

## LOS REGLAMENTOS Y SU EMPLEO ÚTIL

POR GUILLERMO ENRIQUE RAGAZZI Y  
JOSÉ LUIS MARINELLI

### **Sumario**

**1)** El Reglamento, aplicable para cualquier tipo societario de los previstos en la Ley de Sociedades (LS), tiene por finalidad reglar el funcionamiento de los órganos sociales y, en determinadas hipótesis, el funcionamiento de la sociedad y las relaciones de ésta con sus socios y terceros, en temas no previstos de manera casuista en el estatuto o en el contrato social.

**2)** Su creación halla respaldo en diversas normas de la LS y, en particular, al incorporar el concepto de sociedad (artículo 1º) el componente de la “organización” como elemento esencial del contrato (artículo 4º), sin el cual no existe sociedad ni empresa.

**3)** La LS no condiciona el Reglamento a una determinada regulación específica, de modo que su creación puede estar asignada a cualquier finalidad lícita, rigiendo a este respecto la regla de la amplia libertad de su configuración y el principio de la libre autonomía de la voluntad.

**4)** Sin perjuicio de impulsar soluciones legales que tiendan a reglar de modo más efectivo el derecho de información, cabe proponer, dentro del marco legal existente, la creación de Reglamentos para su ejercicio efectivo, como una forma de asegurarlo y procurar por esta vía, la participación del accionista en las asambleas.

**5)** Vincular los Reglamentos al conflicto societario y plantear en qué medida pueden coadyuvar a su resolución, comporta una propuesta de análisis que tiene su punto de partida en las posibilidades ciertas que ofrecen dentro de la estructura societaria, a

lo cual puede sumarse el hecho de que la finalidad última de los Reglamentos internos es evitar el conflicto societario, generando reglas claras y/o complementarias a los socios, a los accionistas y a la organización jurídica interna.

6) La naturaleza jurídica del Reglamento como un acto derivado de la misma sociedad y no de sus integrantes, lo convierte en un instrumento sencillo, versátil, de amplio empleo y utilidad para la inclusión de pactos o cláusulas de cumplimiento obligatorio para el mejor funcionamiento de la empresa familiar y vinculado a la vez, con los órganos sociales, sus socios o accionistas y demás miembros de la familia.

7) Los Reglamentos se presentan en la práctica societaria, al igual de lo sucedido con las sociedades de componentes y los clubes de campo, como un instrumento idóneo para adaptar la sociedad frente a hechos o circunstancias que no fueron previstas o no pudieron preverse, mejorando la información de los socios, evitando o morigerando conflictos u organizando la sociedad y la familia en los negocios familiares.

### **I. Preliminar. Propuesta**

Diversas cuestiones relacionadas con el devenir societario han puesto la mirada en los Reglamentos internos, como instrumentos idóneos para establecer un régimen más ordenado y eficaz respecto de la organización de las relaciones con los socios y con terceros, posibilitando un mejor desenvolvimiento empresarial.

Tradicionalmente, los Reglamentos internos han sido previstos para mejorar el funcionamiento de los órganos colegiados, es decir, lo relacionado con la organización jurídica interna de la sociedad. Por ello, tanto la doctrina como la legislación comparada, han centrado el interés de su análisis en dichos aspectos y en particular en el funcionamiento de las sociedades que cotizan valores en los mercados bursátiles, cuando en realidad, los Reglamentos son de aplicación a todo tipo o dimensión de la sociedad y a un número mayor de relaciones, ampliándose de esta manera su empleo.

En efecto, el derecho de información al accionista y el acceso a esa información y, en especial, a la asamblea en la que se tratan los estados contables -núcleo central que potencia dicho

derecho—, como así también los temas derivados del conflicto societario y la irrupción de la empresa familiar y sus externalidades, aparecen en la actualidad como cuestiones que ameritan la atención de la doctrina y la legislación.

Por lo tanto, el presente trabajo, dentro de los límites que la reglamentación permite, tiene por finalidad exponer algunas ideas sobre los Reglamentos y en especial sobre sus posibilidades como instrumento facilitador del acceso a la información y, que a la vez, permita mejorar la calidad y contenido del derecho de información como así también como vía alternativa útil, para morigerar la ocurrencia del conflicto societario y, en relación con ello y dentro del particular campo de las empresas familiares, como instrumento convergente de las relaciones entre los socios y la sociedad en los ámbitos de la empresa y la familia<sup>1</sup>.

