

Granero, Martín I.

La responsabilidad de los directores de una Sociedad Anónima según el art. 59 de la Ley de Sociedades Comerciales. El concepto del “buen hombre de negocios”

**Trabajo Final Integrador
Maestría en Derecho Empresario Económico
Facultad de Derecho**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Granero, M. I. (2016). *La responsabilidad de los directores de una Sociedad Anónima según el art. 59 de la Ley de Sociedades Comerciales : el concepto del “buen hombre de negocios”* [en línea]. Trabajo Final Integrador de Maestría en Derecho Empresario Económico. Universidad Católica Argentina, Facultad de Derecho. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/responsabilidad-directores-sociedad-anonima.pdf> [Fecha de consulta:]



Pontificia Universidad Católica Argentina

Facultad de Derecho

Maestría en Derecho Empresario Económico

Trabajo Final Integrador

**La responsabilidad de los directores de una Sociedad Anónima según el
Art. 59 de la Ley de Sociedades Comerciales.**

El concepto del “buen hombre de negocios”.

Su enfoque según la Administración de la Empresa y demás prácticas empresariales.

Alumno: Abog. Martín I. Granero

Tutor: Dr. Horacio R. Granero

2016

1. Resumen.

El objetivo del presente trabajo es poder determinar e interpretar el contenido del art. 59 de la Ley de Sociedades Comerciales (actualmente llamada Ley General de Sociedades), cuando señala que *“los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios”*, a la luz de la realidad empresarial, especialmente de la sociedad anónima.

En efecto, para saber interpretar y aplicar al caso concreto dicho contenido, debemos salir de la teoría doctrinaria y conocer -mirando la realidad empresarial- cuáles son los deberes, conocimientos y herramientas que debe contar todo administrador para ser un buen hombre de negocios. Entendemos, junto con calificada doctrina, que es en la disciplina de la Administración de Empresas y las prácticas habituales y éticas empresariales, donde encontraremos las respuestas.

Luego de analizar en forma introductoria los conceptos de Director, Directorio, sus funciones y responsabilidades y las reformas introducidas por el Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación vigente a partir del 1 de agosto de 2015, en el presente trabajo se han mencionado y explicado brevemente en qué consisten las distintas herramientas y conocimientos esenciales que todo ejecutivo debe manejar para poder cumplir cabalmente con su deber, a saber: Plan de Negocios, Presupuesto, Informe de gestión, Tablero de control o comando, Estados contables, Marketing y Comercial, Finanzas y Administración, Liderazgo y Talento Humano, Producción y Tecnología, Legales y *Compliance*.

Por otro lado, teniendo en cuenta los abusos y fraudes financieros que tuvieron lugar en los últimos tiempos relacionados con la administración de sociedades y las auditorías de consultoras de primer nivel internacional, entendemos que todo director debe comprender y cumplir los conceptos y buenas prácticas de gobierno corporativo, que también hemos desarrollado a modo general en la presente investigación. Asimismo, teniendo en cuenta el rol fundamental que tiene la empresa en la sociedad, hemos analizado el significado real de la responsabilidad social empresarial y cómo debe estar presente -día a día- en la función del administrador, en cada decisión que toma.

Por último, hemos analizado la misión vocacional del empresario en este mundo desde la óptica de la ética profesional, el ejemplo del empresario “santo” -Siervo de Dios Enrique Shaw- y el Magisterio de la Iglesia, concluyendo que su misión es la de generar riqueza en forma lícita para que otros puedan participar de la misma, mediante el trabajo digno y se vean así beneficiados y realizados, manteniendo un ambiente sano y sustentable, colaborando así con la Creación y haciendo honor a la Parábola de los Talentos.

El empresario debe servir al otro, continuar la acción creadora de Dios y hacer feliz a su prójimo.

Índice

1. Resumen	2
2. Abreviaturas y siglas utilizadas	4
3. Introducción	6
4. El Directorio	9
4.1. Concepto. Funciones	9
4.2. Tipos de Directores: internos y externos	15
5. La responsabilidad del Directorio según la Ley de Sociedades	23
5.1. Responsabilidad Objetiva o Subjetiva. Contractual o Extracontractual. Ilimitada y Solidaria	23
5.2. Legislación Comparada	30
6. La responsabilidad de los Administradores de sociedades en el Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación	34
7. Las herramientas del buen hombre de negocios según la Administración de empresas y prácticas empresariales	40
a. Plan de Negocios	40
b. Presupuesto	67
c. Informe de gestión	69
d. Tablero de control	71
e. Estados contables	75
8. Conocimientos técnicos y cualidades del buen hombre de negocios	78
a. Marketing y Comercial	78
b. Finanzas y Administración	80
c. Liderazgo y Talento Humano	84
d. Producción y Tecnología	91
e. Legales y <i>Compliance</i>	92
9. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la Responsabilidad Social Empresaria y la Ética profesional	96
10. Conclusión	117
11. Anexo: Sumarios jurisprudenciales sobre la materia	118
12. Bibliografía	120

2. Abreviaturas y siglas utilizadas.

Tribunales y organismos.

ACDE: Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa.

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos.

CNCOM: Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial.

IGJ: Inspección General de Justicia de la CABA.

UNIAPAC: Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresas.

Normativa.

CCiv.yCom.: Código Civil y Comercial de la Nación (ley 26.994).

Cód. Civil: Código Civil de la Nación (ley 340), derogado por Ley 26.994.

LCT: Ley de Contrato de Trabajo (ley 20.744).

LSC: Ley de Sociedades Comerciales (ley 19.550)

Publicaciones.

ED: El Derecho.

elDial: elDial.com.

LL: La Ley.

Otros.

EBITDA: Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización.

EOAF: Estado de origen de aplicación de fondos.

EVA: Estado de Valor Agregado.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

I+D: Investigación más Desarrollo.

MKT: Marketing.

ROE: Rentabilidad de los recursos propios.

ROI: Rentabilidad de la Inversión.

RSE: Responsabilidad social empresaria.

SA: Sociedad Anónima.

TIR: Tasa interna de retorno.

VAN: Valor actual neto.

