

## CONFLICTO DE INTERESES: EL PUNTO DE VISTA ÉTICO

**Antonio Argandoña**

*Profesor, Cátedra Economía y Ética*

*IESE Business School, Universidad de Navarra*

*Presentado la XII Conferencia anual de Ética, Economía y Dirección*

*Úbeda, 3 y 4 de junio de 2004*

*Borrador, marzo 2004*

### **Resumen**

Los conflictos de intereses son problemas éticos muy generalizados que, precisamente por esta razón, merecen una atención especial, tanto desde el punto de vista legal como del de la ética aplicada a las organizaciones y profesiones. En este trabajo se explica la naturaleza de los conflictos de intereses utilizando el marco conceptual de la teoría de la agencia, lo que nos permite identificar sus causas y analizar los criterios éticos y las soluciones que suelen ofrecerse a las situaciones de conflicto de intereses. La existencia de importantes sesgos inconscientes y no intencionados en la manera de procesar la información, juzgar y decidir nos lleva a poner énfasis en las condiciones que debe reunir la decisión de un agente éticamente correcto en una situación de conflicto de intereses.

**Palabras clave:** Agente, Conflicto de intereses, Corrupción, Ética de las profesiones, Principal, Teoría de agencia.

*Antonio Argandoña*

*IESE Business School*

*Av. Pearson 21*

*08034 Barcelona*

*932534200*

*Fax 932534343*

*argandona@iese.edu*

# CONFLICTO DE INTERESES: EL PUNTO DE VISTA ÉTICO

**Antonio Argandoña**

*Profesor, Cátedra Economía y Ética*

*IESE Business School, Universidad de Navarra*

**Palabras clave:** Agente, Conflicto de intereses, Corrupción, Ética de las profesiones, Principal, Teoría de agencia.

## 1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En los últimos años ha aumentado considerablemente la atención de la sociedad por los conflictos de intereses, sobre todo a raíz de algunos escándalos recientes. Los ejemplos de este tipo de situaciones son muy numerosos:

- Un médico recomienda a su paciente que lleve a cabo determinadas pruebas o tratamientos en su propia clínica o en otra en la que tiene intereses económicos, o que es propiedad de un pariente.
- Un médico recomienda medicamentos de empresas farmacéuticas que pagan sus vacaciones, sus viajes o su equipo profesional.
- Un médico aconseja a un paciente que participe en un trabajo de investigación sobre su enfermedad, por cuya participación el facultativo recibirá una remuneración.
- Un funcionario forma parte de un tribunal de disciplina que juzga el comportamiento de un amigo (o enemigo) profesional.
- Un académico juzga profesionalmente artículos presentados en revistas científicas por amigos (o enemigos) profesionales.
- Un consultor aconseja ampliar el contenido y alcance de un encargo que ha recibido, lo que le reportará mayores ingresos.
- Un empleado desaconseja la introducción de nuevas tecnologías para cuyo manejo no está preparado.

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación sobre corrupción y ética empresarial. Agradezco a la Fundación José y Ana Royo su ayuda económica.

- Un directivo recibe de su empresa opciones sobre acciones, cuya cotización puede verse influida por su actuación profesional.
- Un analista financiero emite valoraciones positivas inmerecidas de acciones de una empresa, porque la entidad en la que trabaja participa en la colocación de dichas acciones, o porque su remuneración está ligada a los resultados del departamento de banca de inversiones que lleva a cabo aquella colocación.
- Un analista financiero aconseja la compra de valores que figuran en su cartera o en la de un pariente.
- Un banco participa en el lanzamiento de una emisión de valores de una empresa de dudosa solvencia, porque de este modo podrá reducir su riesgo crediticio en la misma.
- Un juez debe resolver un caso que afecta a la empresa propiedad de su hermano.
- Un empleado de una firma de auditoría emite informes positivos sobre la contabilidad de una empresa, lo cual puede facilitar la continuación de su trabajo o la contratación de otros servicios proporcionados por la misma firma.
- Un político o funcionario promueve la contratación de un compañero de partido.
- Un ex-ministro es contratado por una empresa del sector al que se refería su trabajo público anterior.
- Un político o funcionario tiene que decidir sobre un concurso en el que participa un pariente.
- Un abogado ostenta la defensa de dos inculpados en la misma causa criminal.

Los conflictos de intereses están presentes en numerosas decisiones de la vida de profesionales, directivos y empleados, así como de las empresas y organizaciones, públicas o privadas. Nótese que no todos ellos son necesariamente actuaciones inmorales; pero todos ellos pueden serlo y son, por tanto, ejemplos de conflictos de intereses.

El objetivo de este trabajo es discutir las soluciones al problema del conflicto de intereses, especialmente desde el punto de vista de la ética empresarial.

Revisaremos primero el concepto de conflicto de intereses y su valoración moral, para extendernos en las principales soluciones jurídicas, éticas y prácticas aportadas, acabando con las conclusiones.

## 2. EL CONFLICTO DE INTERESES

En sentido amplio, el conflicto de intereses está presente en casi todas las decisiones humanas que tienen que ver con los demás: por ejemplo, el interés del trabajador por cobrar más se contrapone al interés del empresario por pagarle menos, y el interés del médico por trabajar menos se enfrenta al interés del paciente por ser debidamente atendido. Pero este concepto es demasiado amplio y poco operativo; ese conflicto es inevitable, y ante él sólo cabe confiar en el funcionamiento de las instituciones y de los incentivos que coordinan los intereses de ambas partes y, en última instancia, en la moralidad de sus conductas<sup>2</sup>.

En sentido estricto, un conflicto de intereses tiene lugar en cualquier situación en que un interés interfiere o puede interferir con la capacidad de una persona, organización o institución para actuar de acuerdo con el interés de otra parte, siempre que aquella persona, organización o institución tenga una obligación (legal, convencional, fiduciaria o ética) de actuar de acuerdo con el interés de la otra parte.

Esta definición incluye los siguientes caracteres<sup>3</sup>:

- Una persona, organización o institución (empresa, oficina pública, gobierno, ONG, etc.), a la que, en adelante, llamaremos el “agente”,<sup>4</sup>
- que tiene una obligación o deber legal, contractual, convencional, profesional o fiduciario (y, por tanto, ético)<sup>5</sup>, o que ocupa una posición de confianza<sup>6</sup>,

---

<sup>2</sup> Cfr. Carson (1994), Moore (2001).

<sup>3</sup> La definición adoptada está inspirada en Boatright (2000); véanse también Boatright (1992), Carson (1994), Davis (1982, 1993), Luebke (1987), Margolis (1979).