## **II. Concepto. Notas características**

El Reglamento en materia societaria es un acto jurídico, accesorio y complementario del estatuto o del contrato social, aplicable para cualquier tipo de los previstos en la Ley 19.550 (LS) cuya finalidad es la de reglar el funcionamiento de los órganos sociales y, en determinadas hipótesis, el funcionamiento de la sociedad y las relaciones de ésta con sus socios y terceros, en temas no previstos de manera casuista en el estatuto o en el contrato social.

Esta noción ampliada exorbita las funciones tradicionales asignadas a los Reglamentos, ya que en la misma se incluyen aspectos vinculados con el funcionamiento de la sociedad en su conjunto y las relaciones de los socios con la sociedad y de ésta con terceros.

Así también, el concepto destaca que se trata de un acto jurídico —en los términos del artículo 944, Código Civil— accesorio y complementario del estatuto o del contrato social ya que sin la existencia de éstos, el Reglamento no tendría vigencia. El Reglamento goza de virtualidad jurídica porque existe un

<sup>1</sup> Lo dicho se enraíza con una tendencia advertible en el derecho comparado que resulta interesante tener en cuenta y que se relaciona con la evolución del derecho societario que, despojado progresivamente de sus numerosas normas obligatorias, deja con cada vez más frecuencia el sitio a normas que incluyen únicamente recomendaciones. (Massart, Thibaut, *"Panóramica del Derecho de Sociedades transcurrido el año de la "Era Sarkozy"*, Rev. de Derecho de Sociedades, Thomson-Aranzadi, Año 2008-2, pág. 634).

Estatuto o un contrato social, según el tipo de que se trate. También cabe destacar que se trata de un instrumento muy dúctil y de contenido amplio y flexible. Puede ser dictado, junto con el estatuto y el acta constitutiva al tiempo de la constitución de la sociedad o bien posteriormente e incluso puede dejarse sin efecto en cualquier momento. Desde esta perspectiva, podría ser considerado como un sub-estatuto.

Su creación halla respaldo en diversas normas de la LS y, en particular, al incorporar el concepto de sociedad (artículo 1º) el componente de la "organización" como elemento esencial del contrato (artículo 4º), sin el cual no existe sociedad ni empresa. Esa exigencia conlleva a dotar a la sociedad de un "*instrumento constitutivo*" cuyo contenido describe el artículo 11 y es precisamente la existencia de éste que otorga sostén jurídico al Reglamento ya que si aquél "*lo previese... se inscribirá con idénticos recaudos*" en el Registro Público de Comercio del domicilio social. Idéntica redacción mantiene el artículo 167 en el caso que la Autoridad de Control conformara la constitución de la sociedad por acciones y pasara el expediente al juez de registro para su inscripción. En tal supuesto, "*si el estatuto previese un reglamento, éste se inscribirá con idénticos requisitos*".

Cabe advertir que en ambos supuestos, la LS no condiciona el Reglamento a una determinada regulación específica, de modo que su creación puede estar asignada a cualquier finalidad lícita, rigiendo a este respecto la regla de la amplia libertad de su configuración y el principio de la libre autonomía de la voluntad.

Sin perjuicio de la amplitud de su contenido, éste no podrá exceder los límites de la Ley, del propio estatuto o del contrato social al cual refiere, ni del tipo societario que lo comprende o vulnerar aquellas normas de la LS imperativas para las partes, sin perjuicio de su sujeción al artículo 953 y 1135, Código Civil, aplicables en la especie.