3. Introducción.

Como nos enseña el recientemente fallecido profesor Matta y Trejo -cuyo magisterio ha inspirado el presente trabajo, por ello, nuestras palabras de agradecimiento hacia él-, el órgano de administración de la sociedad anónima necesita un *aggiornamento* para ajustar la teoría a la realidad en la que aquél se desenvuelve. El hecho económico precede al Derecho que pretende regularlo y por ello, para que la norma no esté separada de aquél, resulta necesario que el jurista recurra al método de la atenta observación de la realidad.¹

En efecto, citando a Garrigues, la ley no puede divorciarse de la realidad, es decir, del derecho vivo.² Y es aquí donde vamos a centrar nuestra investigación que nos acompañará a largo de este trabajo. A lo largo del tiempo, con los cambios históricos vividos en los últimos cincuenta años en el mundo empresarial y su constante movimiento, nos realizamos los siguientes interrogantes ¿Cómo podremos adecuar el régimen normativo de la responsabilidad del director de la sociedad anónima, a la realidad -tan dinámica, por cierto- en que se desenvuelve la dirección y administración de las empresas? ¿La Ley argentina es aplicable y se condice a la operatoria diaria de la empresa? ¿La Justicia argentina posee los conocimientos necesarios para entender la dinámica empresarial y poder fallar en consecuencia a derecho? ¿Los abogados nos encontramos en condiciones de poder asesorar a nuestros clientes que cada día nos demandan mayor tecnicismo y rapidez en la contestación, a un bajo costo? ¿Los estudiantes y docentes son conscientes de cómo cambia el mundo?

Por otro lado, y yendo al meollo de la cuestión ¿Qué entendemos por un buen hombre de negocios? ¿En alguna ley figuran su concepto, los requisitos y las condiciones que deban ser tenidos en cuenta para medir la responsabilidad del administrador y juzgarlo por sus actos? La doctrina y jurisprudencia imperantes en la materia son muy ricas por cierto, pero, en caso de no poder ubicar norma alguna que nos describa lo recientemente cuestionado, en qué otras materias o lugares podremos buscar? ¿Solamente deberíamos observar las experiencias empresariales o las herramientas que nos da una disciplina como la Administración de Empresas? O ¿Integramos los dos mundos, el empresarial y el del Derecho? Por último, nos cuestionamos también ¿la ética empresarial y la responsabilidad social empresarial no deberían tenerse en cuenta también? Son todos interrogantes que iremos abordando a lo largo del trabajo y esperamos poder dirimir o, simplemente, aportar ideas para un mayor debate.

¹ Matta y Trejo, Guillermo E., “Necesidad de adecuar el régimen de responsabilidad del Directorio de la anónima a la realidad de la organización empresarial”. Cuestiones de Derecho Societario en homenaje a Horacio P. Fargosi, Ed. Ad-Hoc, 2004, pág. 357

² Garrigues, Joaquín: “Hacia un nuevo Derecho Mercantil”, pág. 230, Ed. Tecnos, Madrid 1971: “Acabemos de una vez con esa absurda separación entre la teoría y la práctica, entre la doctrina y la jurisprudencia. Si el derecho solo en su aplicación encuentra la razón de ser, es cosa clara que el jurista no puede prescindir de la materia viva a la cual va a ser aplicado... Nuestra labor exige, ciertamente operar con conceptos y con normas, pero sin aislarnos de la realidad social a la que están destinados unos y otras”, citado por Matta y Trejo en “Necesidad de adecuar...”.

No olvidemos que el órgano por naturaleza en donde se desenvuelve el administrador de una SA es en el Directorio. Como señala el maestro Anaya, el Directorio es un órgano bifronte, ya que le concierne dos frentes muy importantes como son la administración societaria, por un lado, y la dirección y gestión empresarial, por el otro.³ Parecen similares frentes, pero no lo son. Ampliaremos este concepto también en el presente trabajo.

Como afirma Matta y Trejo, la empresa, entendida como la organización de factores de la producción, es una sola, es universal; sin embargo, lo que es distinto es el ropaje técnico que le concede cada país, a través de su ordenamiento jurídico. Por ello, es necesario conocer la forma en que se desarrolla la actividad empresarial para luego interpretar el texto legal armónicamente, permitiendo con ello su aplicación correcta al caso concreto.

Los artículos referentes al Directorio en nuestra Ley de Sociedades Comerciales (en adelante “LSC”) -publicada en 1976 y luego reformada en 1983 y siguientes- no necesitan ser reformados, sino que necesitan ser interpretados en forma adecuada y dinámica a la luz de la realidad de la gestión empresarial.

El problema central de la responsabilidad de los directores a la luz de nuestro ordenamiento societario vigente radica en la atribución de culpa in vigilando, según Matta y Trejo. Debemos dirimir cuándo debe responsabilizarse al director por omisión en sus tareas de control de la actividad desarrollada por la sociedad en el cumplimiento de su objeto. Dicho de otro modo: ¿Qué posibilidades ciertas tiene el director, de controlar la operación diaria, “el día a día” de la empresa, en un accionar diligente y apropiado a un buen hombre de negocios?⁴

El tema tiene mucha actualidad, ya que varias veces es noticia el descubrimiento de un fraude contable y/o impositivo empresarial, mediante el cual se pretendió ocultar tal o cual actividad de los ejecutivos internos a cargo de la operación. Ejemplos vivos son “Enron” en los ‘90, el de “Goldman Sachs” en 2008. Por eso, cabe preguntarnos frente a ellos... ¿qué hicieron o dejaron de hacer los administradores o los responsables de la administración de dichas sociedades para llevarlas a la quiebra y/o incumplir normas legales?

Como bien sabemos, el art. 59 de la LSC es una norma en blanco, que remite al cartabón del “buen hombre de negocios”. Por ello, para determinar el contenido de tal disposición y saber interpretarlo para aplicarlo al caso concreto, debemos conocer cuáles son los deberes de un buen hombre de negocios, y es en la disciplina de la Administración de Empresas y las prácticas habituales y éticas empresariales, donde encontraremos las respuestas.

Esta conexión, como bien dice Matta y Trejo, permitirá al jurista conocer cuáles son los documentos elementales con los cuales debe contar un administrador, quién y cómo debe

³ Anaya, Jaime, “Empresa y sociedad en el Derecho Comercial” Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales, Bs. As. 1990, pág. 25 y ss.

⁴ Matta y Trejo, Guillermo E., “Necesidad de adecuar el régimen.....”

confeccionarlos y con qué periodicidad, qué decisiones empresarias tomar al respecto y como tomarlas, que consecuencias económicas traen las mismas, etc. No podemos pretender o siquiera pensar que el administrador se desempeña solamente con el balance de la sociedad, ya que es una “foto” del estado patrimonial y resultados a cierta fecha o período que corresponden al pasado. Necesita de nutrirse del presente y especialmente de lo que vendrá, del futuro, para poder planificar y llevar a cabo una gestión lo más exitosa posible.