<sup>4</sup> La teoría de la agencia constituye un marco económico adecuado para explicar el conflicto de intereses. Cfr. Boatright (1999).

<sup>5</sup> El deber ético no es distinto del legal, contractual, profesional, etc.; la ética es una dimensión constitutiva de ese deber u obligación.

<sup>6</sup> También en una organización con reglas explícitas o implícitas sobre la conducta esperada de sus miembros que excluyen la persecución de un beneficio personal indebido. Cfr. MacCoun (2003).

- de actuar, como agente o fiduciario, de acuerdo con los intereses de otra parte, a la que llamaremos el “principal”<sup>7</sup>,
- que puede ser otra persona, organización o institución<sup>8</sup>.
- El agente tiene otro interés, que desea promover (o dificultar),
- que puede ser un interés personal (económico o no) del propio agente,
- de otra persona o institución (parientes, amigos, comunidad religiosa o étnica, empresa, ONG, sindicato, partido político, etc.),
- incluyendo un deber contractual, convencional, profesional o fiduciario con esa otra persona o institución<sup>9</sup>,
- y que resulta incompatible (o que el agente piensa que resulta incompatible), total o parcialmente, con el interés del principal<sup>10</sup>,
- de modo que imposibilita o dificulta, o puede (o se teme que pueda) imposibilitar o dificultar, el cumplimiento de aquel deber del agente con el principal.

Esta definición puede parecer demasiado amplia, porque incluimos en ella también los conflictos derivados de tener varios principales (por ejemplo, el abogado con dos clientes enfrentados en el mismo pleito) y los “conflictos de roles” (por ejemplo, cuando un médico, que es también investigador, aconseja a un paciente que participe en un programa de investigación en el que el médico toma parte y del que el médico recibe una remuneración)<sup>11</sup>. Sin embargo, dado que nuestro interés es discutir las soluciones legales y éticas a ese tipo de problemas, parece conveniente mantener la definición más amplia.

---

<sup>7</sup> El principal no es necesariamente el cliente. En una auditoría, por ejemplo, el agente será la empresa o, mejor, la dirección de la misma, mientras que el principal pueden ser los accionistas, los inversores externos (también los potenciales), las autoridades fiscales, la sociedad en general, los demás profesionales de la auditoría, etc. –es decir, aquellos a cuyos intereses sirve el auditor.

<sup>8</sup> Si un profesional independiente contrata a su hijo como secretario, esto no constituye un conflicto de intereses, porque en esa contratación no tiene obligación de atender otros intereses que los suyos. Sin embargo, habría conflicto de intereses si ese profesional formase parte de un bufete o despacho profesional, porque en tal caso debería tener en cuenta los intereses de sus socios.

<sup>9</sup> Precisamente es la existencia de esa obligación o deber, debido a un cargo público o privado, al ejercicio de una profesión o al trabajo por cuenta de otro, lo que distingue el conflicto de intereses propiamente dicho. Cfr. Bayles (1983).

<sup>10</sup> Esto diferencia el conflicto de intereses del conflicto cognoscitivo, en que ambas partes tienen interés en resolver un problema que afecta a ambos.

<sup>11</sup> Cfr. Stark (2003).

Por la misma razón, incluimos tanto el conflicto potencial como el que se produce *de facto* (que podría calificarse como “abuso de cargo o posición”<sup>12</sup>), e incluso el ficticio (que se produce cuando el agente piensa que existe un conflicto, aunque este no se produzca ni pueda producirse).

El conflicto de intereses surge en el contexto de la teoría de la agencia cuando se cumplen tres condiciones<sup>13</sup>:

- 1) Divergencia de resultados económicos: el interés del principal es difuso y de bajo valor, mientras que el del agente es concentrado y de alto valor.
- 2) Altos costes de información y de monitorización para el principal.
- 3) Elevadas barreras de entrada, que dificultan la competencia de agentes rivales.

### 3. VALORACIÓN MORAL DEL CONFLICTO DE INTERESES

Las actitudes hacia los conflictos de intereses suelen ser muy variadas. A menudo se sostiene que, tratándose de un problema de amplio alcance y, en cierto modo, inevitable, no tiene sentido preocuparse por su dimensión ética, sobre todo si se piensa que los profesionales involucrados en ellos están en las mejores condiciones para hacerse cargo del problema y resolverlo. Pero esta suele ser una actitud relativista, desmentida a menudo por los hechos.

Sobre la valoración ética del conflicto de intereses hay un amplio acuerdo en que<sup>14</sup>:

- No es éticamente correcto actuar contra los intereses del principal en el conflicto de intereses *de facto*. Se trata de una injusticia, porque el agente tiene la obligación moral de actuar de acuerdo con el interés del principal<sup>15</sup>.
- No es lícito obtener un beneficio “indebido”, económico o de otro tipo, en el desempeño de una profesión, función o cargo –aunque qué sea un

---

<sup>12</sup> Cfr. OECD (2003), n. 13. Sobre la distinción entre “riesgo” (*risk*) y “daño” (*harm*) en el conflicto de intereses, véase McMunigal (1998).

<sup>13</sup> Cfr. Issacharoff (2003).

<sup>14</sup> Carson (1994) presenta una discusión detallada de algunos de estos puntos.

<sup>15</sup> Consideramos, obviamente, que los intereses del principal son legítimos y éticos. Si no lo son, es discutible que se dé una situación de verdadero conflicto de intereses.

beneficio “indebido” habrá que establecerlo caso por caso. Por ejemplo, un funcionario tiene derecho a su sueldo, pero no a ingresos adicionales por las actuaciones resultantes de su actuación en un conflicto de intereses. Asimismo, si una empresa de auditoría elabora informes incorrectos, favorables a su cliente, para retenerlo, el beneficio obtenido (la retención del cliente) será indebido. En ambos casos, el beneficio es indebido porque resulta de la anteposición de un interés propio sobre el interés del principal, que es el que, en justicia, debe prevalecer.

- Existe la obligación de restituir y reparar el daño causado.
- Los conflictos de intereses inevitables y sistemáticos siguen siendo conflictos de intereses, y como tales deben tratarse. Que el agente no sea culpable de encontrarse en esa situación no significa que esta no tenga consecuencias morales.
- Encontrarse en una situación de conflicto de intereses no es algo en sí inmoral, si el agente no es responsable de ello.
- Es éticamente incorrecto ponerse en una situación en la que pueda surgir un conflicto de intereses, a no ser que haya razones proporcionalmente importantes, y ello aunque se tenga el propósito de resolverla con justicia e integridad –porque no es lícito ponerse en peligro de actuar de manera inmoral si no hay una causa proporcionada.
- En una situación de conflicto potencial de intereses existe, pues, una gradación de valoraciones éticas, en función de la probabilidad de incurrir en una conducta inmoral, de la culpabilidad del agente al ponerse en una situación de conflicto, de la importancia del posible daño que se pueda causar y de la relevancia del interés personal que se enfrente al del principal.
- Se debe evitar no sólo el conflicto de intereses, sino también su apariencia, salvo que haya razones proporcionadas para ello, porque la integridad en el trabajo o la profesión es un bien que hay que proteger – aunque no es un bien absoluto y admite, por tanto, excepciones<sup>16</sup>. Y hay que defender asimismo la confianza y el respeto social de la empresa, el cargo o la profesión.

