

LAS PRÁCTICAS DE «DOBLE ROL» EN LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS DE EMPRESAS CHILENAS*

Orlando de la Vega

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO (CHILE)

orlando.delavega@ucv.cl

Resumen

Este proyecto es una investigación exploratoria acerca de las malas prácticas de los gobiernos corporativos asociadas al «doble rol» que asumen ciertos actores (*shareholder o stakeholder*) en una empresa privada o pública (total o parcialmente de propiedad del Estado). Se pretende detectar las distintas formas genéricas que pueden adoptar estas malas prácticas, además de explorar las percepciones positivas o negativas que estas generan en los actores del ámbito empresarial o institucional chileno. Seguidamente, se examinan las distintas alternativas para enfrentarlas (ya sea disminuyendo su probabilidad de ocurrencia o eliminándolas), con la finalidad de mejorar las prácticas de gobierno corporativo en Chile.

Palabras clave: gobiernos corporativos, malas prácticas, ética en los negocios, Chile.

Abstract

This project is an exploratory investigation on the malpractices of corporate government associated with the «double role» that some shareholders assume in a private or public company (totally or partially state-owned). We will try to discover the various generic forms that these malpractices adopt, as well as explore the positive or negative perceptions that they generate on the Chilean corporate or institutional shareholders. Next, we will examine various alternatives to confront them (by reducing their occurrence or eliminating them) in order to improve the practices of corporate government in Chile.

Key words: corporate government, malpractices, business ethics, Chile.

Gobierno corporativo es el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas, distribuyendo o asignando derechos y responsabilidades específicas entre los distintos participantes de la so-

cialidad: directorio, administración, accionistas y terceros relacionados (acreedores, proveedores, clientes, etc.). Forman parte del sistema las reglas y procedimientos claros para la toma de decisiones en

* Una versión anterior de este trabajo fue publicada en los Anales del VIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía (Alene), llevado a cabo el 11 y 12 de agosto de 2005 en Valparaíso, Chile.

asuntos de la compañía y la estructura que permite establecer los objetivos de la sociedad y determinar los medios necesarios para alcanzarlos y supervisar su cumplimiento.

Tras las reformas introducidas en la Ley de OPAS¹, que toman como base los principios recomendados internacionalmente por la OECD, se genera en Chile un marco legal que por primera vez reconoce e incorpora la conceptualización de los gobiernos corporativos, diseñados para normar y promover las buenas prácticas de gobernanza societaria.

No obstante el avance experimentado por el país en materia jurídica, este no ha ido acompañado necesariamente de un desarrollo paralelo de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Más aun, se estima que en Chile los principales problemas radican en conflictos de interés entre accionistas controladores y accionistas minoritarios, debido a problemas de agencia, al uso de información privilegiada y a conductas antiéticas.

El presente trabajo de investigación aborda una perspectiva poco tratada de la problemática de los gobiernos corporativos: el conflicto de intereses que se genera cuando un *shareholder* o un *stakeholder* desempeña activamente por lo menos dos acciones de modo simultáneo en empresas cuyas posiciones negociadoras son opuestas. Esto causa que una misma persona (natural o jurídica) asuma dos roles antagónicos, lo que el investigador ha denominado «prácticas de doble rol». Lue-

go, se define el problema de investigación como la conceptualización y exploración de esta problemática en los gobiernos corporativos de empresas chilenas.

Hasta ahora, la mayor parte del interés en el tema de los gobiernos corporativos se ha centrado en la protección de los accionistas minoritarios de las empresas privadas que transan en la Bolsa de Valores, con énfasis en el poder que los accionistas mayoritarios ejercen para extraerles valor a los accionistas minoritarios. El otro tema de interés ha sido la transparencia de la información.

Además, ligados al problema de investigación habría por lo menos otros tres aspectos poco tratados:

- La práctica del «doble rol» en sí misma.
- La consideración de los *stakeholders* dentro de la temática de los gobiernos corporativos.
- La inclusión de las empresas del Estado dentro de la temática de los gobiernos corporativos.

1. Las prácticas y conflictos de doble rol en los gobiernos corporativos

Si bien la primera responsabilidad estatutaria del equipo de gobierno de una organización es garantizar que esta satisfaga los deseos y propósitos de *todos* sus *shareholders*, también debe responder ante otros grupos de interés, como los denominados *stakeholders*, hoy esencialmente sin fronteras. Por lo tanto, la dirección de la empresa debe tener presente los deberes y los derechos de todos los diferentes actores, y hacer el mejor esfuerzo por satisfacerlos. En caso contrario, alguno de estos le quitará su apoyo y provocará

1 Ley 19.705, que «Regula las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (OPAS) y establece régimen de Gobiernos Corporativos», publicada el 20 de diciembre de 2002.

eventuales efectos negativos. Conciliar tan diversas motivaciones no es simple, pues exige un actuar equilibrado, equitativo y ético; todo a la luz de la estrategia institucional.

Una fuente de desequilibrio poco estudiada corresponde a los conflictos de doble rol mencionados anteriormente. Estos generan una contraposición de intereses, por lo que no se dispone de libertad absoluta para actuar en beneficio de una de las partes.

Lo anterior puede conducir a prácticas comerciales que debiliten la posición de la empresa y no representen efectivamente sus intereses.

El autor tuvo la oportunidad de conocer algunos casos con estas características durante el ejercicio de cargos ejecutivos en su vida profesional, algunos de los cuales se desarrollan a continuación. Las siguientes son situaciones genéricas que exponen la práctica y los conflictos de doble rol.

Caso 1. Propietario y cliente de una misma empresa

Descripción

Este caso se produce cuando una persona (natural o jurídica) ejerce simultáneamente el rol de propietario (socio o accionista) y el rol de cliente de una misma empresa, lo que genera una fuente de conflicto en el gobierno corporativo de esta empresa.

Ejemplo

Una compañía chilena comercial naviera ofrece desde hace muchos años servicios de transporte marítimo internacional de

carga. Para poder llevar a cabo esto último, es atendida en Chile por una agencia naviera en la cual tiene participación patrimonial (la compañía naviera es accionista de la empresa de agenciamiento).

