para cambios estructurales y mejores resultados financieros y éticos.

Con esta perspectiva, el gobierno de la empresa puede ser visto como un sistema. Sus procesos llegan a la asamblea de accionistas, el consejo de administración y sus comités y el directorio ejecutivo. El sistema de información posibilita no solo controlar los agentes sino las importantes herramientas para monitorear los negocios con respecto a las prácticas de buen gobierno: planeamiento estratégico, desarrollo de talentos y gestión de riesgos.

El conflicto de intereses, el doble rol y un conjunto de otras situaciones semejantes pasarían por esa criba ética. El Dr. Orlando de la Vega nos ha brindado una oportunidad de conocer campos muy nuevos de la ciencia a ese respecto; así, la teoría de la conflictología es algo reciente en Administración y la contribución del presente trabajo es inmensurable

La cultura de negocios sostenibles está directamente relacionada con los distintos conceptos de conflictos descritos en ese libro. Todos tienen su impacto sobre las relaciones éticas de y con *stakeholders* de la empresa.

Así, en momentos en que se discuten las buenas prácticas del gobierno corporativo en nuestra sociedad, a la vez que se advocan nuevas formas de gestión en las organizaciones, como la solución contra la corrupción, la baja productividad, el control de precios y la poca flexibilidad ante nuevas exigencias del mundo globalizado, el Dr. Orlando de la Vega nos responde con profundidad a preguntas desafiantes sobre el papel de la ética en la solución de conductas conflictivas. El autor nos invita a una reflexión a lo mejor más filosófica y de autoconocimiento, que llevará a los responsables por el gobierno de corporaciones o de organizaciones a encontrar caminos antes poco claros, pero ahora concretos y positivos. Al final del trabajo, aseguro que el lector me dará la razón: incluso en este aspecto específico del gobierno de corporaciones, la ética vale la pena.

Deseo a Dr. Orlando de la Vega y a la editorial todo el éxito con esta obra.

**Profa. Dra. Maria Cecilia Coutinho de Arruda**  
Directora Ejecutiva de ALENE  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Aun recuerdo cuando -hace ya varios años- el profesor Orlando de la Vega propuso dictar en la carrera de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso una asignatura optativa sobre el tema de Gobiernos Corporativos. Varios nos preguntamos si estudiantes con poco más de veinte años de edad comprenderían su significado e importancia, en una época en que el concepto recién emergía en Chile; incluso, pensamos que varios pensarían que se trataba de una asignatura cercana a las ciencias políticas, dado que la palabra “gobierno” tiene un uso bastante más común en el ámbito público que en el privado. Finalmente, si bien aceptamos que se impartiera dicha asignatura, recomendamos al profesor De la Vega que la denominara “Dirección Corporativa” y mantuviera esa denominación hasta el momento en que el concepto de “Gobiernos Corporativos” se consolidase en el país.

Con mucho gusto podemos decir que esa asignatura aun se mantiene en nuestro plan de asignaturas optativas, con buena demanda por parte de nuestros estudiantes y ya con la denominación de “Gobiernos Corporativos”. Además, el profesor De la Vega imparte módulos de dicho tema en asignaturas obligatorias de nuestro Magíster en Dirección de Empresas (MBA), tanto en Chile como en Argentina.

Pero, no ha sido un camino fácil. Bien lo supo el profesor De la Vega cuando condujo una investigación exploratoria en empresas chilenas y detectó que el término era desconocido o mal interpretado por la mayoría de los directivos y ejecutivos consultados. Asimismo, no ha resultado fácil convencer a aquellos académicos y colegas que reducen la aplicación del concepto sólo a las sociedades anónimas que cotizan en Bolsa; en efecto, sin desconocer la relevancia que este concepto tiene en las sociedades listadas, el profesor De la Vega afirma -con contundentes argumentos- que debe ser considerado por todo tipo de organizaciones, sea cual sea su forma de constitución legal, pequeñas y grandes, públicas y privadas, en coherencia con la interpretación de “gobierno corporativo” como “buen gobierno de las organizaciones”.

En cuanto a este libro, el profesor De la Vega comienza con una maciza presentación respecto al concepto de Gobiernos Corporativos, apelando al desarrollo histórico del concepto y a los modelos de Gobierno Corporativo, finalizando con el caso chileno y su relación con los principios de la OCDE. Luego, trata los conflictos en los Gobiernos Corporativos, enfocándose en aquellos conflictos de intereses por duplicidad de roles, aspecto en el cual el profesor De la Vega se ha consolidado como un académico experto. El tema anterior es tratado con profusión de detalles en el capítulo 3 del libro, en el cual se presentan los resultados de una investigación empírica respecto a dichos conflictos de intereses en organizaciones en Chile, aportando reveladores hallazgos de un aspecto no abordado anteriormente en la literatura especializada, y menos aun, en el caso chileno. Finaliza el libro con un capítulo destinado a las propuestas del profesor De la Vega para abordar los conflictos de intereses por duplicidad de roles en organizaciones chilenas, desde la óptica de los Gobiernos Corporativos.

Con una excelente formación académica, cuya culminación ha sido el Doctorado en Gobierno de Organizaciones, obtenido en la Universidad de Navarra, una vasta experiencia en cargos ejecutivos en empresas nacionales y varias rigurosas publicaciones precursoras de este libro, el profesor Orlando de la Vega debiera constituirse en uno de los principales referentes sobre el tema en nuestro país y Latinoamérica, siendo este libro una de sus mejores cartas de presentación.

**Bernardo Donoso Riveros**

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso