

# EL CORPORATE GOVERNANCE EN EL ÓRGANO DEL DIRECTORIO Y LA INCIDENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

*María Guadalupe Ceriani*<sup>1</sup>

## **A. INTRODUCCIÓN**

A modo introductorio, es importante destacar cuales son las funciones básicas del Directorio, a fin de enmarcar la situación de hecho que desarrollaremos a lo largo del trabajo.

Conforme lo expresa la doctrina, las funciones básicas de todo Directorio están centradas en los siguientes aspectos: 1°) discutir, intervenir, y aprobar, las líneas estratégicas, los planes de negocios y la producción de información contable y financiera; 2°) seleccionar, designar y remover a los miembros de la alta gerencia, así como establecer el programa de remuneraciones e incentivos; 3°) supervisar a la alta gerencia; 4°) proteger los activos de la empresa; y 5°) cumplir un rol fiduciario hacia los intereses de largo plazo de los accionistas. [APREDA]

Como se puede observar, recaen sobre el Directorio múltiples y variadas funciones, que lo convierten en la fuente primaria del poder delegado en la organización, generando responsabilidad final ante todos y cada uno de los propietarios.

No hay lugar a duda sobre la importancia que reviste el Directorio dentro de una sociedad.

El objeto del presente trabajo, son justamente, los diversos matices que han ido surgiendo en torno al rol que cumple el Directorio, el alcance y contenido de sus tareas, así como también la responsabilidad de sus

---

<sup>1</sup> Alumna de la Maestría en Derecho Empresarial, dictada en la Universidad Argentina de la Empresa.

integrantes. Todo ello, a partir de la introducción de las nuevas reglas del gobierno corporativo y la responsabilidad social empresaria.

En primer lugar se analizará el rol del Directorio desde la óptica legal argentina. Luego se verá las incorporaciones que trae aparejado el Corporate Governance en torno al Directorio y la influencia de la Responsabilidad Social Empresaria. Por último se hará una breve mención a la problemática que genera la implementación.



## **B. El directorio, desde la óptica legal argentina**

Sabido es que el Directorio es el órgano principal de toda sociedad anónima, cuyos integrantes son elegidos por sus propios socios. El cargo de director, es de carácter personal e indelegable.

Asimismo, recae sobre el Directorio la administración de la sociedad. Es decir, la deliberación y toma de decisiones dentro del ente. Al respecto, es importante destacar que la ley no establece expresamente cuales son las cuestiones que deben ser sometidas a deliberación.

Por su parte, el Presidente del Directorio es quien ejerce la tarea de representación de la sociedad. Sin perjuicio de que el estatuto prevea reemplazo o ciertas posibilidades de colaboración en cabeza de otros directores. [ZUNINO, 2007]

La ley 19.550 regula de manera explícita todo lo concerniente al órgano en el capítulo II “Sociedades en particular”, sección V “De las sociedades anónimas”, Punto 6 denominado “de la Administración y Representación”. Allí se hace referencia desde la composición y elección (art. 255), duración en el cargo (art. 257), renuncia (art. 259), funcionamiento del órgano (art. 260) y las pautas de remuneración (art. 261) hasta incluso las prohibiciones e incompatibilidades para el ejercicio del cargo (art. 264), el régimen de responsabilidad (art. 274) y las acciones de responsabilidad social e individual (arts. 276 y 279).

Si bien la Ley de Sociedades Comerciales no lo prevé en forma explícita, recae sobre cada uno de los integrantes del Directorio, la obligación de actuar conforme a la regla del buen hombre de negocios. Ello, supone que el director actúe bajo los principios de lealtad y diligencia, que este cali-

ficado para su tarea, con pleno conocimiento de sus obligaciones, y que aporte a su función experiencia, formación profesional y técnica. [APREDA, 2007]

La conducta de cada uno de los directores en el ejercicio de su función adquiere tal relevancia, que la propia ley ha previsto el régimen de responsabilidad que opera. Máxime, cuando es evidente el poder que detenta el Directorio en la empresa moderna.

Al respecto la ley establece que ante los supuestos de mal desempeño, violación de la ley, del estatuto o del reglamento y ante cualquier daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave, los directores responden de manera solidaria e ilimitada hacia la sociedad.