---

<sup>16</sup> Cfr. Carney (1998).

- Es inmoral presionar para que alguien incurra en un conflicto de intereses, porque no es lícito inducir a alguien a hacer algo incorrecto, o ponerle en peligro de hacerlo.
- El conflicto de intereses puede suponer un perjuicio para terceros y, por tanto, una lesión de la justicia para con ellos. Por ejemplo, si un médico aconseja a un paciente que se someta a un tratamiento en una clínica en la que aquel tiene intereses económicos, puede estar llevando a cabo una forma de competencia desleal contra otras clínicas que ofrecen el mismo tratamiento, quizás en mejores condiciones para el paciente.
- El agente involucrado en un conflicto de intereses debe asumir su responsabilidad por la gestión de sus intereses privados, en relación con su cargo, profesión o empleo. No cabe descargar esa responsabilidad en las reglas establecidas para el funcionamiento en la empresa, organización, mercado o profesión: hay siempre una responsabilidad personal.
- Las organizaciones e instituciones involucradas en conflictos de intereses deben asumir también su responsabilidad en la identificación y resolución de esas situaciones.

El conflicto de intereses está íntimamente relacionado con el problema de la corrupción<sup>17</sup>. Esta se puede definir como “una conducta que se desvía de los deberes formales de un cargo público, como consecuencia de un beneficio que mira a un interés privado (personal, de la familia próxima o de una camarilla privada), sea pecuniario o de estatus, o viola alguna regla sobre el ejercicio de ciertas formas de influencia que atiende a intereses privados”<sup>18</sup>. Y, a partir de esta definición, es claro que la corrupción es una forma de conflicto de intereses buscado o aceptado, en que el interés propio no es legítimo<sup>19</sup>.

Algunas aportaciones recientes de la psicología experimental ayudan a entender la extensión y profundidad del problema moral planteado por el

---

<sup>17</sup> Cfr. Argandoña (2000).

<sup>18</sup> Cfr. Nye (1967), 61. La definición dada debería incluir también los cargos o posiciones privados; cfr. Argandoña (2003).

<sup>19</sup> La corrupción es siempre *de facto*: la mera posibilidad o tentación de corrupción no constituye una violación moral, aunque sigue siendo válido el principio de que nadie puede ponerse en peligro próximo de corrupción si no hay razones de suficiente importancia que lo justifiquen.



conflicto de intereses meramente potencial<sup>20</sup>. Habitualmente se supone que profesionales competentes, independientes y bien formados serán capaces de tomar las decisiones correctas, también en una situación de conflicto de intereses, de modo que el problema radica en evitar las decisiones conscientes y voluntarias de hacer prevalecer los intereses propios (o de terceros) sobre los intereses legítimos del principal<sup>21</sup> –probablemente contrarrestando los incentivos a actuar de esa manera, ya que se supone que los agentes son racionales y toman sus decisiones comparando los costes y los beneficios derivados de las mismas.

Sin embargo, parece claro que, más allá de ese problema, hay sesgos inconscientes y no intencionados en la búsqueda, procesamiento y análisis de la información relevante y en la toma de decisiones justas, que hacen particularmente difícil el mantenimiento de la objetividad en estos casos, porque es particularmente difícil eliminar esos sesgos. En efecto<sup>22</sup>,

- Los agentes tienden a verse a sí mismos como personas morales, competentes y merecedoras de reconocimiento.
- En comparación con los demás, se ven como más honestos, confiables, justos y objetivos.
- Inconscientemente, excluyen la información que podría contradecir la visión que tienen sobre sí mismos –y no son conscientes de esa exclusión.
- También inconscientemente, se ven afectados por los roles que asumen, de manera que la preferencia por un resultado concreto acaba justificando su sentido de la justicia en la interpretación de las situaciones.

---

<sup>20</sup> Trabajos recientes sobre el conflicto de intereses que incluyen esas aportaciones de la psicología son los de Cain et al (2003), Chugh et al (2003), MacCoun (2003) y Moore et al (2002), entre otros.

<sup>21</sup> En el ámbito de los conflictos de intereses de los auditores, esta es la tesis, por ejemplo, de Antle (1984) y Simunic (1984). También parece ser la actitud de los médicos; cfr. Moore (2001).

<sup>22</sup> Véanse las referencias que apoyan los argumentos que siguen en Chugh et al (2003) y MacCoun (2003). Moore et al (2002) desarrollan estos argumentos en el caso concreto de conflictos de intereses que afectan a un auditor. Algunas de sus conclusiones son particularmente interesantes: a) el auditor suele sesgar su juicio en favor de su cliente, sea quien sea; b) no sólo aparece sesgado su informe, sino también su propio juicio particular; c) el sesgo es mayor cuanto más elevada sea la cuantía del interés financiero introducido, y cuanto más próxima la relación personal del auditor con el cliente; d) el volumen de incentivos necesarios para sesgar el juicio es relativamente moderado; e) lo que produce un sesgo mayor es el sentido de responsabilidad (*accountability*) para con la empresa auditada, y f) la probabilidad e importancia del sesgo tiende a infravalorarse, incluso cuando se establecen incentivos para que el auditor sea imparcial. Nelson (2003) recoge la evidencia empírica sobre los sesgos de los auditores.

- A menudo, su noción de justicia resulta sesgada, de modo que les beneficie. Por ejemplo, en experimentos en que se cuestiona la concepción de la justicia de dos partes enfrentadas, ambas tienden a considerar como justo lo que les favorece, aunque sea de manera desproporcionada.
- Los agentes son selectivos a la hora de evaluar la evidencia, aceptando más fácilmente la que apoya la conclusión que desean sacar y valorándola de forma acrítica. Cuando la evidencia contradice las conclusiones deseadas, tienden a ignorarla o a someterla a un escrutinio más riguroso.
- Cuando saben que se les juzgará por sus decisiones, es probable que traten de adaptarse a lo que piensan que la audiencia espera o desea de ellos.
- Los agentes suelen atribuir a los demás los sesgos que no ven en sí mismos; por ejemplo, un investigador tenderá a dudar de los motivos y de la integridad de otro investigador que llegue a conclusiones distintas de las suyas. En general, se tiende a dar mucha más importancia a las disposiciones y situación del otro que a las de uno mismo.

Por todo ello, los agentes, los grupos y las organizaciones se consideran capaces de identificar las tentaciones derivadas de su interés propio (o del deseo de promocionar el interés de otros) y de resistirlas, cuando la evidencia muestra que esas capacidades son limitadas y suelen estar sesgadas, de manera inconsciente.

#### **4. LAS SOLUCIONES**

Las soluciones a los problemas creados por los conflictos de intereses son muy variadas. En todo caso, la determinación de las medidas adecuadas debe hacerse siempre a la vista de las situaciones concretas que se presenten y de sus circunstancias.

Hay soluciones orientadas a evitar la aparición del conflicto de intereses, como la separación (*recusal*) del que tiene que tomar la decisión y el abandono de los intereses privados por el agente (*divestiture*), y otras (no necesariamente alternativas, sino más bien complementarias de las anteriores) que pretenden

solucionar el conflicto cuando aparece, como la declaración de los intereses (*disclosure*)<sup>23</sup>.

Por su parte, Issacharoff (2003) distingue entre la “regulación sustantiva” de los conflictos de intereses, dirigida a conseguir un resultado determinado, y la “regulación procedimental”, que se centra en el proceso a seguir para evitar la aparición del conflicto o facilitar su resolución.

Las regulaciones sustantivas son fáciles de elaborar –no hace falta entrar en los detalles de la relación que se prohíbe–, son cómodas para el gobernante o legislador que las propone, y se supone que la amenaza del castigo desanimará la conducta prohibida. Pero suelen ser ineficientes, porque no pueden considerar la variedad de relaciones posibles entre el agente y el principal; es probable, por tanto, que desanimen conductas legítimas, o que, por el contrario, sean insuficientes a la hora de evitar las conductas indeseables. Además, los agentes pueden internalizar las penas (que pasarán a formar parte de su análisis de los costes y beneficios de rendirse a un conflicto de intereses); crean incertidumbre *ex ante*; son difíciles de aplicación *ex post* (según las características del sistema judicial o administrativo que las debe ejecutar); pueden acentuar los efectos del conflicto de intereses (haciendo más importante evitar el castigo que actuar según el interés del principal), etc.<sup>24</sup>

Por todo ello, parecen preferibles las soluciones de proceso, de las que hay muchas variedades: por ejemplo, la existencia de comités de ética en las organizaciones (auditorías, consultorías, bufetes de abogados, hospitales, etc.), con el encargo de velar porque no aparezcan conflictos de intereses y, si aparecen, porque se resuelvan de manera oportuna, sacando la decisión del ámbito del profesional sometido al conflicto. O la creación de “murallas chinas” entre los distintos departamentos de las entidades financieras (o de otras organizaciones de profesionales), para controlar el flujo de información entre ellos. O la prohibición de que las empresas de auditoría puedan ofrecer otros servicios (consultoría, asesoramiento fiscal, etc.) a un mismo cliente, etc.

Seguidamente comentaremos algunas de las principales soluciones propuestas para el problema del conflicto de intereses.

---

<sup>23</sup> La distinción es de Carney (1998). Cfr. también McMunigal (1998).

<sup>24</sup> Cfr. Issacharoff (2003).

#### **4.1. SEPARACIÓN DEL QUE DEBE TOMAR LA DECISIÓN**

Como ya se dijo, se trata de una medida encaminada a evitar la aparición del conflicto. Consiste en el traslado de la decisión del profesional, funcionario, directivo o empleado que puede verse comprometido en el conflicto de intereses, a otra persona: por ejemplo, si la directora de personal de una empresa debe decidir sobre la contratación de su esposo; o si un profesor debe calificar el examen de su hijo, o si un funcionario o gobernante debe decidir sobre la concesión de un contrato a la empresa propiedad de un pariente<sup>25</sup>.

Esto puede llevarse a cabo en algunos conflictos que surgen desde fuera de la profesión o cargo del agente (conflictos externos o privados), si son poco frecuentes y si la separación es posible sin grandes dificultades, pero no será factible en muchos conflictos internos o profesionales<sup>26</sup> que se originan en la misma relación profesional con el principal.

#### **4.2. ABANDONO DE LOS INTERESES PRIVADOS**

Es otra medida dirigida a evitar la aparición del conflicto. Consiste en la obligación de que el agente se desprenda de sus intereses privados, sea al acceder al empleo, cargo o profesión, sea cuando aparezca un conflicto de intereses. Por ejemplo, un directivo del banco central o del ministerio de finanzas puede tener que desprenderse de las acciones de las entidades financieras con las que se relacionará en su nuevo puesto, o abandonar los consejos de administración de esas entidades en que participaba. O se puede exigir al director de compras de una empresa que se desprenda de las acciones de las empresas proveedoras con las que se relaciona en su nuevo empleo<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> A menudo en este tipo de soluciones es preferible no dar a conocer la existencia del conflicto de intereses, porque, por ejemplo, puede mover al que deba tomar la decisión a congraciarse con el agente incurso en conflicto, provocando el problema que se trataba de evitar.

<sup>26</sup> La contraposición de conflictos externos o privados e internos o profesionales es de Stark (2003).

<sup>27</sup> Este tipo de medidas admite numerosas variantes. Por ejemplo, puede disponerse la venta inmediata, o la comunicación a un órgano independiente, que decidirá sobre si procede o no dicha venta. O se puede transferir la propiedad de las acciones a un fondo "ciego", gestionado por otra persona sin intervención ni conocimiento del agente. O puede mantenerse el interés privado, pero sometido al control de un organismo supervisor. Sobre estas soluciones, cfr. Carney (1998).

Este tipo de medidas puede ser particularmente gravoso para el agente, porque le supongan un perjuicio económico, o la separación de una actividad empresarial a la que puede tener que volver, por ejemplo, cuando abandone su cargo u oficio.

#### **4.3. COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN O PUBLICACIÓN DE LOS INTERESES PRIVADOS**

Como ya explicamos, los conflictos de intereses aparecen en situaciones de información asimétrica. El objetivo de esta medida es, precisamente, corregir esa asimetría, proporcionando información al principal sobre la naturaleza y alcance del conflicto de intereses. Esta es, probablemente, la solución más frecuente en los problemas que nos ocupan –y, a menudo, será también un deber moral, en la medida en que ocultar la existencia de un conflicto sea una forma de mentira o engaño para el principal, o pueda provocar un daño a terceros. Puede adoptar varias formas (no excluyentes); por ejemplo:

- Declaración previa de los intereses privados que puedan entrar en conflicto con un deber profesional, contractual, legal, etc. del agente. Por ejemplo, se puede exigir a un alto cargo gubernamental, legislativo, judicial o de una oficina reguladora que, al tomar posesión de su cargo, informe de sus intereses personales y familiares (negocios, propiedad de acciones, etc.) que puedan interferir con la independencia y honestidad de sus futuras decisiones. En algunos países se abre un registro de esos intereses privados, accesible al público o sólo a determinados órganos de control, y sometido a revisiones y actualizaciones periódicas<sup>28</sup>.
- Declaración de los conflictos de intereses, ante el superior o ante un organismo de control, cuando surgen. Por ejemplo, se puede exigir a un funcionario o ejecutivo que declare la aparición de un conflicto de intereses cuando, por ejemplo, tiene que decidir sobre la concesión de

---

<sup>28</sup> El registro puede plantear problemas de invasión de la intimidad del agente, y puede desanimar a potenciales candidatos a puestos públicos. Carney (1998) ofrece útiles recomendaciones sobre la declaración de los conflictos de intereses.

un contrato al que aspira una empresa en la que tiene intereses económicos personales, o que es propiedad de un pariente próximo.

Después de la declaración de intereses privados se pueden adoptar distintas soluciones, como la separación del agente de las decisiones que dan lugar a conflicto, la información al principal de la existencia de un conflicto de intereses para que decida él si se separa al agente de la decisión, etc.

- Declaración de los conflictos de intereses al principal. Por ejemplo, se puede exigir a un médico que explique al paciente, al que propone entrar a formar parte de un grupo objeto de investigación, que el médico recibe una remuneración por cada paciente que se incorpora a ese grupo. Se supone que, en este caso, el agente proporcionará una información veraz, clara y detallada de la naturaleza del conflicto de intereses, que permita al principal tomar una decisión informada y voluntaria, sea consintiendo en que el agente actúe a pesar del conflicto de intereses, sea retirándose de la relación mutua o tomando otras medidas de defensa<sup>29</sup>.
- El complemento lógico de la declaración de conflicto por parte del agente es el consentimiento informado y voluntario por parte del principal. Con todo, hay situaciones en las que, ante un conflicto de intereses, no cabe el consentimiento del principal (*non consentable conflict*)<sup>30</sup>.
- Si la situación de conflicto de intereses es patente, puede no ser necesaria su declaración. No obstante, también en estos casos es una práctica recomendable<sup>31</sup>.

La comunicación o publicación de los intereses privados tiene indudables ventajas:

---

<sup>29</sup> Morin et al (2002) señalan las dificultades para que un proceso de este tipo dé lugar a un "consentimiento informado" y libre del paciente. Ueltzen y Dean (2001) detallan las condiciones que debe reunir una declaración de este tipo en el caso de un auditor.

<sup>30</sup> Cfr. Moore (1997), en el caso de los conflictos de intereses de abogados en Estados Unidos.

<sup>31</sup> En ocasiones se propone la no declaración de los conflictos de intereses porque se supone que las ventajas, aun bajo la situación de conflicto, superan a los inconvenientes –por ejemplo, porque de la participación de un paciente en un experimento se derivarán avances médicos importantes. O porque se supone que el conflicto de intereses es insalvable –así, si un médico ha ideado una prótesis nueva, sólo él puede aplicarla. No obstante, nos parece que en estos casos sigue vigente el deber de informar al principal, para que pueda tomar una decisión informada y voluntaria, ponderando las consecuencias para él y para la sociedad. Cfr. Moore (2001).

- Evita al agente los inconvenientes derivados de tener que renunciar a tomar una decisión que le corresponde por su cargo o por su cualificación profesional, o de tener que renunciar a intereses privados legítimos.
- Facilita la labor del gobernante o regulador, al que le absuelve de su responsabilidad de controlar los conflictos de intereses que puedan surgir, pasando, de algún modo, la responsabilidad al agente.
- Permite a este entender el riesgo en que incurre y hacerlo compatible con sus intereses.
- Mejora el funcionamiento eficiente de los mecanismos sociales y de mercado, al resolver (al menos en parte) el problema de información asimétrica.
- En algunas profesiones es particularmente útil –por ejemplo, en la abogacía<sup>32</sup>.

Pero tiene también algunos inconvenientes<sup>33</sup>:

- No elimina el problema; simplemente, lo pone de manifiesto. En última instancia, nada evita al principal tener que valorar la calidad moral del agente en el caso concreto de que se trate.
- El principal seguirá teniendo problemas para ajustar su juicio a la información recibida. Si, por ejemplo, un experto financiero aconseja comprar acciones de una empresa, y revela que él es también propietario de esas mismas acciones, ¿cuál es la naturaleza y alcance de la distorsión potencial del consejo recibido debida al conflicto de intereses? ¿Cómo hay que corregir aquella recomendación? En definitiva, aunque la comunicación resuelve o reduce una de las causas de la aparición de conflictos de intereses –los altos costes de información–, no puede solucionar otra de esas causas –los altos costes de monitorización.

---

<sup>32</sup> McCoun (2003) da algunas razones para esta conclusión. Un abogado actúa siempre en defensa de un interés de parte: nadie lo puede confundir con un buscador desapasionado de la verdad. En un juicio, ambas partes estarán debidamente representadas. Hay estándares de prueba claros, y un juez imparcial que decide, a la vista de los argumentos presentados. Y las posiciones de las partes delimitan, probablemente, los límites de la verdad. Pero estas condiciones no se dan, obviamente, en otras profesiones.

<sup>33</sup> Véase un análisis detallado de algunos de estos argumentos en Cain et al (2003), y las referencias bibliográficas ofrecidas allí.