Dada la profundización del comercio internacional chileno desde la segunda mitad de los años setenta², la necesidad de incrementar la capacidad de transporte se hizo obvia, y el interés de otras terceras compañías navieras por participar y aprovechar estas oportunidades también fue aumentando.

Para las agencias navieras se abrían nuevas posibilidades, en términos de poder asumir estos desafíos y crecer. Por lo tanto, la agencia en cuestión fue incorporando nuevas compañías navieras a su cartera y, como consecuencia de ello, incursionó en nuevos tráfico, los cuales fueron exitosos en términos de resultados económico-financieros y en términos de consolidación del servicio y de la ruta. Había una creciente demanda por transporte que no estaba siendo adecuadamente satisfecha ni por precio ni por calidad de servicio ni por frecuencia de viajes.

Evidentemente, estos buenos resultados se reflejaron en los indicadores de gestión de la agencia naviera, lo cual proporcionó gran satisfacción a sus accionistas, muy complacidos por el desempeño de la empresa y el de sus ejecutivos. Sin embargo, este éxito también atrajo la atención de la compañía naviera accionista, pero ahora desde una faceta antes no

2. Periodo de lo que se conoció como la Regionalización Abierta, caracterizada por la apertura unilateral de Chile al mundo mediante la disminución progresiva de sus barreras arancelarias y paraarancelarias.

manifestada. La empresa naviera hizo valer su calidad de accionista e hizo sentir su posición privilegiada de cliente y propietaria a la vez.

La compañía naviera accionista de la agencia de naves, en virtud de los derechos que le confería ser uno de los propietarios de esta, exigió que se le entregase información de gestión sobre terceros clientes. Su propósito era analizar dicha información y decidir si participaba de aquellos tráficos que parecían atractivos.

Del mismo modo, la compañía naviera accionista, al conocer con un profundo nivel de detalle la información de gestión de la agencia naviera, y a sabiendas de que esta estaba obteniendo excelentes resultados financieros, le planteó y exigió una revisión y posterior disminución de los precios que le cobraba por los diferentes servicios portuarios prestados.

Preguntas para el análisis

- Si un socio o accionista de una compañía que a la vez es cliente de la misma exige en su rol de propietario información de otro cliente para, eventualmente, usarla y competir con ventaja: ¿qué pasa con la confidencialidad sobre la información y las actividades comerciales que toda empresa debe a sus clientes y/o representados?
- Si un socio o accionista de una compañía que a la vez es cliente de la misma, en su rol de propietario y a partir del conocimiento de la información de gestión de la compañía, presiona para obtener mejores condiciones como cliente: ¿qué pasa con los intereses de los otros socios o accionistas de la compañía y con los propios intereses de la misma? ¿Por qué habrían de

verse afectados, si los precios y el servicio prestado son los de mercado?

Caso 2. Propietario y proveedor de una misma empresa

Descripción

Este caso se produce cuando una persona (natural o jurídica) ejerce simultáneamente el rol de propietario (accionista o socio) y el rol de proveedor de una misma empresa, lo que constituye una fuente de conflicto en el gobierno corporativo de esta empresa.

Ejemplo

Una compañía elaboradora de envases de cartón los comercializa y distribuye en el ámbito nacional para el embalaje de todo tipo de productos de consumo interno y de exportación: muebles, flores, frutas, libros, detergentes, vinos y muchos otros.

La materia prima para la elaboración de las cajas de cartón es el cartón corrugado, cuya fabricación exige el uso de una máquina corrugadora. El costo de esta máquina es lo suficientemente elevado como para hacer que los actores que participan en la elaboración de cartón sean muy pocos. De allí que estos proveedores ejerzan una posición de dominio con relación a sus clientes y puedan fijarles condiciones de entrega, garantías y precio de modo prácticamente unilateral.

Estas condiciones sugirieron a la empresa elaboradora de cajas la idea de buscar una alianza con una empresa que se dedicase a elaborar cartón, a fin de tener asegurado el abastecimiento de la materia prima base, sin las complejas exigencias establecidas por los proveedores ha-

bituales. Quería un socio que corrugase pero no elaborase envases, y llegó a constituir una alianza con una pequeña empresa a la cual esporádicamente le compraba cartón. El tamaño de la empresa corrugadora la hacía un socio apropiado.

La alianza incluyó ceder a la empresa corrugadora una parte de la propiedad de la empresa elaboradora de cajas, aunque las participaciones patrimoniales entre ambas empresas fueran asimétricas, pues la empresa corrugadora tenía participación en la empresa elaboradora de cajas, no así a la inversa.

Al poco tiempo, la fábrica de cajas empezó a participar en negocios de volúmenes mayores y pudo asegurar a sus clientes confiabilidad y cumplimiento de fechas, además de obtener mejores condiciones en cuanto a plazos de pago o eliminación de la necesidad de constituir garantías. Los precios, a su vez, estaban por debajo del promedio de mercado. Con todo lo anterior, la empresa corrugadora incrementó sustancialmente sus ventas.

Sin embargo, aunque la empresa corrugadora (proveedora) incrementó sus ventas, sus márgenes se estrecharon, pues su cartera de ventas se componía de mayores volúmenes pero de menores precios. La situación en la compañía de cajas, en cambio, estaba muy bien, pues las ventas y los márgenes habían crecido.

Para contrarrestar lo sucedido, la empresa corrugadora empezó a priorizar a los clientes que le generaban mayor rentabilidad. Desde el punto de vista de la fábrica de cajas, esto se tradujo en una desatención creciente de su socio, lo que afectó su actuación financiera. La única alternativa que le dio la empresa corruga-

dora, aprovechando la información privilegiada sobre los datos financieros de la empresa elaboradora de cajas, fue que esta pagara un mayor precio por la materia prima, además de aceptar, entre otras condiciones, plazos de pago tan estrechos como el promedio de la industria. La empresa de cajas, por el contrario, pensó que ante las nuevas condiciones lo más atinado era comprar el cartón a terceros, aunque ello significara perder la ventaja competitiva alcanzada con la constitución de la alianza.

Preguntas para el análisis

- Si la empresa proveedora exige un incremento de precios, aprovechando la situación privilegiada que le permite conocer los resultados de la empresa de la cual es socia o accionista, ¿está velando realmente por los intereses de esta última empresa (la fabricante de cajas)?; ¿qué intereses debe proteger?, ¿los de la fábrica de cajas o los suyos propios?
- Desde la perspectiva de la empresa de cajas (que es la empresa protagonista), la respuesta parece obvia.