Éste será el objetivo principal del presente trabajo: conocer esas herramientas, aquellos documentos y prácticas habituales y conocimientos empresariales que todo administrador debe contar para ser un buen hombre de negocios, un buen empresario, descubrir que significado tienen cada uno de ellos y que aportan para contestar todos nuestros interrogantes.

Por ello, en primer lugar, describiremos brevemente el concepto del Directorio, sus funcionalidades y clasificación según su operatoria. Luego, analizaremos su responsabilidad según la legislación nacional y legislación comparada, sin intentar agotar el tema, ya que entendemos que, al margen de haber excelentes trabajos, el punto central de análisis y el desarrollo de la investigación será integrar esa conexión entre el Derecho y la Administración de Empresas en la materia bajo análisis, describiendo las herramientas que ésta contiene sobre los documentos elementales y las prácticas empresariales actuales que todo “buen” administrador debe contar y cumplir.

Asimismo, se analizará la influencia del Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación - recientemente entrado en vigencia-, como así las normas del Buen Gobierno Corporativo y las prácticas actuales de Responsabilidad Social Empresaria y ética profesional.

Por último, como anexo, incorporaremos sumarios jurisprudenciales sobre la materia y, luego, una breve conclusión.

4. El Directorio y sus miembros.

A los fines de establecer un marco de estudio para este trabajo, en forma concisa incluiremos algunos conceptos relativos al Directorio y los miembros que lo integran y en particular, a las funciones y la clasificación que merece según la intervención de ellos en la operativa diaria de la sociedad.

Cabe destacar que por más que sean conceptos diferentes, a lo largo de este trabajo nos referiremos a empresa y sociedad como sinónimos como así también a Director, empresario y/o ejecutivo y/o administrador como perteneciente a un Directorio y/u órgano de administración. Eso sí, como se verá más adelante, diferenciaremos el director societario o de asiento o externo, del director interno o ejecutivo.

4.1. Concepto. Funciones.

En primer lugar, debe distinguirse que el órgano de administración de una SA es el Directorio y no el Director. Y esto es importante de destacar porque las funciones del órgano no se extienden a sus miembros.⁵

Parte de la doctrina ha sostenido que la relación de los directores con la sociedad no se trataría de un trabajo de relación de dependencia, ni de un mandato, sino que existiría una función orgánica - societaria específica. En efecto, el órgano es el directorio, quien administra es el directorio y no cada director en particular. Los directores son el elemento subjetivo del órgano y no el órgano en sí mismo.⁶

De acuerdo al artículo 255 de la LSC: “*La administración está a cargo de un directorio compuesto de uno o más directores designados por la asamblea de accionistas o el consejo de vigilancia, en su caso...*”.

Resulta claro que la LSC ha puesto la gestión social de las sociedades anónimas en manos del Directorio y, que es, como principio general, un órgano colegiado y como tal, resuelve de acuerdo con el principio de las mayorías.

Como afirma Nissen, el Directorio es un órgano necesario de las SA, pues, a diferencia de lo que ocurre con otros tipos societarios, en los cuales el contrato social podría no regular la organización de la administración de la sociedad, contemplando el mismo ordenamiento un régimen supletorio (art. 128, LSC). En cambio, la LSC exige imperativamente que el estatuto de la SA debe reglamentar la constitución y funcionamiento del Directorio, así como

⁵ CNCOM, LL 90 11/9/57. Fallo 4/941: “El directorio es un órgano colegiado que actúa en consejo, fuera de tal colegio sus integrantes no representan a la sociedad ni pueden actuar por ella, salvo disposición de estatutos.”

⁶ Colombres, Gervasio: “Curso de Derecho Societario”, pág. 143 y ss. Ed. Abeledo Perrot, Buenos Aires 1972 y Banco Extrader SA s/quiebra c/ Ferrado, Jorge Rev. Soc. y Conc. Nro. 15 marzo – abril 2002, pág. 246 (CNCOM Sala B 22/13/2002)

también, debe prever la elección de los integrantes de ese órgano, fijando el término de duración en los cargos (art. 166, inc. 3º LSC).⁷

El Directorio tiene a su cargo la administración de la sociedad, con competencia para resolver todos aquellos asuntos que no están atribuidos o reservados a la asamblea de accionistas.

Sin embargo, y a diferencia de lo que ocurre con los administradores de los restantes tipos societarios, la ley no le ha conferido a los integrantes del Directorio, individualmente considerados, las funciones de administración y representación, pues la primera compete exclusivamente al Directorio y la segunda al Presidente de dicho órgano, de manera exclusiva, aunque permitiendo su reemplazo, en caso de ausencia o impedimento de aquél.

No caben dudas de que el Directorio es un órgano colegiado, ya que sus decisiones deben ser adoptadas por mayoría de sus integrantes, reunidos con las formalidades establecidas por la ley o el estatuto. Aunque en realidad, no siempre lo es, porque puede estar integrado por un solo director -posibilidad expresamente admitida por el art. 255, LSC-. Sin perjuicio de ello, el Director único debe respetar las normas de funcionamiento del Directorio y no se encuentra eximido de labrar acta de lo resuelto, aun en forma unilateral, pues esta obligación, como afirma Nissen, no se funda en la pluralidad de integrantes, sino en la necesidad de dar a publicidad a los actos de gestión y de brindar la posibilidad de impugnarlos por los accionistas.

Siguiendo a Nissen, el concepto de **administración societaria** comprende, como principio general, la toma de decisiones dentro de la faz interna del ente, diferenciándose así de la **representación de la sociedad** que es el medio por el cual la sociedad se manifiesta ante terceros y queda obligada frente a ellos por las obligaciones celebradas por sus representantes. Esta distinción se ve bien nítida en las SA.⁸

En efecto, continúa explicando Nissen que en las SA, y atendiendo a su propia naturaleza, es natural la separación de ambas funciones, pues como en éstas se encuentran presentes intereses de todo tipo, no siempre coincidentes, resulta lógico que sea dentro del seno del órgano de administración, el Directorio, en donde sus integrantes deliberen sobre la gestión de la sociedad. La representación de ésta corresponde al Presidente del directorio o al vicepresidente, en caso de ausencia o impedimento de aquél, quien debe actuar según lo decidido en las reuniones de ese órgano, cuyas resoluciones deben ser transcritas en acta (art. 73, LSC).⁹

Por su parte, es sabido que la doctrina y la jurisprudencia nacionales fueron pacíficas en sostener que la teoría del órgano ha sido receptada por la LSC para explicar la naturaleza jurídica de la relación entre la sociedad y sus administradores, con el argumento de que la teoría del mandato, que parecía explicar esas relaciones a la luz de las disposiciones del

⁷ Nissen, Ricardo A.: “Ley de sociedades comerciales 19.550 y modificatorias. Comentada, anotada y concordada”. Tomo 3, pág. 78 y ss. Ed. Astrea, Buenos Aires, 2010.