- Se producen “efectos de ancla”: el punto de partida influye en todo el proceso, aunque se sepa que es irrelevante o está sesgado. Si el experto empieza recomendando la compra de acciones de una empresa, esto condiciona todo el juicio posterior, como muestran los experimentos llevados a cabo.
- El principal tendrá dificultades para “olvidar” la información recibida, aunque sepa que está sesgada o incluso que es falsa. Además, la repetición de información acentúa la confianza que se tiene en ella –y la información recibida en primer lugar suele adquirir un estatus de verdad superior a la recibida posteriormente, incluso aunque se sepa que es falsa.
- El principal suele sobrevalorar el papel de las disposiciones del agente y subvalorar las circunstancias del consejo, incluida la existencia de conflictos de intereses.
- Por todo ello, el principal tendrá dificultades para descontar adecuadamente el sesgo provocado por el conflicto de intereses, incluso aunque este se declare de manera honesta, completa y clara.
- La declaración tendrá también efectos sobre el agente. De un lado, puede aumentar su honestidad, porque sabe que el principal estará más atento a los posibles sesgos.
- Pero también puede generar lo contrario, sea por exageración estratégica (aumentar el sesgo, para que no quede suprimido por la corrección que introducirá el principal), sea por razón de una “licencia moral” (el agente considera que, al declarar su interés, ya ha cumplido con el principal, y que, en adelante, no tiene por qué prestar más atención al interés de este)<sup>34</sup>, o porque la obligación de declarar el conflicto induzca al agente a hacerlo de forma parcial o incompleta.
- No está claro que la declaración deje al principal en mejores condiciones para dar un consentimiento informado y libre. Si, por ejemplo, el médico recomienda al paciente un tratamiento que se lleva a cabo en una clínica en la que aquel tiene intereses económicos, el paciente sigue sin saber si aquel tratamiento es necesario, o si la clínica que se le recomienda es

---

<sup>34</sup> Cain (2003) señala que los estudios empíricos muestran que el sesgo del agente se acentúa cuando se declara el conflicto de intereses.



adecuada o no, y conseguir esa información (por ejemplo, mediante la consulta a otro especialista) puede ser muy costoso.

- Reduce la confianza del principal en el agente, por la existencia del conflicto de intereses, pero también la incrementa, si se entiende la comunicación del conflicto como una muestra de honradez por parte del agente. Esto puede hacer que el principal cometa mayores errores de juicio<sup>35</sup>.
- Si la declaración del conflicto no se repite periódicamente, perderá fuerza en la actitud del principal.
- Hay conflictos de intereses que no se resuelven o mitigan por la declaración. Por ejemplo, aunque un investigador declare que tiene intereses económicos ligados a un determinado resultado de su trabajo, no se puede saber si esos intereses han influido en sus resultados (salvo mediante un análisis profundo del trabajo efectuado).
- En todo caso, si la declaración de conflicto de intereses no se lleva a cabo por convencimiento moral, deberá ir acompañada de incentivos para cumplirla y hacerla efectiva, sea en forma de obligación legal (con la penalización consiguiente, si no se cumple), sea sujetándola a indemnización por los daños causados (si no se dio, o si fue falsa o incompleta), sea por la pérdida de reputación, etc.

#### **4.4. APERTURA A LA COMPETENCIA**

Si la existencia de barreras de entrada de otros agentes competidores era una de las causas de la existencia de conflictos de intereses, la apertura a la competencia facilitará la eliminación o, al menos, la atenuación del conflicto.

En ocasiones, el mercado está en condiciones de ofrecer esa solución, siempre que se dé un grado de competencia suficiente y que se reconozcan los costes (económicos, reputacionales, etc.) que para el agente puede suponer el incurrir en un conflicto de intereses<sup>36</sup>. Por ejemplo, los bancos tienen información privilegiada sobre los clientes a los que prestan, y pueden

---

<sup>35</sup> Esto dependerá de factores como la intensidad del conflicto, las sospechas del principal, la naturaleza de la declaración del conflicto (si es genérica o específica, si la lleva a cabo el agente o un tercero), etc.

<sup>36</sup> Cfr. Boatright (2000).

utilizar esa información en beneficio propio, a costa de los intereses de otros clientes. Pueden, por ejemplo, participar en la emisión de acciones por parte de una empresa y recomendar la compra de esas acciones a sus clientes, con objeto de reducir el volumen de sus créditos a esa empresa y, con ello, su riesgo en ella. Ahora bien, en un mercado competitivo, los inversores serán conscientes de ese posible conflicto de intereses, y exigirán una prima de riesgo por la compra de esas acciones, lo que significa un precio menor de colocación de estas. Conscientes de ello, y empujados por la competencia, los bancos pueden tener interés en señalar al mercado que están dispuestos a no dejarse llevar por ese conflicto de intereses, formando, por ejemplo, un sindicato de colocación de acciones con otros bancos de reconocido prestigio<sup>37</sup>.

La solución de mercado puede ser la más conveniente, pero sólo será eficiente si se cumplen determinadas condiciones, como la existencia de información suficiente sobre la naturaleza del conflicto de intereses, la transparencia sobre las condiciones vigentes en el mercado y la existencia de competencia suficiente (en términos de número de competidores, escasa diferenciación del producto o servicio, etc.). Pero esas condiciones no se dan en muchos casos. Por ello, la apertura a la competencia puede ser también una decisión consciente y ética del agente, que evite el conflicto de intereses ofreciendo al principal varias soluciones alternativas. Por ejemplo, si un cliente pregunta a un asesor fiscal dónde puede llevar a cabo una inversión financiera, este puede ofrecer varias alternativas, incluyendo aquellas en las que tiene intereses personales o familiares, explicando este extremo.

A menudo la competencia actúa complementando la eficacia de otras medidas –por ejemplo, la información sobre la existencia de conflictos de intereses, que contribuye a suprimir asimetrías de información y, por tanto, hace más eficaz el papel de la competencia<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Hay evidencia de que esta práctica reduce el riesgo de conflicto de intereses y, por tanto, la prima exigida. Cfr. Narayanan et al (2001).

<sup>38</sup> De hecho, la información sobre conflictos de intereses sin competencia es poco efectiva –por ejemplo, si en una localidad sólo hay un centro de análisis clínicos, en el que tienen intereses todos los médicos de la zona. Pero la competencia también puede crear incentivos al conflicto de intereses –por ejemplo, cuando, reduciendo los beneficios de una empresa de auditoría, le anima a entrar en otras líneas de negocio que pueden resultar conflictivas con aquella.

## 4.5. CAMBIOS ESTRUCTURALES

Hay un conjunto de medidas que evitan la aparición de conflictos de intereses o mitigan sus efectos mediante cambios en la estructura y organización de las entidades en que pueden aparecer los conflictos de intereses. Esas medidas van dirigidas a corregir la asimetría informativa señalada antes, o a reducir el beneficio esperado del interés personal (por la existencia de sanciones económicas, de reputación, etc.).

Por ejemplo, en las entidades financieras<sup>39</sup> se han adoptado medidas para separar sus distintas funciones en entidades jurídicas distintas o, al menos, en divisiones diferenciadas en cuanto a localización, dirección y criterios de remuneración (“murallas chinas”); limitaciones a la remuneración de los analistas (de modo que no esté relacionada con operaciones individuales, o influida, directa o indirectamente, por los resultados de la actividad de banca de inversiones); prohibición de que los analistas reporten directamente a la banca de inversiones; restricciones sobre la cartera privada de los analistas, etc.