Caso 3. Auditor y consultor de una misma empresa

Descripción

Este caso se produce cuando una persona (natural o jurídica) ejerce simultáneamente el rol de consultor y el rol de auditor de una misma empresa, lo que constituye una fuente de conflicto en el gobierno corporativo de la empresa.

Esta situación –más conocida que las dos anteriores– surge habitualmente en las empresas de auditoría, que por la función

que cumplen suelen actuar a la vez como auditoras y consultoras de una misma empresa.

En su rol de auditores, estas empresas actúan por cuenta de los dueños o socios o accionistas de la empresa y son nombrados por la junta de accionistas. Su trabajo consiste en revisar y verificar que la administración de la empresa ejerza debidamente su función de maximizar el valor de la misma, y que los actos y eventos económicos sean registrados y reconocidos de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables en el país y con la ley vigente.

En su rol de consultores, estas empresas brindan asesoría a la administración de la empresa en las más variadas materias relativas a la gestión y/o administración de la empresa: contabilidad general, aspectos tributarios, recursos humanos, aspectos de administración general, fusiones, adquisiciones y otros temas.

Hoy ya son suficientemente conocidos los casos en los que esta simultaneidad de auditor y consultor ha producido serios problemas. Los casos más renombrados son el de Enron a finales del 2001, el de Parmalat en Italia y el de Vivendi Universal en Francia.

Varias empresas de auditoría han ido más allá de verificar (en nombre y por encargo de los propietarios de la empresa auditada y de acuerdo con las disposiciones vigentes) qué tan bien están ejerciendo sus funciones aquellos a quienes se les ha encargado la conducción de la empresa: han prestado asesoría a la misma y han cobrado honorarios por ello. Esto implicaría la posibilidad de que se perdiese la necesaria y exigible objetividad y neutralidad en la auditoría.

Pregunta para el análisis

- El trabajo y los dictámenes de una empresa auditora son equivalentes a los de un ministro de fe que contribuye a que se entregue información veraz y efectiva sobre la marcha de una compañía, tanto a los *shareholders* como a los *stakeholders*. ¿El ser simultáneamente auditor y consultor estaría contribuyendo efectivamente a la generación de confianza en los mercados?

Caso 4. Cumplir funciones en empresas o instituciones del Estado y en empresas privadas simultáneamente

Actualmente, en Chile, las organizaciones del Estado han asumido básicamente dos formas de organización: a) servicio o institución del Estado y b) empresa del Estado o con participación del Estado. Dada su condición de instituciones públicas, es decir, pertenecientes al Estado, ambos tipos de organización pertenecen a todos los ciudadanos del país.

Las empresas del Estado, y aquellas en que este tiene participación, se gestionan de acuerdo con los parámetros y reglas que rigen a las empresas privadas. En consecuencia, son fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros³ (SVS), tienen

3. La Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) es una institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda. Tiene por objeto la superior fiscalización de las actividades y entidades que participan de los mercados de valores y de seguros en Chile. Así, a la SVS le corresponde velar por que las personas o instituciones supervisadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos,

auditores externos, deben hacer públicos trimestralmente sus estados financieros⁴ y deben tener directores, quienes son responsables ante los dueños –todo el país– por la gestión de la empresa.

Descripción y ejemplos

Una misma persona era director en una de las empresas de propiedad del Estado de Chile y participaba también en el directorio de una empresa privada, con la particularidad de que esa empresa privada estaba demandando al Estado chileno.

Parlamentarios –diputados o senadores, quienes son miembros de una institución del Estado– han participado en la discusión de leyes relacionadas con el sector industrial en el cual mantienen inversiones.

Preguntas para el análisis

Es deber de los directorios velar por los intereses de las empresas que representan. Si una misma persona se desempeña como director en una empresa pública y también como director en una empresa privada y surge una negociación o un conflicto de intereses entre ambas empresas:

- ¿En qué posición queda esta persona que ejerce cargo de director en ambas empresas? ¿Resguarda los intereses

estatutos y otras disposiciones que rijan el funcionamiento de estos mercados. Es la homóloga de la SEC (Securities and Exchange Commission) de Estados Unidos.

4. A través de un documento denominado FECU (Ficha Estadística Codificada Uniforme), el cual debe contener los balances financieros de la empresa, estados de ingresos y gastos, estados de flujo de efectivo y otros afines.

del Estado en la empresa pública o los intereses de los dueños de la empresa privada?

Cuando los legisladores que poseen participación patrimonial en determinadas empresas definen y votan por leyes vinculadas a sus mismos sectores industriales:

- ¿Se vela por el interés superior de la nación en materia legislativa o se vota según la conveniencia particular de su grupo o su sector empresarial?

En las páginas siguientes se presentan los resultados de la investigación de campo, los cuales ponen de manifiesto los niveles de ocurrencia de las distintas formas genéricas posibles que pueden adoptar las malas prácticas en la temática del doble rol planteada en este trabajo. Los resultados exploran, también, las percepciones positivas o negativas que estas prácticas generan en distintos actores del ámbito empresarial o institucional chileno, así como las distintas alternativas viables para enfrentarlas (las que se presentan como actos de los privados y actos de la autoridad), ya sea disminuyendo su probabilidad de ocurrencia, eliminándolas o volviéndolas transparentes; todo ello con el fin de mejorar las prácticas de gobierno corporativo en Chile.

2. Resultados de la investigación. Perspectivas de los actores de gobiernos corporativos con respecto a las prácticas de doble rol en empresas públicas y privadas de las regiones V y Metropolitana

Con relación a la puesta en marcha de esta investigación, debe mencionarse lo siguiente:

- Se seleccionó una muestra de 17 organizaciones de la Región V y la Región Metropolitana, de tamaño grande y mediano. El tamaño se estableció en función de los ingresos de las organizaciones y del número de personas empleadas.
- Se utilizó un criterio exclusivo de conveniencia para acceder a las unidades de muestra.
- De las 17 organizaciones, 4 poseen la calidad de *stakeholders*, en la forma de clasificadores de riesgo, auditores, fiscalizadores o prestadores de diversos servicios en materia de prevención de riesgos y salud.
- De las 17 organizaciones, 14 correspondieron a empresas privadas y el resto a instituciones públicas, bajo la modalidad de servicios y/o empresas del Estado.
- El instrumento de observación utilizado fue la entrevista personal a profundidad, ya que la temática de gobiernos corporativos aún es relativamente nueva. Además, la información solicitada posee un grado de sensibilidad relativamente alto, por lo que se consideró que la sistematización de preguntas no sería lo más adecuado para este proyecto.