La LS también alude al Reglamento en otras disposiciones, como los artículos 251 -impugnación judicial de las resoluciones sociales-; 274 y 275 -régimen de responsabilidad general de los directores y *quitas*-<sup>2</sup>; 294, inciso 9º -vigilancia por parte de, los

<sup>2</sup> Cuestión interesante se plantea la violación de los Reglamentos por parte de los directores y su eventual acción de responsabilidad y, frente a tal supuesto, si pueden aplicarse sanciones no previstas o ampliar sanciones a las estatutarias a través de los reglamentos. La LS nada dispone, sin perjuicio de lo cual cabe interpretar que resultan válidas las sanciones pactadas en un Reglamento que amplíen o aclaren las previstas en los estatutos o algunas no previstas.

síndicos del cumplimiento del reglamento—; 296 –responsabilidad de los síndicos—; 280 –extensión a los consejeros de las normas aplicables a los síndicos—; 269 –extensión al comité ejecutivo—; 270 –extensión a los gerentes—.

En todos estos casos, el Reglamento se halla unido al estatuto, no existiendo previsión en la que funcione de modo autónomo o independiente. Sin embargo, esta dependencia jurídica no priva al Reglamento de cierto grado de autonomía funcional u operativa en ocasión de analizarse el supuesto que configura alguna de las situaciones a las que refieren las citadas normas<sup>3</sup>.

No escapa a la hermenéutica interpretativa que en los Reglamentos normativos –es decir aquellos que reglamentan estipulaciones estatutarias y se hallan inscritos en el Registro Público de Comercio–, su incumplimiento o violación conlleva naturalmente a la violación del estatuto, pero ello no es aplicable del mismo modo a aquellos Reglamentos que son meramente operativos y no son inscritos en los registros públicos. Es decir, existen ciertos supuestos en los cuales el Reglamento opera autónomamente y su violación puede generar las impugnaciones o responsabilidades consecuentes, sin consideración al efecto del estatuto o del contrato social, según el caso.

La inscripción registral de los Reglamentos queda sujeta a las reglas aplicables en cuanto a los efectos que produce tal registración y en especial, su oponibilidad frente a terceros, regla de oro de la registración. El Reglamento no inscrito será invocable entre los accionistas o socios, sus órganos y la propia sociedad e inoponible frente a terceros.

### **III. Los Reglamentos y el derecho de información**

Muchas veces se ha dicho que la historia de la sociedad anónima es la historia de su reforma y uno de sus capítulos lo

<sup>3</sup> Ello, a contrario de lo que ocurre en el derecho español en el cual ante un incumplimiento se podría impugnar el Reglamento cuando suponga a la vez una violación legal (Conforme Emparanza, Alberto. “El reglamento de las junta de accionistas en el ‘Corporate Governance’, en *Sociedades Comerciales-Los administradores y los socios, Gobierno Corporativo*, J. M. Imbid Irujo y D. R. Vitolo (director), Rubinzal-Culzoni, Santa Fe, 2004, p. 220). De lo expuesto se colige que el carácter de fuente de derecho en nuestro ordenamiento positivo es expreso y no subordinado, constituyendo ello un valioso antecedente para el instituto (Conforme Marinelli, José L. *Reglamentos Internos de las Sociedades Comerciales*, Ad-Hoc, Buenos Aires, 2007, p. 25).

comprende la búsqueda del necesario equilibrio de poderes de su organización jurídica interna.

La experiencia societaria revela que la búsqueda de ese equilibrio responde, entre otras razones, a la necesidad de revitalizar a la asamblea y en especial, a generar un ámbito más propicio para la participación del accionista minoritario.

Frente a esta realidad y al desequilibrio evidente a favor del directorio y sin un adecuado rol por parte de las asambleas ni de los controles internos y externos de las sociedades –constatable en las últimas crisis económicas (crediticias y financieras)– se han formulado algunas propuestas –tanto en el orden local como internacional– cuyos resultados hasta el presente pueden considerarse dudosos.

Entre otras y en el derecho argentino, cabe mencionar las normas contenidas en el Decreto delegado N° 677/2001 sobre régimen de transparencia de la oferta pública que consagra los principios de “información plena”, “transparencia”, “eficiencia” y “protección del público inversor” y en relación con ello, las disposiciones previstas en la Resolución General N° 516/2007 de la Comisión Nacional de Valores (CNV), (ref. Resolución General N° 544/2008) por la cual se aprueban contenidos mínimos del Código de Gobierno Societario.