Fuera de las entidades financieras hay también cambios estructurales dirigidos a evitar la aparición de conflictos de intereses. Por ejemplo, la prohibición de que las empresas de auditoría lleven a cabo otras funciones (como consultoría, por ejemplo). O las limitaciones a la actividad permitida a las personas que detentan determinados cargos públicos, una vez los abandonan –por la información confidencial de que dispusieron o por la influencia adquirida sobre las actividades de gobierno o regulación<sup>40</sup>.

## 4.6. OTRAS MEDIDAS

Las profesiones, empresas y organizaciones en las que más frecuente suele ser la aparición de conflictos de intereses deben tener regulaciones específicamente dirigidas a identificar los conflictos y los riesgos que se

---

<sup>39</sup> Sobre los cambios estructurales propuestos en entidades financieras, cfr. Boatright (2000) y Forum Group (2003).

<sup>40</sup> Se trata de limitaciones relacionadas con el periodo de búsqueda de empleo y de aceptación del mismo, con actividades en el sector privado en áreas relacionadas con su anterior actividad, con las relaciones con los funcionarios o políticos que le sustituyen en su empleo anterior, etc. Cfr. Carney (1998).

derivan de ellos, para evitarlos o, en su caso, para darles la solución adecuada. Esas regulaciones pueden darse por ley, por reglas dadas por una oficina reguladora, por códigos del sector, del mercado o de la empresa, etc., e incluirán prohibiciones<sup>41</sup>; mecanismos internos y externos de atribución de responsabilidades; políticas y sistemas de gestión, procesos y prácticas, que garanticen que los interesados asumen sus responsabilidades para cumplir la letra y el espíritu de los estándares; sistemas de auditoría (interna y externa) para detectar posibles incumplimientos; sanciones; medidas para proteger la comunicación e información de los agentes afectados; guías e instrumentos de comunicación, formación y difusión de los criterios establecidos<sup>42</sup>, etc.

#### **4.7. ACTITUDES ÉTICAS ANTE LOS CONFLICTOS DE INTERESES**

Las soluciones presentadas en las secciones anteriores son, al menos en parte, normas que el legislador, el regulador o la sociedad ofrecen para evitar la aparición de conflictos de intereses o reducir sus efectos negativos. Pero no agotan la actitud que el agente debe adoptar, si desea actuar de acuerdo con criterios éticos.

Lo primero que debe hacer una persona que puede encontrarse en una situación de conflicto de intereses es tomarse en serio el tema, por tratarse de situaciones éticamente relevantes, frecuentes y de consecuencias no banales para el interesado, para la organización o profesión en que trabaja y para la sociedad. Como ya explicamos, el agente no debe ponerse voluntariamente en situaciones de conflicto de intereses, a no ser que haya razones proporcionadas para ello. Si se encuentra en una situación de conflicto, deberá procurar salir de ella, si es posible (por ejemplo, renunciando a su interés personal, o pasando la decisión a otra persona). En todo caso, deberá seguir las normas dadas por la ley, las regulaciones o los códigos de conducta sobre

---

<sup>41</sup> Por ejemplo, la regla 1.7(b) de las *Model Rules of Professional Conduct* de la American Bar Association establece: "Un abogado no debe representar a un cliente si la representación de ese cliente puede estar limitada materialmente por la responsabilidad del abogado con otro cliente o con una tercera persona, o por los intereses personales del abogado..." (A lawyer shall not represent a client if the representation of that client may be materially limited by the lawyer's responsibilities to another client or to a third person, or by the lawyer's own interests...) (citado en Moore (2001), p. 9, nota 41; véase también Moore (1997), p. 548, nota 45).

<sup>42</sup> Incluyendo recordatorios periódicos de las normas sobre conflictos de intereses; información a los recién llegados a la entidad o a la profesión, así como a terceros; repertorios de casos prácticos y de buenas prácticas pasadas; mecanismos de información, ayuda y consejo, etc. Cfr. OECD (2003).

los conflictos de intereses, pero no deberá limitarse a cumplir esas normas si esto no resuelve suficientemente el problema planteado.

Si el agente se encuentra ante un conflicto de intereses que no puede eludir, deberá aplicar las normas de la prudencia en la toma de decisiones. Primero, deberá identificar la situación creada, ante quién se presenta el conflicto de intereses<sup>43</sup>, cuál es su naturaleza, en qué consiste su deber legal, fiduciario o profesional con el principal, y la relevancia de los intereses contrapuestos. Al estudiar las distintas alternativas, deberá considerar cómo afecta cada una de ellas a los deberes de justicia con el principal y con terceras personas afectadas y, por tanto, las consecuencias de la acción para sí mismo, para sus colaboradores, para el principal, para su cliente (si no coincide con el principal) y para con terceros (incluyendo sus colegas profesionales), sin omitir posibles situaciones de cooperación con actuaciones de otros (por mandato, inducción, consejo, consentimiento, estímulo, participación o encubrimiento).

Dados los sesgos inconscientes y no intencionados mencionados antes, es conveniente pedir consejo a una persona experta y de buen criterio (y aceptarlo y seguirlo, si parece acertado); analizar las experiencias, propias o ajenas, sobre situaciones parecidas (la memoria del pasado forma parte del proceso de decisión prudencial), y ejercitarse en la búsqueda de soluciones distintas de la que parece deseable a primera vista (considerar la estrategia opuesta, hacer de abogado del diablo, presentar los argumentos a una audiencia que piensa de manera distinta a como uno mismo piensa, desarrollar los argumentos desde el punto de vista del principal,...)<sup>44</sup>.

El agente deberá conocer también los criterios de una decisión justa: entender a qué le obliga su relación con el principal y la naturaleza de las distintas formas de injusticia en que puede incurrir. En estas cuestiones no es recomendable el intento de solución mediante un mero ejercicio de coste-beneficio, que no suele tener en cuenta el efecto principal que el acto inmoral tiene sobre el propio agente y sus aprendizajes morales –y también sobre terceros. Y, finalmente, deberá asumir su responsabilidad y decidir de acuerdo

---

<sup>43</sup> Teniendo en cuenta que puede afectar a varias personas. Por ejemplo, un abogado que representa los intereses de una empresa tiene también intereses con los propietarios, directivos y otros stakeholders de la misma. Y tendrá también intereses para con los antiguos clientes que puedan verse afectados por el caso.

<sup>44</sup> Estos son consejos que ofrecen Cain et al (2003), p. 22 y McCoun (2003), p. 14, precisamente después de haber expuesto los sesgos mencionados en el texto.

con su conciencia<sup>45</sup>. Y, si se equivocó, deberá estar dispuesto a pedir perdón (y aprender de su error) y a reparar el daño causado. En definitiva, se trata de actuar como lo haría un profesional, directivo, empleado o funcionario competente y honesto.