Dicho esto, los resultados de la investigación de campo se presentan en tres grandes grupos:

- Aspectos generales del conocimiento sobre la temática de gobiernos corporativos y estructura del gobierno corporativo chileno.
- Resultados de la frecuencia y tipología de casos de doble rol encontrados

en los gobiernos corporativos de las organizaciones bajo análisis.

- Resultados de las percepciones de actores de gobierno corporativo de empresas chilenas respecto a su nivel de satisfacción con el gobierno corporativo actual.

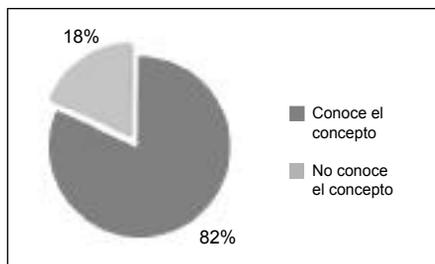
2.1. Resultados sobre los aspectos generales del conocimiento de la temática sobre gobiernos corporativos y estructura del gobierno chileno

a) Respecto al conocimiento de la temática de gobiernos corporativos:

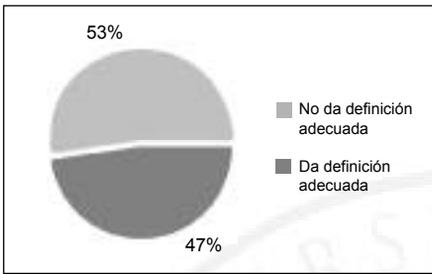
Del total de entrevistados, el 82% señaló conocer el concepto, aunque sólo 47% logró una definición que se acercara, en sus líneas fundamentales, a las definiciones formales de gobiernos corporativos. Las siguientes son algunas de ellas:

Conjunto de acciones que ejercen los altos directivos de una compañía tendientes a aumentar el retorno de los accionistas –agregar valor– dentro de un marco ético y socialmente responsable.

Conjunto de políticas, normas, prácticas empleadas por la alta dirección y el directorio para velar por el buen uso, la sana convivencia, el no aprovechamiento y el trabajo honrado y profesional.



Conocimiento del concepto de GC por parte de los entrevistados



Definición adecuada respecto de lo que es el GC

b) Respecto al grado de conocimiento de la legislación en torno al tema de gobiernos corporativos:

El 71% de los entrevistados señala conocer la Ley de OPAS⁵, y sólo el 8,3% de estos menciona que la ley en referencia incluye puntos relacionados con la temática de gobierno corporativo.

Un porcentaje aun menor, 23,5% de los entrevistados, declara conocer la Sarbanes-Oxley Act⁶, y sólo una minoría de 11,7% conoce de qué trata la ley y cuáles

5. La Ley de OPAS (Oferta Pública de Adquisición de Acciones) estableció como regla general ofertas públicas obligatorias para realizar cambios de control, limitó las series de acciones con derechos políticos distintos, mejoró los estándares y los tiempos de información al mercado e instauró el principio de prorrata, procedimiento transparente y competitivo para llevar a cabo una OPA. Del mismo modo, definió el concepto de director independiente, creó los comités de directores y reguló las operaciones entre partes relacionadas. A la fecha, esta ley lleva cinco años de vigencia y ha contribuido a aumentar la confianza, la transparencia y la justicia del sistema, lo que ha sido factor fundamental para el reciente desarrollo del mercado de capitales y el perfeccionamiento del sistema de asignación de recursos de la economía chilena.
6. La Ley Sarbanes-Oxley del 2002 (promulgada por el Congreso de Estados Unidos) tiene los

son sus implicancias, al menos para los intereses de sus empresas en particular.

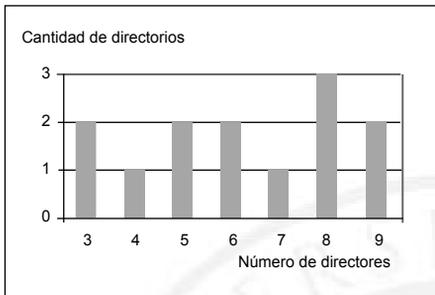
Aunque la temática de gobiernos corporativos ha sido tratada desde fines del 2001 y es un tema recurrente en la prensa especializada, el 24% de los entrevistados asocia el concepto a un tema de Estado, pensando principalmente en el gobierno político del país.

c) Respecto a los directorios en Chile:

Los directorios de las empresas entrevistadas poseen desde tres miembros, que es el mínimo legal para las sociedades anónimas, hasta un máximo de nueve miembros. El promedio es de 6,23 miembros.

La gran mayoría (el 90% de los directorios) se reúne una vez al mes, salvo dos que se reúnen entre cuatro y seis veces por año. De los directorios que se reúnen mensualmente, la duración de las reuniones es de cuatro a siete horas. Respecto a las reuniones extraordinarias, estas se realizan en el 76% de las organizaciones que funcionan con directorios, su periodicidad es de una o dos veces por año (siendo el máximo seis veces y el promedio 3 veces).

siguientes fines: a) devolver la confianza en la profesión contable (mediante la creación de una Comisión de Vigilancia Corporativa y un Comité de Auditoría Independiente), b) Mejorar el «tone on top» de las empresas públicas mediante el establecimiento de certificaciones y un código de ética, c) mejorar la entrega de información y los reportes financieros y d) mejorar la actuación de los centinelas (auditores, abogados y *whistleblowers*). Si bien esta es una ley estadounidense, es aplicable a todas aquellas empresas ubicadas en territorio chileno que son filiales o subsidiarias de empresas estadounidenses. También se aplica la extraterritorialidad de esta ley a todas aquellas empresas que deseen mejorar sus estándares de gobierno corporativo.