Sin perjuicio de estas medidas que tienen por objetivo acercar al accionista y despertar su interés, todo parece revelar que el fortalecimiento de la asamblea se alcanzará en la medida que se asegure a los accionistas minoritarios un ámbito o foro de debate sobre las cuestiones importantes para los accionistas y la generación de un marco normativo que facilite la conformación de ese foro que, por definición, es la asamblea.

La prédica acerca del *socio bien informado* responde al mismo fundamento del derecho de información, concebido como uno de los derechos esenciales de los socios ya que el *socio bien informado* podrá adoptar mejor sus decisiones o ejercer más eficazmente sus derechos.

Si bien la LS dispone de normas relativas a su ejercicio (artículos 55, 66, 67, 208, 249, 263, entre otras) y se ha interpretado que el sistema dispuesto debe considerarse desde una plataforma interpretativa amplia, se aprecia con suma frecuencia que muchas veces su ejercicio y el acceso a dicha información, se torna muy dificultoso para el socio o accionista minoritario. Ello, sin desconocer su ejercicio abusivo.

Por ello y sin perjuicio de impulsar soluciones legales que tiendan a reglar de modo más efectivo este derecho, cabe

proponer, dentro del marco legal existente, la creación de Reglamentos para el ejercicio del derecho de información, como una forma efectiva de asegurarlo y procurar por esta vía, la participación del accionista en las asambleas.

El Proyecto de Modificación a la Ley de Sociedades Comerciales del año 2005 incorporó la novedad de los reglamentos de las asambleas, es decir, la posibilidad que la asamblea ordinaria apruebe una reglamentación de dicho órgano, el cual se inscribirá en el Registro Público de Comercio (artículo 234, inciso 11 del texto proyectado)<sup>4</sup>. La previsión procura mejorar la relación con el accionista, la información suministrable, sus derechos y su ejercicio y, en general, la fijación de pautas, condiciones y requisitos sobre el funcionamiento del órgano que alejen la imprevisibilidad y, especialmente, la posibilidad de decisiones sorpresivas en cuanto al cumplimiento de recaudos formales, que pueden tornarse abusivas<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Véase, Ragazzi, Guillermo E., "Los Reglamentos de las Asambleas (a propósito de su incorporación en el Anteproyecto de Modificación a la Ley de Sociedades Comerciales", *IX Congreso Argentino de Derecho Societario y V Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa*, 2004, Tomo I, p. 523. En cuanto a su contenido y a título meramente indicativo, el Reglamento puede disponer sobre estas cuestiones: la mayor información que ha de proporcionarse sobre los asuntos del orden del día; la indicación de los asuntos que por su trascendencia la sociedad considere que deben ser aprobados por la asamblea; todas aquellas cuestiones referidas a la publicidad, convocatoria y funcionamiento del acto asambleario; presidencia; asistencia de asesores, profesionales o técnicos; grabación del acto; presencia de escribanos públicos; intervenciones de los asistentes; tiempo de exposición, preguntas -previas o al tiempo de la realización del acto-; desarrollo y ejercicio de los derechos políticos; la posibilidad de las reuniones a distancia en cuyo caso se detallarán los modos en que se expresarán y conformarán las voluntades sociales; escrutinio de los votos, actas, etc.

<sup>5</sup> En línea con lo expuesto existen algunos antecedentes que así lo indican. **Alemania.** En oportunidad de reformarse la ley alemana de sociedades de 1965 por la llamada Ley de Control y Transparencia en 1998, se añadió un apartado al artículo 129.1 que dice que *"la junta general por mayoría de al menos tres cuartas partes del capital social representado en el momento de la adopción del acuerdo, puede dotarse de un reglamento de régimen interior con reglas para la preparación y la realización de la junta general"*. **España.** En orden similar se dictó la Ley N° 26/03 (27 de julio de 2003), por la que se obliga a las sociedades que cotizan a aprobar un Reglamento para la organización y funcionamiento de la Asamblea, la cual mereció diversas observaciones, entre otras, su obligatoriedad y su no incorporación al régimen general de las sociedades anónimas. **Italia.** Por la reforma legislativa (Decreto Legislativo N° 6/2003) se agregó a la competencia de la asamblea la aprobación de un reglamento sobre su funcionamiento (nuevo artículo 2364.6 Código Civil), en forma no obligatoria, al igual que la legislación alemana. **Colombia.** Resulta

En suma, la propuesta de creación de Reglamentos para el ejercicio del derecho de información, no solo potencia las posibilidades de acceder a información importante para alcanzar la condición de *socio bien informado*, sino que constituye un factor movilizador para asistir y participar en las asambleas.