Respecto de las sociedades que hacen oferta pública de sus acciones se incluyen pautas de conducta concretas en la caracterización del deber de lealtad de los directores y se invierte la carga de la prueba para el caso de duda acerca del cumplimiento de este deber. [ZUNINO, 2007]. Muestra de la severidad del régimen ante el incumplimiento de ese deber.

La ley 19.550 también prevé la extinción de la responsabilidad de los directores, por aprobación de su gestión o por renuncia expresa o transacción, resuelta por la asamblea (art. 275 LSC). Sin embargo, ello no extingue la eventual acción que pueden entablar los respectivos socios.

En términos generales, la actividad del directorio debe orientarse a una gestión ordenada y prudente de los asuntos corporativos, anteponiendo los intereses de la sociedad por sobre los asuntos propios. Una lectura integral de la regulación legal argentina, demuestra que resulta conteste a esta idea. Sin perjuicio de que dicha normativa sólo se limita a regular, en mayor medida, los aspectos formales del directorio.

### **C. El directorio, desde la óptica del Corporate Governance**

El Corporate Governance, tiene que ver con la promoción de la justicia, la transparencia, y la responsabilidad corporativa, a través de reglas prácticas para su implementación.

El objetivo principal es la protección de los intereses y acciones de los denominados stakeholders, reforzando los derechos y obligaciones de todos participantes de la sociedad.

En lo que respecta al Directorio, la introducción de las buenas prácticas del gobierno corporativo, ha llevado a éste a asumir una posición más activa y dinámica en la sociedad. Hay un incremento en sus responsabilidades y obligaciones.

Tal como hemos anticipado, el Directorio tienen a su cargo la administración social de la empresa, lo cual "...implica la asunción del deber de administrar (en sentido amplio) o de vigilar a la administración (en sentido estricto)...". [CEF, 2005]

Una característica importante del trabajo del Directorio, es que los deberes de cada uno de sus miembros, sin importar cómo fueron elegidos, deben ser efectuados de una manera igualitaria con respecto a los intereses de la compañía y de todos los accionistas. [OCDE, 2004]

El Corporate Governance en relación al Directorio, pretende realizar varias incorporaciones y de diversos matices.

En primer lugar, se destaca una concepción más amplia del deber de lealtad y diligencia propio de cada uno de los integrantes del Directorio.

Por un lado, todo director debe demostrar en el desempeño de su función lealtad hacia los accionistas o socios de la organización, así como también hacia la empresa. Supone que se actúe de buena fe y desinteresadamente, sin buscar el beneficio personal a expensas de la empresa. [APREDA, 2007]

Asimismo, todo director debe comprometer sus mejores esfuerzos para mostrar que sus decisiones son el resultado de una cuidadosa búsqueda de información y de haber ponderado los escenarios de decisión disponibles, y las consecuencias de cada uno de los caminos de acción alternativos. [APREDA, 2007]

En segundo lugar, se incorpora la necesidad de evaluar la existencia de ciertos estándares de idoneidad y profesionalismo en el proceso de selección de directores. Es decir que ya no basta con obtener el número de votos necesarios en la asamblea y la inexistencia de incompatibilidades. Deben realizarse una selección más acabada, que contemple las cualidades académicas y personales del futuro Director.

En tercer lugar, se asignan tareas específicas para el correcto y efectivo desempeño del cargo. Presentadas como recomendaciones, se incluye: 1º) una relación más directa con la gerencia y con la propia gestión de la

empresa (contactos en reuniones formales e informales, trabajo dentro de los comités); 2°) mayor revisión y control de la información que se revela al mercado, análisis y seguimiento de la labor de los auditores, internos y externos; 3°) mayor participación en la planificación financiera y estratégica; 4°) asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y regulatorias materiales (sean impositivas, laborales, sociales o ambientales); y 5°) estar al corriente de la situación de la empresa en relación al mercado, el funcionamiento de las diferentes áreas y los principales indicadores financieros y de gestión. [CEF, 2005]

En cuarto lugar, se pone énfasis en el rol del Director Independiente. En este sentido, se pretende la incorporación de un director que no sólo tenga independencia de criterio y decisión, sino principalmente, que cumpla su rol con independencia del rol del CEO (*Chief Executive Officer*). De lo contrario se genera una debilidad importante en la organización.