En el caso de empresas, organizaciones, despachos de profesionales, etc., procede también asumir la responsabilidad institucional en los conflictos de intereses que se puedan presentar, evitando que se den y procurando que se solucionen de manera justa, siempre según lo previsto en la ley y la ética. La organización deberá desarrollar normas adecuadas (códigos de conducta, por ejemplo), instituciones –*hot lines*, comités de ética, *compliance officers*, auditorías internas y externas y mecanismos de comprobación y sanción de las situaciones que puedan surgir-, así como procedimientos de formación de sus miembros en los criterios legales, profesionales y éticos sobre conflictos de intereses (cursos, estudio y discusión pública de casos, etc.).

## 5. CONCLUSIONES

Los conflictos de intereses son problemas éticos muy generalizados que, precisamente por esta razón, merecen una atención especial, tanto desde el punto de vista legal como del de la ética aplicada a las organizaciones y profesiones. En este trabajo hemos explicado la naturaleza de los conflictos de intereses utilizando el marco conceptual de la teoría de la agencia, lo que nos ha permitido identificar sus causas –la divergencia de los resultados económicos del agente y del principal, los altos costes de información y monitorización, y la existencia de barreras de entrada que limitan la competencia entre agentes.

A la vista de todo lo anterior hemos analizado los criterios éticos y las soluciones que suelen ofrecerse a las situaciones de conflicto de intereses. Y la existencia de importantes sesgos inconscientes y no intencionados en la manera de procesar la información, juzgar y decidir nos ha llevado a poner

---

<sup>45</sup> En la decisión habrá que incluir también las acciones colaterales necesarias –por ejemplo, para proteger la información confidencial de un cliente dentro de un banco de inversiones o de un despacho profesional.

énfasis en las condiciones que debe reunir la decisión de un agente éticamente correcto en una situación de conflicto de intereses.

## BIBLIOGRAFÍA

- Antle, R.: 1984, "Auditor independence", *Journal of Accounting Research*, 22, 1.
- Argandoña, A.: 2000, "Sobre la corrupción", en F. Ramos, M. Martín Algarra y A. Pena, eds., *Estudios de comunicación y derecho. Homenaje al profesor Manuel Fernández Areal*. Santiago de Compostela: Editorial Compostela.
- Argandoña, A.: 2003, "Private-to-private corruption", *Journal of Business Ethics*, 47, 3.
- Bayles, M.D.: 1983, *Professional Ethics*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing (2ª ed., 1998).
- Boatright, J.R.: 1992, "Conflicts of interest: An agency analysis", en N.E. Bowie y R.E. Freeman, eds., *Ethics and Agency Theory: An Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Boatright, J.R.: 1999, *Ethics in Finance*. Oxford: Blackwell.
- Boatright, J.R.: 2000, "Conflicts of interest in financial services", *Business and Society Review*, 105, 2.
- Cain, D., G. Loewenstein y D. Moore : 2003, "Coming clean and playing dirtier: The shortcomings of disclosure as a solution to conflicts of interest", presentado a la Conference on Conflicts of Interest, Carnegie Mellon University, 12-14 de septiembre.
- Carney, G.: 1998, "Conflict of interest: Legislators, ministers and public officials", Transparency International Working Paper.
- Carson, T.L.: 1994, "Conflicts of interest", *Journal of Business Ethics*, 13.
- Chugh, D., M.H. Bazerman y M.R. Banaji: 2003, "Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest", presentado a la Conference on Conflicts of Interest, Carnegie Mellon University, 12-14 de septiembre.
- Davis, M.: 1982, "Conflict of interest", *Business and Professional Ethics Journal*, 1, verano.
- Davis, M.: 1993, "Conflict of interest revisited", *Business and Professional Ethics Journal*, 12, invierno.
- Forum Group: 2003, *Financial Analysts: Best Practices in an Integrated European Financial Market. Recommendations from the Forum Group to the European Commission Services*, septiembre.
- Issacharoff, S.: 2003, "Legal responses to conflicts of interest", presentado a la Conference on Conflicts of Interest, Carnegie Mellon University, 12-14 de septiembre.
- Luebke, N.R.: 1987, "Conflict of interest as a moral category", *Business and Professional Ethics Journal*, 6, primavera.
- MacCoun, R.J.: 2003, "Conflicts of interest in public policy research", presentado a la Conference on Conflicts of Interest, Carnegie Mellon University, 12-14 de septiembre.
- Margolis, J.: 1979, "Conflicts of interest and conflicting interests", en T. Beauchamp y N.E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

- McMunigal, K.C.: 1998, "Distinguishing risk from harm in conflict of interest", *Business and Society Review* 100/101.
- Moore, D.A., G. Loewenstein, L. Tanlu y M.H. Bazerman: 2002, "Auditor independence, conflict of interest, and the unconscious intrusion of bias", Harvard Negotiation, Organizations and Market Research Paper No. 02-40.
- Moore, N.J.: 1997, "Restating the law of lawyer conflicts", *The Georgetown Journal of Legal Ethics*, 10, 4.
- Moore, N.J.: 2001, "What doctors can learn from lawyers about conflicts of interest", Boston University, Working Paper Series, Public Law and Legal Theory No. 01-10.
- Morin, K., H. Rakatansky, F.A. Riddick, L.J. Morse, J.M. O'Bannon, M.S. Goldrich, P. Ray, M. Weiss, R.M. Sade y M.A. Spillman: 2002, "Managing conflicts of interest in the conduct of clinical trials", *Journal of the American Medical Association*, 287, 1.
- Narayanan, R.P., K.P. Rangan y N.K. Rangan: 2001, "Commercial bank underwriting: Conflict of interest and credible commitment", Research Paper, Ohio University, junio.
- Nelson, M. W.: 2001, "A review of empirical conflicts-of-interest research in auditing", presentado a la Conference on Conflicts of Interest, Carnegie Mellon University, 12-14 de septiembre.
- OECD: 2003, *Recommendation of the Council on Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service*. Paris: OECD, junio.
- Simunic, D.: 1984, "Auditing, consulting, and auditor independence", *Journal of Accounting Research*, 22, 2.
- Stark, A.: 2003, "Why are (some) conflicts of interest in medicine so uniquely vexing?", presentado a la Conference on Conflicts of Interest, Carnegie Mellon University, 12-14 de septiembre.
- Ueltzen, M.C. y R. Dean: 2001, "Positive ID (Conflicts of interest)", *California CPA*, marzo.