#### **IV. Los Reglamentos y el conflicto societario**

Los últimos años han revelado que el conflicto societario –diferencias entre los administradores y los socios o accionistas o entre ellos– se ha agudizado en forma preocupante.

Los planteos frecuentes y que recoge la práctica societaria, son de diverso tipo y extensión, de modo que no podría establecerse una causa única y determinante del conflicto.

Muchas pueden ser las razones que conllevan a tal situación ya que las relaciones interpersonales y sus crisis dentro del ámbito familiar y empresarial, también hallan de consuno una situación social que poco favorece a sus soluciones. Las empresas actúan en un medio de mutables circunstancias que condicionan sus acciones y decisiones, incluyendo las políticas gubernamentales, las medidas económicas, laborales y sociales y las normas de legislación general y del mercado. Entornos inestables generan preocupación y tensión, a lo cual se suma el emergente social de la inseguridad, la pobreza y la violencia,

---

interesante destacar que en el año 2009 el Comité Interinstitucional liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras dictó la Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, disponiendo que la sociedad deberá contar con un Reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social, el cual establecerá al menos lo siguiente: •Tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión. •Los acuerdos para garantizar una participación activa de todos los asistentes y una dinámica eficiente para el proceso de toma de decisiones. •El procedimiento para determinar quienes ejercen la Presidencia y la Secretaría de la reunión. •Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en los casos en que dicha función haya sido delegada. •La obligación de someter a aprobación previa el orden del día. •La obligación referente a que los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo sean discutidos por separado. •El procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones. •La representación de los socios. •Los mecanismos adoptados por la administración necesarios para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requerida por la Ley y los estatutos. •La regulación de la participación y/o asistencia de terceros a la reunión (Medida 16) (Véase nota 8 *in fine*).



la calidad de las democracias y de las instituciones, todas ellas cuestiones que proyectan un escenario de alta sensibilidad y movilidad, no exento de complejas dificultades, agravado en tiempo de crisis moral.

Vincular los Reglamentos al conflicto societario y plantear en qué medida pueden coadyuvar a su resolución, comporta una propuesta de análisis que tiene su punto de partida en las posibilidades ciertas que ofrecen, dentro de la estructura societaria, a lo cual puede sumarse el hecho que la finalidad última de los Reglamentos internos es evitar el conflicto societario, llevando reglas claras y/o complementarias a los socios, a los accionistas y los órganos sociales.

Si bien su estudio y aplicación se ha concentrado en el funcionamiento de los órganos societarios, no es menos cierto que la LS trata a los Reglamentos de modo general y, por ende, su aplicación es vasta y puede abarcar un sinnúmero de actos, derechos y relaciones derivadas del estatuto y de la estructura asociativa.

En tal sentido y al solo efecto enunciativo, se pueden mencionar las siguientes materias sobre las cuales se pueden dictar normas reglamentarias: sobre el funcionamiento y organización de las asambleas; con igual alcance respecto del directorio como así también sobre el desarrollo y determinación de sus funciones técnico-administrativas y del mismo modo respecto al comité ejecutivo, comisión fiscalizadora y consejo de vigilancia; reuniones a distancia; asunción de los suplentes en todos los órganos; organización de la gerencia; administración de sucursales; sobre las formas de ejercer el derecho a la información; regulación del ejercicio de la representación de acuerdo al artículo 58 LS; regulación del régimen de prestaciones accesorias; modos de liquidación de la sociedad; contratos entre el directorio y la sociedad; creación y usos de reservas facultativas; regulación de los préstamos de la sociedad a los socios y de los socios a la sociedad; reglamentación de la emisión de bonos, entre otras aplicaciones.

Esta diversidad de actos y contenidos, revela las posibilidades de los Reglamentos y su aplicación concreta.