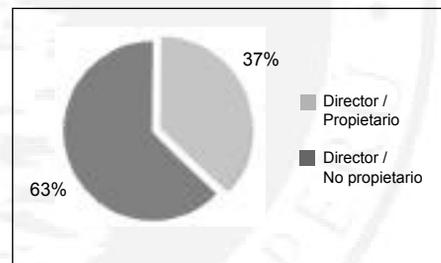
Frecuencia de directores por directorio

- d) Respecto a las responsabilidades y funciones del directorio, las siguientes son ejemplos de las respuestas dadas por los entrevistados:
- Establecer las líneas del modelo de negocios y elegir el mercado objetivo. Establecer, además, los márgenes de utilidad para cada negocio.
 - Dictar las grandes políticas que tiene que seguir la organización.
 - Controlar, a través de indicadores de gestión, que se cumplan las metas fijadas para cada sector.
 - Fijar los lineamientos macroempresariales y aprobar las propuestas de los ejecutivos.
 - Monitorear la marcha global de la organización y facilitar la coordinación entre las distintas unidades de negocio.
 - Definir las políticas globales de dirección del grupo de empresas: «marcar el camino».

Se observa un patrón común en las respuestas: el sentido holístico y estratégico o de largo plazo que tiene el director de empresas. No obstante, lo anterior se contrapone con las respuestas de los entrevistados respecto a los temas tratados

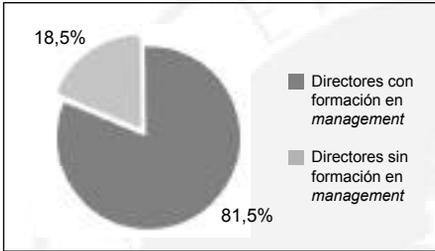
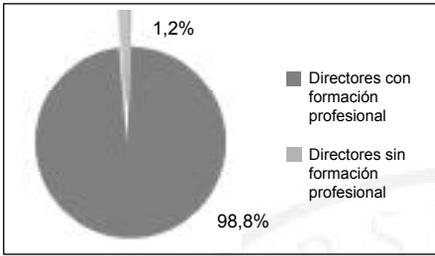
en reuniones de directorio, ya que en promedio los directorios dedican entre 40% y 60% de su tiempo a la revisión de resultados económico-financieros, y entre 0% y 20% a proyectos futuros de la organización, lo que estaría señalando que los directorios de las empresas chilenas poseen un carácter más revisor o controlador que planificador y/o de proyección futura.

En las 13 empresas (privadas y públicas) que operan con directorios, hay 81 personas. Aquí están incluidos presidentes, vicepresidentes y directores, mas no directores suplentes. Esto arroja un promedio de 6,23 miembros por directorio. Por otro lado, 37% de los directores también son propietarios.



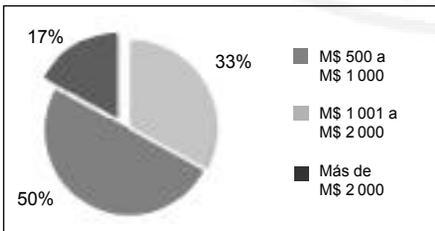
Directores/Propietarios, Directores/No propietarios

Se destaca el nivel educacional de los directores. De los 81 directores, 80 poseen título profesional y 76 tienen formación académica en *management*. Si estos no poseen un profundo dominio del concepto de gobierno corporativo y de sus implicancias, ¿qué queda para aquellos que no tienen formación académica en *business*?



Nivel educacional de los directores

En cuanto a las dietas de los directores, el 90% corresponde a un monto fijo por sesión. Sólo el 15% de los directores recibe un sueldo por este concepto, pues en la mayoría de los casos son simultáneamente altos ejecutivos de empresas del grupo. Respecto a la cuantía de las dietas, el 50% de los directores recibe una dieta que varía entre 500 mil y 1 millón de pesos chilenos⁷; el 33% recibe dietas en el rango comprendido entre 1 y 2 millones de pesos chilenos⁸; y el 17% recibe montos por encima de los 2 millones de pesos chilenos.

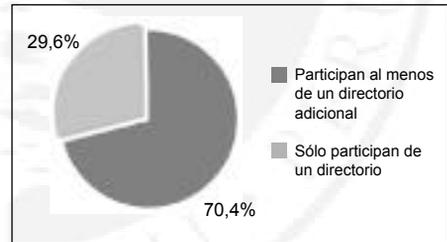


Dietas del directorio por sesión

7. En dólares estadounidenses, aproximadamente entre 950 y 1 900 mensuales.
8. En dólares estadounidenses, aproximadamente entre 1 900 y 3 800 mensuales.

Los resultados de las entrevistas señalan que un 50% de los directores llega preparado a las reuniones, mientras que el otro 50% llega «medianamente preparado». Los entrevistados señalan que la falta de una preparación previa de los directores se evidencia en el mucho tiempo que se dedica, en cada reunión, a la lectura de los estados financieros y otros indicadores de resultado de periodos pasados, lo que impide el análisis de asuntos futuros.

En 9 de los 13 directorios que participaron en este proyecto (57 directores o 70% del total), sus integrantes participan en por lo menos un directorio adicional, sea en una empresa que pertenece al mismo grupo económico o *holding* o bien en una empresa ajena al grupo. La cantidad máxima de directorios a los que pertenece un director (directorios múltiples) es de cinco.



Directores que participan en al menos un directorio adicional

e) Respecto de los comités de directores:

De las 13 organizaciones en las cuales se forman comités de directores, sólo 23% posee directores independientes del controlador.

f) Respecto al gerente general y otros altos directivos:

El gerente general no es director de la empresa en la cual se desempeña, aunque

en 8 de las 11 empresas que poseen filiales o compañías relacionadas, es director de al menos una de ellas.

Un caso relativamente frecuente es que los altos directivos de las empresas que poseen compañías relacionadas o filiales (11 de ellas) ocupan cargos en estas filiales: directores (63,6%), altos ejecutivos (27,7%), directores y altos ejecutivos a la vez (54,5%).

g) Respecto a la percepción de los actores de gobiernos corporativos acerca de los accionistas minoritarios:

En las cuatro empresas que poseen accionistas minoritarios⁹, estos son considerados como «meros inversionistas». En las decisiones del directorio importan sólo las opiniones del o los accionistas mayoritarios o controladores; en este sentido, los minoritarios no poseen representación efectiva en el directorio. Nos preguntamos entonces: ¿No es obligación del directorio representar los intereses de *todos* los accionistas?