De manera importante, los directores independientes pueden jugar un papel clave en muchas de las funciones más críticas del directorio, tales como la revisión de transacciones entre partes relacionadas y supervigilando la auditoría y los controles internos. [OCDE, 2004]

Consecuencia de la incorporación de la figura de Director Independiente, se pretende también delimitar las funciones que competen al Directorio como órgano de administración y aquellas que deben atribuirse de manera exclusiva al director independiente.

En quinto lugar, se hace hincapié en que la retribución de los directores no solo sea transparente, justa y razonable, sino que también, sirva de incentivo al Director. “Se postula que una porción significativa de la remuneración del director ejecutivo debe estructurarse de manera tal que se vincule con las performances de la sociedad y la individual”. [CAPUTO].

En igual sentido, “los directores deberían recibir una remuneración que: 1) refleje en forma adecuada el tiempo, esfuerzo y experiencia que ellos aportan a la tarea; 2) proporcione incentivos razonables para el desempeño que alinea los intereses de los directores con aquellos de los accionistas y 3) no comprometa la capacidad de los directores para ejercitar su juicio independiente en el solo interés de la compañía y sus accionistas”. [OCDE, 2004]

En sexto lugar, se introduce un nuevo órgano al escenario corporativo. Es el denominado Comité de Auditoría, al cual se le otorgan amplias funciones en el control interno de la sociedad.

En séptimo lugar, se intenta minimizar los conflictos de intereses por los cuales quienes administran las compañías pueden menoscabar el valor de la empresa en detrimento de los accionistas minoritarios y los acreedores. [CEF, 2005]

Por último, para cumplir sus funciones con eficacia y responsabilidad, los directores deben tener sólidos conocimientos de gobierno corporativo y también deben mantenerse al tanto de las novedades prácticas y teóricas en la dirección de su empresa. Por ello, “los directores deberían ser incentivados a obligarse a un entrenamiento inicial y continuo, que les permita mejorar sus capacidades para desempeñarse de una manera profesional en sus funciones en el directorio”. [OCDE, 2004]

#### **D. La influencia de la responsabilidad social empresarial**

Frente a la situación económica, política y social del mundo en general, y frente a los diversos escándalos corporativos en particular, los principios del Gobierno Corporativo surgen de la mano de la Responsabilidad Social Empresaria.

Ocurre que, una de las cuestiones que se pretende desarrollar y fomentar es la ética empresarial.

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresaria, tiene como objetivo principal “...el desarrollo de procesos a fin de determinar y evaluar la capacidad de la compañía para anticipar, responder y gestionar las cuestiones y problemas que surjan ante las diversas exigencias y expectativas de los stakeholders internos y externos...”. [LOZANO, 1999]

Asimismo, apunta a “generar un valor económico añadido lo más amplio posible y distribuirlo con justicia entre todos los que contribuyeron a su logro; utilizar los recursos naturales y artificiales correctamente, responsabilizándose de los impactos ecológicos y los efectos negativos que puedan originar”. [DEBELJUH, 2010]

Se pretende que las compañías desarrollen una planificación empresarial estratégica, que alcancen legitimidad ética, teniendo presente las consecuencias que generan sus decisiones, actitudes y políticas.

Aquí, es donde la actuación del Directorio, adquiere relevancia.

El desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria se hace indisoluble del desarrollo directivo y por consiguiente del desarrollo de la madurez de las personas dentro de la organización. [LOZANO, 1999]

La moralidad del directivo, se convierte en un elemento determinante de la buena gestión. [FONTRONDONA FELIP, 1998] Ocurre que el directivo es la cabeza de una gran pirámide, y su actuación no sólo es vista por los subordinados sino que muchas veces imitada.

Se requiere de una actuación personal responsable por parte de quienes ocupan los altos mandos en la empresa. En este sentido “si una empresa procura mantener una sólida cultura ética, pondrá los límites necesarios para incorporar a ella personas que puedan llegar a compartir ese ideal”. [DEBELJUH, 2010]

Entendiendo a la empresa como un conjunto de personas individuales, es inevitable que converjan diversas concepciones de moralidad, de valores, e incluso de responsabilidad social. Por ello, el desafío está en cabeza de los altos mandos, quienes deben ser capaces de identificar los valores, bienes y virtudes de sus empleados y enmarcarlos en un plan de gestión acorde a la naturaleza misma de la empresa.