⁸ Nissen, Ricardo, “Ley de sociedades....”

⁹ Nissen, Ricardo, “Ley de sociedades....”

Código de Comercio, no se adecúa al carácter de sujeto de derecho que el legislador ha otorgado, sin restricciones, a toda sociedad comercial (art. 2, LSC).

Como afirma Halperin, la sociedad es administrada por un órgano, cuyas funciones son desempeñadas por los socios o los terceros designados por ellos. Estos socios terceros no son mandatarios de la sociedad, sino funcionarios de la misma. No son terceros, sino la sociedad misma que actúa mediante la actividad concreta de una o varias personas físicas, con arreglo a las atribuciones que les confiere el acto constitutivo y las deliberaciones de la asamblea de socios (órganos de gobierno de la sociedad).¹⁰

Por su parte, la jurisprudencia ha reconocido, para explicar la doctrina del órgano, que las manifestaciones de voluntad de dirección y administración de la sociedad son manifestaciones de voluntad de la propia entidad, y que las personas que ocupan estos puestos no son empleados, apoderados o representantes de éste, porque en tal caso, los actos del órgano se confunden con los de la propia entidad, mientras que los actos del representante son actos suyos propios, cuyos efectos trascienden al representado; es decir, actos que se consideran como si partieran del poderdante. O sea, en la representación convencional hay dos personas distintas, mientras que los actos del órgano tienen carácter monista.¹¹

Del mismo modo, se ha sostenido que la diferencia entre mandato y órgano radica, esencialmente, en que -según el mandato- el Directorio es un simple ejecutor de un conjunto de actos encomendados por la sociedad en cuanto mandante, en tanto que, como órgano, se considera al Directorio como un elemento integrativo de la sociedad misma, cuya autoridad deriva de la ley y configura un elemento tipificante de la SA; consecuentemente no es necesario acreditar la representación (mandato), bastando con probar el nombramiento para integrar el órgano.¹²

Nissen reconoce que dicha doctrina es equivocada, “*basada en un mero dogmatismo, incompatible con la naturaleza de las cosas y producto exclusivo de elucubraciones intelectuales que carecen de todo respaldo en la realidad sustancial*”. Es más, Nissen afirma que la “doctrina del órgano” constituye una ficción, totalmente alejada de la realidad, creada por los juristas y avalada por la jurisprudencia para superar el escollo que presenta el hecho de que, de un mismo sujeto de derecho, puedan emerger diversas manifestaciones de voluntad.¹³

Ahora bien, si tomamos literalmente el texto del artículo 255 de la LSC, no es posible arribar a una conclusión racional porque el Directorio no es un órgano permanente, ya que sesiona cada tres meses como mínimo, solo actúa como tal cuando existe quórum suficiente para sesionar y adopta decisiones por mayoría absoluta como lo establece la ley o bien con las mayorías agravadas que podría disponer el Estatuto Social.

Entonces, ¿quién lleva realmente el día de a día de la administración de la sociedad? La realidad empresarial demuestra que es atendido por los funcionarios de la sociedad, directo-

¹⁰ Halperin, Isaac, “Curso de derecho comercial”, Ed. Astrea, t. I, pág. 365.

¹¹ CNCom, Sala B, 31/10/78, “Schmitz, Ricardo c/Parapugna, Pedro”.

¹² CNCom, Sala B, 12/4/00, “Summun SA s/concurso preventivo. Incidente de revisión por Cer Fam SRL”.

¹³ Nissen, Ricardo, “Ley de sociedades...”.

res o no, que cumplen funciones permanentes: gerente general, gerentes, jefe de área, etc. Es más, estos funcionarios (generalmente empleados de la sociedad) la representan ante terceros con los poderes que otorga el Directorio con el objeto de atender la actividad social y no se espera la actuación diaria del Presidente del Directorio, salvo que tenga funciones ejecutivas, como más adelante veremos.

Por eso, razonando lo que venimos describiendo, coincidimos con Matta y Trejo cuando afirma que *“cuando el art. 255 de la LSC habla de administrar, se está refiriendo a la supervisión o control de la operación diaria que obviamente es una forma de administrar, al igual que son actos de administración los que realizan los funcionarios permanentes para llevar a cabo la operación ordinaria”*.¹⁴

Podríamos, conforme lo desarrollado, efectuar una categorización de actos de administración en actos de ejecución o de supervisión partiendo de que resulta obvio distinguir que, a mayor jerarquización del cargo en el organigrama empresarial se enfatizarán las funciones de decisiones de relevancia y de supervisión de la ejecución.

Por eso, corresponde diferenciar cuáles son las funciones del **órgano Directorio** de las del **miembro del Directorio**.

El órgano colegiado supone en principio, la participación de varios miembros y por ello, debería tener un procedimiento a fin de hacer viables las reuniones y deliberaciones y adoptar decisiones, todo a través del voto de la mayoría, vía necesaria para la formación de la voluntad del sujeto de derecho.

Como afirman Halperin y Otaegui, conforme a la naturaleza de órgano del Directorio, y del Director, como funcionario de la sociedad, integrante de este órgano, su actuación se sujeta a las siguientes reglas, en el orden que se determina:

- 1) LSC, en sus disposiciones inmodificables por el estatuto;
- 2) los estatutos sociales y las normas legales supletorias;
- 3) el reglamento aprobado e inscrito conforme el art. 5 de la LSC;
- 4) las decisiones de las asambleas de accionistas;
- 5) los principios que rigen a las otras sociedades comerciales en cuanto les sean aplicables;
- 6) mandato comercial; y
- 7) mandato común, ambos en cuanto no contradigan la noción de órgano.