Finalmente, no será la existencia de los Reglamentos un factor dirimente para eliminar el conflicto en la sociedad, pero su regulación en las áreas detalladas puede favorecer a su mejor funcionamiento y, en muchos casos, a evitar las recurrentes crisis, derivadas muchas veces por ausencia o insuficiencia de normas internas.

Puede concluirse que los Reglamentos cumplen su finalidad respecto del conflicto societario, tanto para resolver los problemas como prevenirlos e incluso, resultan aptos para instrumentar la resolución de un conflicto y otorgarle fuerza obligatoria para las partes.

## V. *Los Reglamentos y la empresa familiar*

La llamada empresa familiar, desde antiguo<sup>6</sup>, ocupa amplios espacios dentro del derecho de la empresa y del societario en especial, sin perjuicio de lo cual, se advierte cierta imprecisión al tiempo de determinar su contenido y alcance, ya que se conjugan plurales cuestiones que conllevan a generar un complejo entramado de distintos órdenes de intereses y relaciones que exorbitan los cauces naturales del derecho de la empresa, el comercial o societario en particular, para acercar figuras del derecho civil o, más propiamente, del derecho de familia y sucesorio.

A ello cabe agregar, los cambios y las transformaciones operadas en las últimas décadas que no sólo han influido sobre el concepto de empresa, sino sobre la misma noción de familia que, aún siendo un referente social importante –por lo menos para vastos sectores de nuestra sociedad– su formato actual plantea discusiones sobre su conformación, lo que ha llevado a reducir la noción de familia –conforme a la tradicionalmente aceptada– a la “mesa familiar”.

Las consideraciones que siguen procuran abordar, dentro de los límites de esta presentación, un tema de no sencilla resolución y es el de considerar si las estipulaciones contenidas en el llamado “protocolo familiar” –documento de habitual empleo en la empresa familiar–, pueden quedar comprendidas en un Reglamento interno de los que regula la LS.

La cultura es en última instancia una herramienta de adaptación que nos ayuda a compartir y transferir –a través de una amplia variedad de idiomas, valores, normas y símbolos–

<sup>6</sup> Referencia inicial obligada sobre el tema, es la obra de Ngo Bá Thant, *La sociedad anónima familiar*, Barcelona, 1963. La cuestión de la empresa familiar ha adquirido nueva relevancia en distintos ámbitos y organizaciones, tales como el Foro Empresario Europeo, Unidroit, la Unión Europea, entre otros. También lo revela una abundante producción bibliográfica, incluso en nuestro país. En este sentido, cabe destacar la creación de la asociación Instituto Argentino de la Empresa Familiar.

estrategias de supervivencia. En este sentido, el crecimiento y la continuidad de las empresas familiares generan una serie de retos genéricos que todas las familias propietarias deberán aprender a negociar para sus empresas y familias sobrevivan a largo plazo<sup>7</sup>.

En este complejo ámbito de relaciones y como un forma de prevenir y resolver los problemas que se presentan, emerge el protocolo familiar, concebido como un documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa pueden encauzar los problemas que afecten a su continuidad, con la previsión de principios y reglas cuyo cumplimiento promueva una mayor unidad familiar y la continuidad de la empresa<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Lansberg, Iván, *El protocolo familiar dentro del contexto cultural* (Joan M. Amat y Juan F. Corona, edit.), Deusto, 2007, p. 27.