## **E. Problemática**

Los estudios disponibles sobre Gobierno Corporativo y la valoración de las empresas en mercados desarrollados muestran en general que las reglas o cláusulas de buen gobierno voluntariamente asumidas generan un efecto positivo sobre el valor de la empresa y el costo del capital. [CEF, 2005]

Diversas instituciones, a nivel local e internacional, llevan a cabo iniciativas para mejorar las prácticas del buen gobierno corporativo en países en desarrollo y emergentes.

Sin embargo, no se ha logrado una amplia implementación del mismo.

En la mayoría de los casos, el desarrollo normativo de las reglas del buen gobierno corporativo ha sido en materia de sociedades que realizan oferta pública. Por lo tanto, los cambios regulatorios han tenido lugar por resoluciones del mercado de valores, sin llegar a constituir una reforma integral a las normas del derecho societario.

Algo similar ocurre con la Responsabilidad Social Empresaria. La asunción de principios orientado al bien común, es completamente voluntaria. Ninguna empresa está obligada a cumplir con ello por mandato legal.

A pesar de ello, la implementación de la ética empresarial implica un proyecto cuya rentabilidad se calcula a largo plazo. Al punto tal, que puede llegar a convertirse en un activo intangible de gran valor para la compañía.

## **F. Conclusión**

El buen gobierno corporativo es crítico para el sector privado, que orientado hacia el crecimiento económico y al mejoramiento del bienestar, depende en gran medida del incremento de las inversiones, de la eficiencia del mercado de capitales y del desempeño de los administradores de empresas.

Con la incorporación de las reglas del buen gobierno corporativo, se consolida la tendencia a conformar al Directorio como un órgano de supervisión, con presencia de directores independientes en sus comités más importantes, con una mayor clarificación de los deberes de diligencia y lealtad y con una formalización de los reglamentos que regulan el funcionamiento del órgano y de sus comités.

En esta instancia, se puede afirmar que el funcionamiento adecuado de un Directorio es clave para el desempeño de las empresas y su capacidad para atraer capitales. De igual modo, un acertado gobierno corporativo es fundamental para que el Directorio sea eficaz.

Claro está, que en la práctica, resulta sumamente difícil medir la efectividad del Directorio en el cumplimiento de su rol. Sin embargo, una capacitación adecuada y especializada junto al desarrollo profesional permite alcanzar el objetivo deseado.

Tampoco, se puede pasar por alto, que los directores son quienes deben cumplir un papel fundamental en la labor de determinar los valores que guiarán a la empresa y garantizar la integridad de la misma. De modo tal que la administración, en su conjunto, se comprometa con esos valores.



Para culminar, el análisis de la regulación argentina en materia societaria en general, y en lo que respecta al Directorio en especial, sumado la evidencia empírica hacen concluir que Argentina presenta un claro déficit en materia de Corporate Governance y Responsabilidad Social Empresarial.

Lentamente, tanto empresas como inversores, organismos reguladores y el derecho en general deberán adecuar sus conocimientos e interés hacia la implementación de estas prácticas, so pena de sufrir un fuerte divorcio con la realidad.

### **Bibliografía**

APREDA, Rodolfo, Corporate Governance, 1era edición, Buenos Aires, La Ley, 2007.

CENTRO PARA LA ESTABILIDAD FINANCIERA, Nota de Política N° 5: El Gobierno Corporativo en Argentina, Julio 2005.

DEBELJUH, Patricia, Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa, Buenos Aires, Cengage Learning Argentina, 2010.

FONTRDONA FELIP, Joan; GUILLEN PARRA, Manuel y RODRIGUEZ SEDANO, Alfredo, La ética que necesita la empresa, Colombia, Unión Editorial, 1998.

LOZANO, Joseph M, Ética y Empresa, Editorial Trotta SA, 1999, Traducción al español de María Fernanda Gómez.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y DESARROLLO ECONOMICO, White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina, 2004, disponible en <http://www.ucema.edu.ar/cegopp-base/download/WhitePaperOECD.pdf>, consultado el 14/09/2012.

ZUNINO, Jorge Osvaldo, Regimen de Sociedades Comerciales, Buenos Aires, Editorial Astrea, 2007.