2.2. Resultados respecto a la frecuencia y tipología de casos de doble rol encontrados en los gobiernos corporativos de las organizaciones bajo análisis

a) Respecto a los casos de doble rol:

De los 4 casos básicos descritos, se observa la ocurrencia de 3 de ellos, todos en distintas organizaciones:

9. Es el accionista que no puede ejercer el control de la sociedad ni tampoco designar por sí mismo suficientes directores, incluso cuando posea una participación significativa en el patrimonio.

Caso 1: Propietario y cliente de la misma empresa

Este caso se observa en cuatro de las organizaciones que participaron en el estudio, tres en la forma de una empresa que es propietaria (participación patrimonial total o parcial) y además cliente de una misma organización, y una en la forma de una persona natural que es propietaria de una organización que recibe servicios de otra empresa en la cual esta misma persona es miembro del directorio.

Caso 2: Propietario y proveedor de la misma empresa

Este caso se observa en tres de las organizaciones estudiadas, dos en la forma de una empresa (persona jurídica) que es parcialmente propietaria de otra de la cual recibe servicios, y una en la forma de una persona natural que posee una empresa que presta servicios a otra de la cual esta persona es director.

Caso 3. Auditor y consultor para una misma empresa

Este caso se observa sólo en una organización y específicamente en el tema tributario. Si bien la organización posee un equipo de empresas asesoras o consultoras, la empresa que les presta servicios de auditoría actúa como asesor o consultor tributario, con el consiguiente riesgo y potencial conflicto que esto implica.

Caso 4: Director de una empresa privada y una empresa pública simultáneamente

Este caso no es observable en ninguna de las organizaciones que participaron en el proyecto, pues los actores de gobierno

corporativo de empresas públicas entrevistadas señalan que, al menos en sus sectores de actividad, los cargos de director son cargos tipo uno, es decir, cargos a dedicación exclusiva.

Además de los tres casos de doble rol detectados con la investigación, se encontraron dos nuevos tipos de conflictos de este tipo con alta potencialidad de daño sobre el gobierno corporativo, la organización, su sector de actividad y la sociedad en su conjunto. Estos casos se presentan a continuación:

Nuevo caso 1: Director de dos empresas competidoras directas

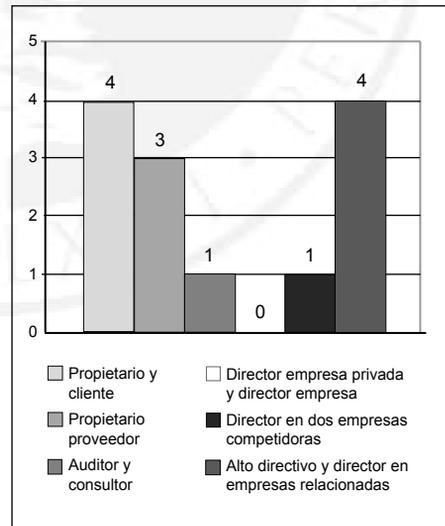
Se observa el caso de una persona natural que participa simultáneamente en dos directorios, con la particularidad de que los directorios involucrados pertenecen a dos empresas del mismo sector de actividad, es decir, que compiten directamente. Si bien se señala que el director en una de las empresas se abstiene de los temas «estratégicos», esto último es poco probable, y genera un riesgo para la conducción de ambas empresas, además de causar una evidente tensión en ambos directorios.

Nuevo caso 2: Alto directivo de empresa y director en empresa relacionada o filial

Se observaron cuatro casos en los que altos directivos son a la vez directores de empresas relacionadas o filiales de la primera. Las empresas filiales prestan servicios a las empresas «matrices» (y de las cuales el actor de gobierno corporativo es alto ejecutivo), lo que genera conflictos similares al de propietario y cliente, pues la filial que presta servicios exige lo que considera sus «legítimos derechos» en

cuanto a precios de transferencia. Esto obliga, en la mayoría de los casos, a que los altos directivos de la empresa que hace las veces de «matriz» recurran al mercado para obtener el servicio a un mejor precio. Los entrevistados señalan que el motivo por el cual los altos directivos son además nombrados directores de las filiales (en algunos casos en más de una filial) es «aprovechar el *expertise* del ejecutivo, además de las evidentes sinergias que se generan». Dada la explicación anterior, sólo uno de los cuatro altos directivos o directores reconoce que esta situación puede generar (y ha generado en el pasado) conflictos al interior del grupo o *holding*.

Con todo lo anterior, se cuentan trece casos de «doble rol», cada uno de los cuales contiene un «germen» de desequilibrio en el gobierno corporativo de las instituciones involucradas.



Casos de doble rol detectados

2.3. Resultados de las percepciones de los actores del gobierno corporativo de empresas chilenas respecto a su actual nivel de satisfacción

a) *En cuanto a las percepciones de los stakeholders sobre el tema de gobiernos corporativos y prácticas de doble rol:*

Se ha mejorado mucho. Los directorios se han profesionalizado, pero falta todavía. Los inversionistas institucionales (como las AFP) han ayudado en este proceso, buscando –y contratando– gente con un *background* más técnico para sus directorios.

Los *stakeholders* consideran que si bien el tema de gobiernos corporativos no es conocido en profundidad (75%), tampoco se trata de una moda pasajera, sino que responde a una necesidad del país por insertarse cada vez más en los mercados internacionales. Esto genera que las empresas bien gestionadas deban adoptar ciertos principios –como los de gobiernos corporativos– para cuidar la confianza de los mercados y la transparencia de su gestión.

b) *Respecto del grado de satisfacción con el gobierno corporativo interno y externo:*

En general, el grado de satisfacción interno es alto, ya que el 88,2% de los entrevistados señala encontrarse por lo menos satisfecho con el nivel del gobierno corporativo interno¹⁰. Algunos de los comentarios hechos por los entrevistados son los siguientes:

10. A aquellos entrevistados que declararon no conocer el concepto se les presentó la definición de la OECD.

Me siento con gobernabilidad y dirección en la organización. Lo más valioso es el equipo que se forma al nivel superior estratégico. Hay libertad, autonomía.