Por su lado, la LSC prevé algunas normas acerca del funcionamiento del Directorio y actuación de los Directores, pero se ha preferido deferir al estatuto de cada sociedad la regu-

¹⁴ Matta y Trejo, Guillermo E., “Necesidad de adecuar el régimen de responsabilidad del Directorio de la anónima a la realidad de la organización empresarial”. Cuestiones de Derecho Societario en homenaje a Horacio P. Fargosi, Ed. Ad-Hoc, 2004, pág. 357 y ss.

lación en detalle del funcionamiento (art. 260, 1ª parte LSC), e incluso el Directorio puede dictar un reglamento interno (que no debe violar la ley ni el estatuto), que precise en detalle ese funcionamiento.¹⁵

Por otro lado, como afirman Botteri y Coste no existe norma dentro de la LSC que concretamente diga en qué consiste la función de administrar una sociedad. Sin perjuicio de ello, la doctrina nacional considera que la función de administrar una sociedad comprende:

“1) Las operaciones configurativas del objeto social, o actos de organización, dirección, conservación y desarrollo de la empresa anexa a la sociedad.

2) Los actos de cogestión societaria, que abarcan el cumplimiento de los deberes que impone el estatuto del comerciante y todos los actos que involucra la organización interna societaria, como convocar a asambleas, informar a los socios, preservar el objeto social y el capital.

3) La representación ante terceros, que comprende la realización de los actos jurídicos necesarios para cumplir con las decisiones adoptadas.

Se ha dicho también que el concepto de gestión social se extiende a toda actividad jurídica o de hecho, que dentro del marco contractual o estatutario promueve la realización del fin social común, interesando la actividad gestora, es decir la que puede ser imputada al ente. También se ha dicho también que la competencia del Director comprende la resolución de todos aquellos asuntos que no estén reservados o atribuidos a la asamblea de accionistas.

Si vinculamos las reglas del management moderno con las normas de la LSC puede decirse que los administradores de sociedades comerciales son los sujetos encargados de controlar la producción de resultados sobre el patrimonio social, procurando satisfacer leal y diligentemente el interés social conforme la ley, sin poner en peligro el bienestar de los demás.”¹⁶

A mayor abundamiento, como afirma Matta y Trejo citando informes internacionales, las funciones indelegables de supervisión o control de la administración que hoy se le atribuyen al Directorio son:¹⁷

- 1) La consideración y aprobación de un plan de negocios cuyo proyecto debe encargarse a la máxima autoridad ejecutiva de la sociedad (Presidente, Director ejecutivo o gerente general según sea el caso, pues el Presidente puede no estar al frente de los funcionarios ejecutivos).

¹⁵ Halperin, Isaac y Otaegui, Julio C.: “Sociedades Anónimas”, Ed. Abeledo Perrot.

¹⁶ Botteri, José David y Coste, Diego.: “La evolución de la jurisprudencia sobre algunos deberes de los administradores societarios”, Ed. ELDial.com, 14/05/2014, DC1CC0. Citando a Julio C. Otaegui, “Administración Societaria”, Edit. Abaco, Bs. As., 1979, págs. 59 y ss. Marianos Gagliardo, “Responsabilidad de Directores de sociedades Anónimas”, Edit. Lexis Nexis, Bs. As., 2004, pág. 217; con cita de José Girón Tena. Ricardo A. Nissen, “Ley de Sociedades Comerciales”, Tomo 3 Edit Astrea, Bs. As., 2010, pág. 79.

¹⁷ Permanent Subcommittee on Investigations of the Committee on Governmental Affairs – United States Senate: “The role of the board of directors in Enron’s collapse”, 8 de julio de 2002 y The Society of Practitioners of Insolvency: “The ostrich’s guide to business survival”, Halton House, London citado por Matta y Trejo, Guillermo E. en “Necesidad...”

- 2) La consideración, aprobación y seguimiento del presupuesto o flujo de ingresos y egresos proyectados que permita concluir en la viabilidad del plan de negocios.
- 3) Analizar las causas de las desviaciones del presupuesto y sugerir propuestas de solución o exigirselas al máximo ejecutivo.
- 4) La contratación de los funcionarios ejecutivos. Cuando los cargos recaigan en directores societarios, éstos últimos deberán abstenerse de deliberar y formar quórum.
- 5) La contratación de los auditores externos. En la misma también deberían abstenerse de votar e incluso de estar presentes en las negociaciones previas los directores ejecutivos o internos, en virtud de que los estados contables elaborados por los ejecutivos internos y sus dependientes serán revisados por la auditoría.
- 6) La consideración de los estados contables anuales y los intermedios si los hubiera, que son confeccionados por los directores internos y deben ser sometidos a la asamblea para su aprobación.

Otras son por cierto las funciones del director, como miembro del Directorio, que como tal tiene el deber y el derecho de estar informado, para así poder concurrir en forma diligente a las reuniones del Directorio. Y es más, tiene el derecho de ser citado con una antelación suficiente, conforme a la urgencia del caso, a dichas reuniones. No debemos olvidar tampoco que debe instar al órgano colegiado a cumplir las funciones del mismo, cuando observe falta de atención a sus funciones específicas. El miembro del Directorio requiere ser idóneo para ejercer dicho cargo y comportarse en consecuencia, como un buen hombre de negocios¹⁸. Más adelante desarrollaremos este componente esencial.

Por otro lado, cabe realizar una breve descripción de los derechos que puede y debe ejercer el Director societario como miembro de un órgano colegiado, para el cumplimiento de sus deberes y cuyo no ejercicio puede acarrear responsabilidades:

- 1) Solicitar información de gestión en forma periódica, actualizada cada treinta días que le permita tener conocimiento del curso de los negocios.
- 2) Exigir la confección de un plan de negocios a la máxima autoridad ejecutiva y el consecuente presupuesto que permita concluir en su viabilidad. Exigir el tratamiento y aprobación de esos documentos por el directorio.
- 3) Tomar conocimiento de las remuneraciones y funciones de los funcionarios y/o directores ejecutivos. Aprobar las nuevas contrataciones de los mismos o solicitar su relevo ante el conocimiento de negligencias.
- 4) Limitar las facultades transmitidas a través de apoderamientos a los funcionarios o directores ejecutivos. Evitar el otorgamiento de poderes a un solo sujeto.

¹⁸ Sobre el requisito de idoneidad del director, en “Crear Crédito Argentino S.A. de Ahorro y Préstamo para la Vivienda en liquidación c/ Campos, Antonio y otros “CNCOM, Sala E, 21/3/2000, LL 2000-E-pág. 67.

- 5) Pedir información respecto a los estados contables que confeccionan los directores ejecutivos o funcionarios, tanto a éstos últimos como a los auditores.
- 6) Solicitar la contratación con cargo a la sociedad de consultores para obtener otra opinión cuando la importancia o características de la cuestión lo exijan (conflicto de intereses).
- 7) Requerir explicaciones a asesores, funcionarios y/o empleados respecto a la marcha de los negocios.