<sup>8</sup> Estos acuerdos o pactos tienen antecedentes muy antiguos y se ha dicho que antes del año 1800, en Japón, la familia Mitsui, con fuerte predicamento en la industria automovilística, suscribió un pacto fundacional de esas características. Sin embargo, dicha costumbre de gestión empresarial, ha ganado predicamento en varios países, incluso en EEUU en el cual bajo la fórmula de "*Constitution familiar*" (*Family Constitution/Family Agreement*) y como instrumento de gobierno corporativo se instrumenta como una manera de prevenir conflictos societarios y remediar los problemas en caso de sucesión familiar, los que hallan su encuadre jurídico en el marco de los "*Shareholders Agreement*", aceptados por la doctrina y jurisprudencia como "pactos parasociales", incluso garantizando su oponibilidad frente a terceros (Fernández del Pozo, Luis, "El "*enforcement*" societario y registral de los pactos parasociales. La oponibilidad de lo pactado en protocolo familiar "publicado", *Revista de Derecho de Sociedades*, año 2007-II, p. 139). En Francia, Italia y España, tales pactos se conocen con el nombre de protocolos o "*pacte de famille*", siendo la doctrina francesa la primera en reconocer la diversidad contractual de lo extra estatutario, es decir quedaría fuera del estatuto todo lo relacionado con los pactos reservados, los negocios preliminares, precontractuales o preparatorios, las cartas intenciones, etc. Conectado con lo societario, aunque al margen del estatuto, se hallan los pactos parasocietarios (reservados) que regulan entre miembros o terceros cuestiones referidas a derechos sociales, al estatuto de socio/administrador o a la misma dirección de la empresa. En Colombia, el Comité Interinstitucional liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras ha dictado la Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, 2009, que expresamente recomienda contar con un Protocolo familiar que prevea como mínimo, los siguientes aspectos: •Historia de la familia y de la sociedad familiar. •Valores con los que se guiarán las actuaciones de la empresa y de la familia. •Misión y visión de la empresa y de ésta en relación con la familia. •Manera en que la familia contribuye a la profesionalización de la empresa. •Plan de sucesión empresarial o relevo generacional de la dirigencia de la empresa (Ejecutivo Principal y ejecutivos de segundo nivel corporativo). •Órganos de gobierno familiares: Asamblea de Familia y/o Consejo de Familia (en los casos que se requieran

Desde esta perspectiva, las cláusulas que habitualmente se incluyen en los protocolos familiares -algunas derivadas del derecho de familia, derecho sucesorio (artículo 1175, Código Civil), legítima, etc.-, parecen exceder los límites de los Reglamentos y más aún cuando aquellos contienen previsiones sobre personas que no son socios sumado a que muchas veces, las familias no desean que sus convenciones o pactos sean conocidos por terceros.

Sin embargo, los protocolos familiares en nuestro país no se hallan legislados<sup>9</sup>, si bien han sido reconocidos como contrato parasocial y fuera del contrato societario<sup>10</sup>. Esta calificación comporta asumir cierto grado de inseguridad al tiempo de plantearse su eficacia, su validez, su oponibilidad frente a los socios, terceros e incluso ante la propia sociedad, lo cual amerita que su tratamiento y su aplicación merezca preferente atención.

La naturaleza jurídica del Reglamento como un acto jurídico unilateral, derivado de la misma sociedad y no de sus integrantes, lo convierte en un instrumento sencillo, versátil, de amplio empleo y utilidad para la inclusión de pactos o cláusulas de cumplimiento obligatorio para el mejor funcionamiento de la empresa familiar y vinculado a la vez, con los órganos sociales, sus socios o accionistas y demás miembros de la familia.

Cabe pues preguntarse si los Reglamentos pueden o no incorporar reglas más allá de las cuestiones estrictamente de naturaleza societaria que se encuentren vinculadas a la empresa o la familia.

---

ambos órganos).•Manera en que los familiares propietarios se relacionan laboralmente con las empresas. •Política económica con que los familiares interactúan con la sociedad. •Manera de solucionar las controversias entre familiares (Véase nota 5 *in fine*).

<sup>9</sup> En España, el protocolo se introduce legislativamente en la regulación de la sociedad limitada nueva empresa (Ley 7/2003) que dispuso que “*reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al registro mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción*” y en su ejecución se dictó el Real Decreto 171/2007 por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

<sup>10</sup> Achares-Di Orio, Federico, “El Protocolo familiar...”, *RDCO*, 2010-A, p. 5. “*La discusión dogmática sobre la naturaleza y la efectividad de los pactos parasociales podría mantenerse en cauces más ortodoxos conforme a la dogmática tradicional si no fuera porque la realidad se impone con toda crudeza...El riesgo serio al que nos enfrentamos es que el desajuste normativo acabe dando cobertura, incluso alas, al oportunismo*”, Sáez Lacave, Ma. Isabel, “Los pactos parasociales de todos los socios en Derecho español. Una materia en manos de los jueces”, *Revista de Derecho de Sociedades*, Año 2010-I, p. 114.