Estoy muy satisfecho. El trabajo del equipo directivo y ejecutivo se encuentra muy alineado. Los conflictos de interés entre administración y dueños aquí no son tales; los objetivos de unos y otros concuerdan muy bien.

c) *Respecto a lo que observan los actores del gobierno corporativo entrevistados en cuanto al resto de las organizaciones:*

Aquí conviene mencionar algunos comentarios de los entrevistados:

La propiedad está muy concentrada, en algunos casos un único dueño posee el 60%, 70% y hasta 80% de la propiedad accionaria, y con ello el 80% de los votos... cuesta encontrar directores independientes.

He presenciado casos de directores que poseen siete directorios, ¿cómo lo hacen?, ¿cómo se interiorizan? Una persona que ejerce una labor cotidiana no puede, por definición, desempeñar más de dos o tres directorios de forma simultánea.

Los directorios necesitan gente de *management* y gente especializada del sector. No se debe desmerecer al «técnico», ya que él puede entender la problemática más a fondo.

d) *En cuanto a lo que los actores de gobierno corporativo entrevistados indican como lo más urgente por mejorar:*

Los siguientes comentarios se explican por sí solos.

Falta tecnificación en el ámbito de gestión. Falta tecnología de gestión; aplicar herramientas tales como el cuadro de mando integral, utilizar indicadores que midan el cumplimiento de objetivos. Falta planificación estratégica y proyectarse hacia el futuro.

Hay un problema de legislación. Se deberían establecer sanciones más drásticas y efectivas para los actores de gobiernos corporativos que incurran en faltas graves a la confianza o transparencia. Es cierto que esto encarece el puesto de gerente o director, pero es necesario hacerlo.

Falta conocimiento de lo que es el gobierno corporativo, pero de manera práctica, no teórica. Pienso que los fraudes que se cometen y los dobles roles que se presentan en las empresas ocurren por dos motivos: por no saber y por un afán malicioso, derivado de las fallas en la formación ética de algunos actores.

Falta autorregulación, ser ético y moral, cosas que van con la formación personal.

Al desarrollar una visión de largo plazo, los directores tienden a ver resultados pasados y poco a proyectarse.

4. Conclusiones generales

1. Con relación a los objetivos planteados originalmente en esta investigación, consideramos que ha habido un logro importante.

- Se presentó un marco teórico y de casos concretos adecuado para desarrollar la temática de los gobiernos corporativos, tanto en Chile como en el mundo, para luego abordar los aspectos esenciales de la casuística del doble rol.

- Se recogieron las percepciones de diversos actores no sólo respecto a las prácticas de doble rol (genéricas y nuevas formas detectadas), sino también a su papel como actores del gobierno corporativo. Asimismo, se exploró su grado de conocimientos sobre aspectos básicos y avanzados de esta materia.
 - Se presentó un conjunto de recomendaciones tanto para el sector privado como para el público, no sólo para minimizar la ocurrencia de conflictos de doble rol, sino para elevar el nivel de gobernabilidad de las empresas chilenas.
 - La aplicación práctica realizada permitió verificar que los altos ejecutivos y directores entrevistados, si bien no poseen un conocimiento acabado respecto al concepto e implicancias del gobierno corporativo, reconocen que es un tema de importancia creciente, no sólo para la empresa privada sino también para los servicios y empresas del Estado.
 - El hecho de efectuar entrevistas a profundidad permitió obtener una serie de apreciaciones complementarias a lo investigado. Estas serán, sin duda, de utilidad como fuente de nuevas investigaciones, ya sea sobre esta temática como en otras relacionadas con la administración de empresas.
2. Existe mucha ignorancia y desconocimiento respecto al tema de gobiernos corporativos.
- Existe mucho manejo impulsivo o intuitivo centrado en lo estrictamente técnico del negocio. Se actúa por

ignorancia o desconocimiento de los marcos normativos particulares, generales y relacionados.

- Los alcances éticos de las decisiones de negocios son cortoplacistas y de exacerbada miopía técnica.

5. Propuestas

En la práctica, las situaciones de doble rol tienen una elevada probabilidad de ocurrencia. Se sugiere, por lo tanto, que si pueden ser evitadas, se eviten; de lo contrario, que se realicen con transparencia.

En consecuencia, y con el propósito de regular y dejar establecida la relevancia de la autorregulación, se sugiere transparentar y normar las casuísticas de doble rol.

Se proponen dos líneas de acción para minimizar la ocurrencia de los conflictos de doble rol. Una es relativa a los actos de agentes económicos privados y la otra a los actos de la autoridad. Las recomendaciones provienen tanto de la experiencia profesional del autor como de los resultados del presente proyecto.

Actos de los agentes económicos privados

Los agentes económicos privados son el motor y el centro de las actividades del negocio en el modelo económico de mercado implementado en Chile. Como tales, son las personas naturales y/o jurídicas las que deben definir los aspectos complementarios a los legales, fijando con conocimiento y transparencia los ámbitos de responsabilidad, derecho y alcance de los concurrentes.

Al establecerse, estos aspectos pasan a ser normas obligatorias de compromiso recíproco para los concurrentes, las que también incluyen el concepto autorregulatorio, que es de vital relevancia, pues está relacionado con la ética empresarial o de negocios, fuente esencial para el desarrollo del activo más importante en los mercados: la confianza. Para ello se debe:

- Declarar sin ambigüedades qué es lo que se espera: cuál es la visión del negocio. Exigir a la(s) contraparte(s) la misma transparencia. Consignar estas declaraciones en el pacto de accionistas que se precisa suscribir.
- Acordar las políticas y prácticas relativas a la administración y gestión de la sociedad, áreas de negocios y eventuales limitaciones que puedan afectar los intereses de alguno de los socios. De igual forma, con respecto al tema de transacciones entre partes relacionadas y entrega de información.
- Acordar los mecanismos y prácticas que se deben implantar para la designación de directores y gerentes, especialmente para las tareas y responsabilidades que les corresponden como «cajas de resonancia de los intereses de los socios», más allá de los deberes y responsabilidades que la ley les impone.
- Establecer y crear conciencia del concepto de *accountability*, lo que implica que quienes administran tienen que rendir cuentas y que los socios deben exigir esta rendición de cuentas.
- Definir mecanismos de evaluación de la actuación de los directores (y por consecuencia de la gerencia), de tal forma que sea posible verificar su

verdadera contribución a la creación de valor para la empresa y sus accionistas, guardando siempre el respeto debido.