De la lectura de los deberes del director societario, queda claro que su actuación está basada fundamentalmente en documentación elaborada por terceros es decir por funcionarios o directores internos de la sociedad.

Como veremos a continuación, existen dos tipos de directores, según las tareas, responsabilidades y dedicación: los **directores externos** e **internos**. Los primeros descansan en la buena fe de sus funcionarios operativos, que son los directores internos, ello ante la imposibilidad material de auditar por sí, o bien de revisar la voluminosa documentación social, para comprobar su autenticidad. Como dice Matta y Trejo, no podemos transformar al director societario eterno en un investigador de tiempo completo y que sea un superhombre que todo lo sabe.

4.2. Tipos de Directores: internos y externos.

Como vimos, nuestro legislador afirma que el Directorio administra.... Pero cabe preguntarnos lo siguiente: ¿ésto es correcto en la realidad empresarial? ¿Sucede así? O, en realidad, ¿es el Directorio quien supervisa la administración llevada a cabo por el Director ejecutivo o gerente general?

Es claro el traspaso del poder de la asamblea al Directorio, pero si miramos la realidad, podemos afirmar que también hay una traslación del poder del Directorio a los directores ejecutivos o internos, que son quienes deciden la operación diaria, ejecutan las órdenes del Directorio y rinden cuentas a él. Como afirma Matta y Trejo, el poder reside en ellos y está basado en el acceso irrestricto a la información societaria y en el ejercicio de sus cargos gerenciales que les conceden la autoridad necesaria sobre sus empleados.

Sin entrar todavía en la distinción de tipo de directores según su función, no queremos olvidar de destacar que, la figura del Presidente del Directorio tiene en nuestra legislación la función de representar a la sociedad ante terceros, la convocatoria de las reuniones de Directorio cada tres meses por lo menos, presidirlas y dirigirlas y realizar las actas. Es claro que el Presidente, en la realidad, no ejecuta órdenes ni administra diariamente la sociedad, puede que la represente ocasionalmente en algún acto protocolar, aunque también es sabio que los mandatarios por poder son quienes la representan, salvo que estemos ante un Director delegado o Gerente General con funciones ejecutivas expresamente determinadas o una típica empresa familiar chica.

En conclusión, el Directorio de la SA supervisa la administración y quienes administran el día a día, son los directores ejecutivos o internos junto con la alta gerencia.

Tal como afirma Matta y Trejo, autorizada doctrina clamó por flexibilizar la aplicación de responsabilidad objetiva a los directores y buscó una subjetivación tratando con ellos de evitar situaciones de clara injusticia que se produjeron respecto de directores no ejecutivos que no conocieron ni pudieron (pero, ¿debieron?) conocer los actos sujetos a reproche jurídico. Odriozola y Gagliardo ya distinguían entre directores de asiento o directores societarios o externos y los directores ejecutivos o internos.¹⁹

Pero la Reforma a la LSC de 1982, en el art. 274, creyó encontrar la solución aceptando la delegación, si se exterioriza en forma adecuada y se inscribiera. Sin perjuicio de ello, la cuestión no fue resuelta, las injusticias continuaron -tal como afirma Matta y Trejo-, ya que no se distingue con claridad las funciones del director societario o externo o de asiento, de las propias y ejecutivas del director interno que también realiza actos de administración en ejercicio de su cargo permanente o por el mandato otorgado por el Directorio.

La distinción de responsabilidad no se debió realizar con fundamento en las áreas o funciones asignadas, sino siguiendo el modelo que dio la LSC en su art. 261 cuando considera la remuneración de los directores.

En efecto, en tal norma aún vigente, se distingue entre directores con función técnica o ejecutiva permanente y directores que no tienen esa función. Se habla de directores internos que serían los que cumplen funciones permanentes y de directores externos que serían los que no cumplen tal función. Así, los primeros podrán percibir retribución, aún en los casos de reducidas o inexistentes utilidades, sin tener en cuenta los límites legales y los segundos (los externos), no.

La Reforma del art. 274 que introdujera la Ley N° 22.903 a los fines de analizar la responsabilidad individual habla de funciones asignadas por la asamblea el estatuto o el reglamento, prescindiendo de analizar la existencia de directores internos y externos pese a que el art. 261 del mismo texto legal reconoce la existencia de los mismos.

Los **directores internos (o ejecutivo)** de una sociedad, constituyen un equipo que interactúa permanentemente y sus decisiones e ideas son consensuadas día a día y controladas por el gerente general, o quien ejerciere la máxima autoridad ejecutiva, ya que como se ha sostenido con anterioridad, el Presidente del Directorio, puede no estar a cargo de la operación diaria, ni tener una función permanente.²⁰

¹⁹ Conf.: Odriozola, Carlos S.: “¿Reforma del régimen de responsabilidad de los directores o necesidad de una adecuada interpretación”, allí se sostuvo: “Debe distinguirse la situación del director de asiento y la del que cumple tareas ejecutivas permanentes” L.L. 1982-B-706; Gagliardo, Mariano: “Responsabilidad de los Directores de Sociedades Anónimas”, pág. 322, Ed. Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1981: “De lege ferenda se considera conveniente reconsiderar las proyecciones que significan mantenerse aferrados a un régimen de gestión solidaria de los directores” ... “Es razonable implantar un sistema por el cual el daño se prorratee entre los directores culpables y en la proporción a un grado de imputabilidad”. citado por Matta y Trejo, Guillermo E., “Las funciones del director societario. Su distinción de las del director interno o ejecutivo”. Segundo Congreso Argentino – Español de Derecho Mercantil, Iguazú –Argentina, junio 2003.

²⁰ El Presidente del Directorio debe convocar y presidir las reuniones de un órgano no permanente como es el directorio.

Es de gran importancia para una administración diligente y exitosa, el hecho de que las gerencias actúen como equipo e interactúen entre ellas, coordinadas por la Gerencia General.

De allí que la división de funciones que propone el actual art. 274 de la LSC, desde el punto de vista de la organización empresarial o de la alta dirección, permitiría eximir de responsabilidad precisamente a quienes se les podría probar que por sus funciones debieron necesariamente conocer los hechos dañosos, si hubieran actuado como buenos hombres de negocios (interactuando con sus pares, trabajando en equipo, solicitando la información correspondiente y tomando las decisiones adecuadas).

La Ley *Sarbanes-Oxley* en Estados Unidos se ha preocupado de agravar la responsabilidad de los **directores internos** y auditores ante los muchos e importantes fraudes contables o de información producidos en muchas compañías que hacen oferta pública y cotizan sus títulos en las más importantes.²¹

Como corolario, será de gran importancia poder diferenciar la responsabilidad de los **directores internos y los externos**, prescindiendo de la asignación de funciones por la asamblea como forma de atribuir responsabilidad individual.