La amplitud y diversidad de temas que pueden contener los Reglamentos, revela las posibilidades receptoras de estipulaciones que, *prima facie*, podrían ser consideradas impropias de su naturaleza y sin embargo, cabe su admisibilidad sin hesitación alguna. En efecto, los Reglamentos pueden ser adecuados para definir derechos y obligaciones de los socios o accionistas; establecer sanciones por incumplimientos; fijar un método de resolución del conflicto; establecer un régimen de valuación de la empresa; disponer reglas sobre las relaciones de los órganos sociales con los órganos familiares; establecer criterios sobre las condiciones o requisitos de los integrantes de los órganos de administración o fiscalización, o del comité ejecutivo o de las gerencias; fijar reglas que regulen la incorporación de familiares a la empresa y su calificación exigible o que establezcan criterios para el acceso a los órganos; establecer normas sobre el ejercicio del derecho de información y el acceso a las asambleas; establecer foros y marcos de trabajo, entre otras múltiples aplicaciones.

Sin embargo, los temas enunciados no agotan las múltiples y complejas relaciones que existen en el entramado sociedad y familia, por cuya razón la respuesta formulada no encuentra una sencilla resolución.

Como criterio general para sostener la viabilidad de la inclusión de tales cláusulas en los Reglamentos cabe tener en cuenta las relaciones o cuestiones familiares de que se trate y que ellas tengan una vinculación e injerencia directa o indirecta con la sociedad. De este modo y reconociendo en los Reglamentos como su causa-fin el mejoramiento de la empresa y su relación con la familia, se aprecia que los mismos podrían contener muchas de las estipulaciones que actualmente se pactan en los Protocolos.

Finalmente, también cabe plantear su uso como un cuerpo normativo satélite del protocolo familiar o bien como un instrumento de aplicación preliminar y cuyas cláusulas constituyan la base para el dictado ulterior de un protocolo de alcance más amplio.

## VI. Conclusiones

1) El Reglamento, aplicable para cualquier tipo societario de los previstos en la LS, tiene por finalidad reglar el funcionamiento de los órganos sociales y, en determinadas hipótesis, el funcionamiento de la sociedad y las relaciones de ésta con sus socios

y terceros, en temas no previstos de manera casuista en el estatuto o en el contrato social.

2) Su creación halla respaldo en diversas normas de la LS y, en particular, al incorporar el concepto de sociedad (artículo 1º) el componente de la "organización" como elemento esencial del contrato (artículo 4º), sin el cual no existe sociedad ni empresa.

3) La LS no condiciona el Reglamento a una determinada regulación específica, de modo que su creación puede estar asignada a cualquier finalidad lícita, rigiendo a este respecto la regla de la amplia libertad de su configuración y el principio de la libre autonomía de la voluntad.

4) Sin perjuicio de impulsar soluciones legales que tiendan a regular de modo más efectivo el derecho de información, cabe proponer, dentro del marco legal existente, la creación de Reglamentos para su ejercicio efectivo, como una forma de asegurarlo y procurar por esta vía, la participación del accionista en las asambleas.

5) Vincular los Reglamentos al conflicto societario y plantear en qué medida pueden coadyuvar a su resolución, comporta una propuesta de análisis que tiene su punto de partida en las posibilidades ciertas que ofrecen dentro de la estructura societaria, a lo cual puede sumarse el hecho que la finalidad última de los Reglamentos internos es evitar el conflicto societario, generando reglas claras y/o complementarias a los socios, a los accionistas y a la organización jurídica interna.

6) La naturaleza jurídica del Reglamento como un acto derivado de la misma sociedad y no de sus integrantes, lo convierte en un instrumento sencillo, versátil, de amplio empleo y utilidad para la inclusión de pactos o cláusulas de cumplimiento obligatorio para el mejor funcionamiento de la empresa familiar y vinculado a la vez, con los órganos sociales, sus socios o accionistas y demás miembros de la familia.

7) Los Reglamentos se presentan en la práctica societaria, al igual de lo sucedido con las sociedades de componentes y los clubes de campo, como un instrumento idóneo para adaptar la sociedad frente a hechos o circunstancias que no fueron previstas o no pudieron preverse, mejorando la información de los socios, evitando o morigerando conflictos u organizando la sociedad y la familia en los negocios familiares.