- Implementar códigos de ética y/o buenas prácticas cuyos contenidos se internalicen y sirvan como patrones de conducta.

Actos de la autoridad

El Estado es el responsable de generar el marco regulatorio y normativo adecuado, de desarrollar una institucionalidad económica que apunte a mejorar de forma continua el funcionamiento de los mercados, de contribuir integralmente a que el país sea atractivo y confiable para inversionistas nacionales y extranjeros.

Un elemento fundamental consiste en perfeccionar y/o complementar la ley de OPAS por la vía de la materialización de lo que se ha definido como Reforma al Mercado de Capitales II. Así, debería ser posible adecuar la legislación chilena a los estándares internacionales, acto que estaría de acuerdo y en línea con la creciente inserción del país en la economía internacional, y con la profundización de los vínculos con países que tienen mercados más desarrollados.

Respecto a esto último, las siguientes son las propuestas más significativas:

- Ampliar la presunción de derecho respecto a la existencia de diferentes intereses de un director en su desempeño en negociaciones que esté llevando a cabo la empresa –en las que él participe directa o indirectamente–, los cuales puedan ser ajenos al interés propio de esta.
- Prohibir al controlador y a sus relacionados utilizar las oportunidades de negocio en beneficio propio, sobre todo cuando han accedido a ellas gracias a su actividad en la empresa.
- Guardar reserva de la información de oportunidades de negocios para la sociedad. El directorio deberá estar de acuerdo con esto último.
- Ampliar el poder del comité de directores. Este comité debería tener facultades para proponer al directorio de la empresa las condiciones y los requisitos para la contratación de auditores. Debería establecer requisitos que evalúen la capacidad de interpretación de los estados financieros de al menos uno de los miembros integrantes del comité. Las actividades del comité deberán ser difundidas en la memoria anual y en la junta de accionistas.
- Finalmente, a juicio del autor, los siguientes son aspectos complementarios que desde el ámbito regulatorio contribuyen a evitar o a minimizar los conflictos de doble rol y/o a perfeccionar el mercado de capitales:
- Directores independientes, tanto de la compañía como del controlador. Así se asegura que sus acciones estarán enfocadas a lograr el bien de la empresa y no a cumplir el interés particular de un grupo.
- Directores profesionales e informados que dediquen calidad de tiempo efectivo al monitoreo de la marcha de la empresa y a su rol de «caja de resonancia» de la propiedad.
- Comités de directores formados 100% por directores independientes. Esto constituye un paso en vías de perfec-

cionar la protección de los intereses de los inversionistas minoritarios, ya que existe una fuerte concentración de propiedad en el mercado chileno.

- Extender los comités de directorios a todas las sociedades anónimas (incluso a las «cerradas»), así como a las sociedades de responsabilidad limitada. De esta forma, será posible garantizar que las empresas en las cuales no se hacen ofertas públicas de títulos puedan estar, de igual modo, debidamente administradas.
- En las sociedades anónimas con participación del Estado, no permitir a los ministros de Estado ejercer el cargo de directores, de tal forma que su dedicación a su sector pueda ser efectiva en cantidad y calidad. Sus altas responsabilidades ministeriales son incompatibles con otras actividades tan demandantes como la de ser director de una empresa.

- Hacer extensivas a las empresas estatales todas las disposiciones aplicables a las sociedades anónimas privadas, lo que incluye a directores y administradores. Estos últimos deberán ser independientes del gobierno político de turno, ser cargos concursables (a los que se llega por méritos y no por condición política) y sin límite de tiempo. De esta forma, será el mérito el único criterio para la permanencia en el cargo.

Debido a todo lo expuesto, no cabe duda de que se debe de perseverar en la búsqueda de personas de calidad integral, no sólo en lo técnico sino esencialmente en lo conductual. Estas personas deberán tener una sólida estructura moral y un profundo sentido ético. Deberán ser capaces, además, no sólo de comportarse adecuadamente en situaciones límites, sino de administrar con cordura y buen juicio el poder y la confianza que la sociedad ha depositado en ellos.

Referencias bibliográficas

CLARKE, Álvaro. 2003. *Políticas en la implementación de gobiernos corporativos*. Segunda Reunión del Foro Regional sobre el Sector Financiero. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo-Banco Interamericano de Desarrollo [http://www.mdb-egp.com/sds/doc/IFM-Alvaro_Clarke-2003.pdf].

CONGRESO DE ESTADOS UNIDOS. 2002. *Sarbanes Oxley Act of 2002*. 23 ene.

DE LA VEGA, Orlando. 2004. *Corporate governance and double role casuistry*. Presentado en: The Third ISBEE World Congress, University of Melbourne, Australia. Jul. 14-17.

MONSALVE, José y otros. 2002. El gobierno corporativo: oportunidades y amenazas para la empresa chilena. *Sofosa y Ernst & Young*. [http://199.50.29.97/global/download.nsf/Chile/Estudio_E&Y_sobre_Gobierno_Corporativo/\$file/Gobierno%20Corporativo.pdf].

OFERTA PÚBLICA DE ACCIONES Y MERCADO DE VALORES. (OPAS). 2002. Leyes 18.045 y 19.705. *Leyes sobre Sociedades Anónimas y de Responsabilidad Limitada*. Leyes 18.046 y 3.918. Publikey.

OECD. 2003. *Corporate governance principles*. Segunda revisión, may. 2003.

—. *White paper on corporate governance in Latin America* [<http://www.oecd.org/dataoecd/25/2/18976210.pdf>].

PAUL, Luis Hernán. 2002. Remezones en las mesas de directorio. *Puntos de Referencia* (Centro de Estudios Públicos:). Nov., n.º 263 [www.cepchile.cl/dms/archivo_3159_1149/pder263_paul.pdf].

WIGODSKI, Teodoro y ZÚÑIGA, Franco. 2002. Gobierno corporativo en Chile después de la Ley de OPAS. Santiago de Chile: Universidad de Chile [http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges_38.pdf].