Los **directores internos** con funciones técnicas permanentes son aquellos que asisten diariamente a la sede social, conocen a la perfección la operatoria diaria de la sociedad y como tales, perciben una remuneración mensual conforme un contrato de locación de servicios que debería aprobar el directorio o bien, como empleados, bajo la órbita de una relación de dependencia regulada por la LCT.

Estos directores internos permanentes no podrán escudarse en la asignación de funciones por parte de la asamblea para justificar el desconocimiento de la operatoria diaria.

Por su lado, los **directores externos (o societarios o de asiento)** son los que cumplen la labor de supervisión de los directores internos. Claro está que la tarea de supervisión se realiza en base a la documentación que elaboran los directores internos y que los externos tienen el deber de exigir, pero no de verificar su veracidad.

Si la información de gestión que elaboran los directores internos es falseada por ellos, no puede atribuirse responsabilidad por acto alguno a los externos, pues no les es posible a éstos últimos contratar a independientes para que estos auditen la documentación mensual o anual que debe suministrarse periódicamente para un adecuado seguimiento de la gestión.

El **director externo**, cumple su función de vigilancia mediante el examen de documentos contables o de gestión, decide con la información que los directores internos le desean brindar. No es razonable pensar que el director externo deba concurrir diariamente a la sociedad para controlar a los directores internos o ejecutivos.

²¹ La Ley *Sarbanes-Oxley* fue aprobada por el Congreso de Estados Unidos de América el 23/1/02 y promulgada el 30/7/02. En cumplimiento del art. 307 de dicha ley la *Security and Exchange Commission* emitió el 3/3/03 una resolución reglamentando las conductas a cumplir por los abogados que cumplieran funciones tanto como consejeros internos o asesores externos en sociedades emisoras de títulos con oferta pública autorizada y representen a las mismas ante la precitada Comisión.

El **director externo** es aquél que ha sido designado por la asamblea ordinaria de accionistas (órgano de gobierno) pero al cual el Directorio (órgano que supervisa la administración) no le ha asignado funciones ejecutivas, que sí las tiene el director interno.

Cabe destacar que las funciones ejecutivas que le son asignadas a un **director interno** por parte del Directorio importa claramente la celebración de un contrato de locación de servicios que amplía las funciones específicas del director societario, lo obliga a concurrir diariamente a la sociedad, asumir funciones de una gerencia o departamento (por ej. general, administrativa, de finanzas, comercial, etc.), a cambio de una retribución mensual, como hasta ser también pasible de bonos o gratificaciones por rendimiento y cumplimiento de objetivos, con participación en utilidades o por resultados anual u otros beneficios adicionales y hasta posibles importantes indemnizaciones para el supuesto de disolución del contrato (denominados “golden parachutes”).

Esta contratación es avalada por el art. 270 de la LSC, que dice en su parte pertinente: “*El directorio puede designar gerentes generales o especiales, sean directores o no, revocables libremente, en quienes pueden delegar las funciones ejecutivas de la administración...*”

Como afirma Matta y Trejo y la doctrina mayoritaria, no existe incompatibilidad en el hecho de que una persona revista al mismo la calidad de director y empleado. La subordinación, la exclusividad, la estabilidad y la profesionalidad son características esenciales del contrato de trabajo.²²

El **director interno** a cargo de una gerencia o área determinada, está subordinado a las instrucciones del Gerente General o Director Ejecutivo, quien a su vez está subordinado al Directorio que supervisa su actuación como la de los demás de los directores internos o con función permanente a través de la contabilidad de gestión y adopta decisiones, más no en temas que hacen a la operación diaria, pues no es un órgano permanente desde que la ley solo exige una reunión como mínimo cada tres meses (Art. 267, LSC).

Gagliardo sostiene que resulta necesario que el contrato de trabajo que se celebre con una persona que ocupa el cargo de director con anterioridad, sea autorizado expresamente por el Directorio, respetándose las disposiciones de nuestra LSC para el caso de conflicto de intereses.²³

²² La admiten Otaegui, J.: “Administración Societaria”, pág. 196, Buenos Aires, 1979. Arecha, M. y García Cuerva, H.: “Sociedades Comerciales”, pág. 383, 2da. Ed. Depalma, Buenos Aires, 1976. Con reservas: Rovira, Alfredo L. “La remuneración de los directores” en Estudios de Homenaje al Profesor Consulto, Dr. Carlos S. Odriozola, pág. 190 y ss. Ed. Ad-Hoc., Bs. As. 1999. En contra: Martorell, Ernesto E.: “Conflictos de Trabajo en las Relaciones Comerciales”, pág. 89 y ss. Ed. Hammurabi, Buenos Aires, 1986, Nissen, Ricardo A.: “Ley de Sociedades Comerciales”, pág. 232 T. IV, 2da. Ed. Ed. Abaco, Bs. As. 1995.

²³ Gagliardo, Mariano: “Asignación de funciones y retribución de los directivos” E.D. T. 174-pág. 135: “*Entre las actividades que pueden integrarse en la noción de administración de la sociedad una de ellas es la de contratar a las personas que llevarán a cabo tareas necesarias para el desarrollo de la propia sociedad que los contrate, lo que suscita dos cuestiones: a) determinar si existe algún límite a la cuantía de la retribución que el órgano de administración puede fijar al contratar a las personas referidas y b) que dichas personas desempeñan de manera simultánea la calidad de administradores de la entidad cuyo directorio las contrata, en cuya hipótesis pueden configurarse excesos en las respectivas retribuciones con la consiguiente infracción al deber de lealtad*”.

Asimismo, es dable destacar que las normas laborales deben ser aplicadas prioritariamente por ser de orden público, por lo que cualquier contradicción con el ordenamiento societario deberá resolverse a favor de las primeras, sin perjuicio de las responsabilidades que pudieran corresponder, en cada caso particular, para aquellos directores que decidieron oportunamente la contratación.

Por último, a modo de resumen y conclusión, resulta interesante transcribir a continuación el pequeño Manual de Responsabilidades y atribuciones del Cuerpo Directivo (podríamos asimilar a director externo) y del Cuerpo Ejecutivo (director interno), realizado por el consultor Prof. Miguel Kelly, a principios del año 2015:

“Cuerpo Directivo y Cuerpo Ejecutivo

La conducción de la empresa requiere de la complementación entre el Cuerpo Directivo y el Cuerpo Ejecutivo de la misma.

*En pocas palabras, el **Cuerpo Directivo** se ocupa de cuidar los intereses de los accionistas en su inversión en la empresa y el **Cuerpo Ejecutivo** se ocupa de que la empresa alcance sus objetivos de rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad dentro del marco fijado por el **Cuerpo Directivo**.*

A continuación, se detallan los roles del Cuerpo Directivo y del Cuerpo Ejecutivo.

Cuerpo Directivo

Rol de la Dirección

- Representar/defender los intereses de los accionistas.
- Fijación de los objetivos económico/financieros.
- Fijación de la estrategia:
 - o General
 - o Inversiones y desinversiones
 - o Fusiones, adquisiciones, alianzas
- Fijación de la estructura organizacional.
- Fijación de las políticas.
- Aprobación/seguimiento del plan estratégico y presupuesto.
- Control financiero. Auditorías.
- Selección de la alta gerencia. Fijación de sus remuneraciones.
- Evaluación del Gerente General o primer nivel ejecutivo.
- Recomendación (a la asamblea de accionistas) y administración del destino de las utilidades de la empresa (reinversión, distribución, bonificación, otras inversiones).
- Provisión de recursos financieros extraordinarios (colocación de deuda, emisión de acciones, etc.).
- Responde ante los accionistas por los resultados de la empresa.
- Responsabilidad jurídica por accionar de la empresa (ver LSC).

Características de los directores

Los nombran/remueven los accionistas por un método preestablecido en su estatuto.

La cantidad y representatividad también la determinan los accionistas y está registrada en el mismo estatuto.

Debe haber un responsable del Cuerpo Directivo que organiza y administra el funcionar del mismo.

Los accionistas pueden ser también directores

Algún miembro del Cuerpo Ejecutivo puede ser también director (director interno). Por lo general el máximo nivel ejecutivo forma parte del Cuerpo Directivo.

La modalidad de toma de decisión es determinada internamente. Las decisiones son del Cuerpo Directivo como cuerpo, no como individuos.

El accionar de los directores tiene marco legal al que deben atenerse (LSC).

Los directores determinan la frecuencia de sus reuniones, el quórum, los mecanismos de difusión de sus decisiones, la información requerida de la empresa y su formato.

Desarrollo del rol de Director

El presente punto está basado en el Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina desarrollado por el IAGO (Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones).

Se excluye del presente informe las responsabilidades de la Dirección con los accionistas.

Los Directores son designados por los accionistas para el gobierno de la empresa. Sus funciones y responsabilidades deben estar comprendidas en los estatutos sociales.

1. *Decisiones propias de los Directores* (dentro del estatuto del Cuerpo Directivo) en nombre de los accionistas y con el marco dado por estos:

- 1.1. Aprobar plan estratégico de negocios y sus enmiendas.*
- 1.2. Aprobar presupuesto y sus actualizaciones.*
- 1.3. Aprobar inversiones y otros recursos.*
- 1.4. Aprobar alianzas, fusiones, adquisiciones, desinversiones.*
- 1.5. Aprobar políticas (de RRHH, de poderes de aprobación, de riesgo, etc.).*
- 1.6. Aprobar reglas de negocio críticas.*
- 1.7. Aprobar balance y estados contables.*
- 1.8. Aprobar contrataciones/desvinculaciones de la alta gerencia. Fijar sus remuneraciones. Aprobar sus bonificaciones.*
- 1.9. Recomendar (a asamblea de accionistas) y administrar el destino de las utilidades.*
- 1.10. Aprobar endeudamiento mediano/largo plazo.*

2. *Responsabilidades propias de los Directores* (ante los accionistas y ante las empresas):

- 2.1. Fijar metas de rentabilidad.*
- 2.2. Fijar metas de crecimiento.*
- 2.3. Definir/modificar el marco estratégico (posicionamiento, objetivos, etc.).*
- 2.4. Controlar la gestión de la empresa en los ámbitos:*

- 2.4.1. *Negocios (crecimiento y rentabilidad).*
- 2.4.2. *Integridad patrimonial (Control interno e informes de auditoría).*
- 2.4.3. *Legal (cumplimiento de leyes y regulaciones).*
- 2.4.4. *Ético y responsabilidad social empresaria.*
- 2.4.5. *Relación con el medio ambiente y la comunidad (responsabilidad social).*
- 2.4.6. *Exposición de la reputación de la empresa.*
 - 2.4.6.1. *Comportamiento de la alta gerencia.*
 - 2.4.6.2. *Funcionamiento de la empresa.*
 - 2.4.6.3. *Comunicaciones.*
 - 2.4.6.4. *Relaciones institucionales.*

2.5. *Prevenir:*

- 2.5.1. *Escenarios de riesgo por factores externos a la empresa.*
- 2.5.2. *Escenario de riesgo por factores internos (en base a la información del responsable ejecutivo de la misma).*

2.6. *Controlar el desempeño de los servicios contratados por la Dirección (auditores, abogados, etc.).*

2.7. *Resolver conflictos de interés entre los directores y/o los accionistas.*

2.8. *Cumplir con los estatutos sociales.*

2.9. *Evaluar su propia gestión.*

3. Ejercicio de la responsabilidad:

3.1. *A partir de reuniones de la Dirección con el responsable ejecutivo de la empresa y otros miembros del Cuerpo Ejecutivo. Las reuniones serán programadas (se recomienda cada tres meses) o aleatorias. Las reuniones programadas deben seguir un protocolo.*

3.2. *A través de informes que le remite la conducción ejecutiva en forma periódica (mensual) y que define la Dirección.*

3.3. *A través de informes que le remiten servicios contratados por la Dirección (auditorías, legales y otros).*

3.4. *A través de información recabada sobre temas que pudieran afectar el desempeño de la empresa (sociales, políticas, económicas, de mercado, etc.).*

4. Registro de las acciones/decisiones de la Dirección:

4.1. *En actas “ad hoc”.*

Cuerpo Ejecutivo

Rol del cuerpo ejecutivo

- *Dirigir el accionar de la empresa dentro del marco dado por la Dirección.*
- *Desarrollar líneas de negocio dentro del marco dado por la Dirección.*

- *Desarrollar plan estratégico y presupuesto para presentar a la Dirección.*
- *Contratar/promocionar/sancionar/despedir personal.*
- *Administrar el personal dentro de las políticas.*
- *Administrar la cadena de valor:*
 - *Proveedores*
 - *Clientes*
 - *Otras partes interesadas*
 - *Procuración y abastecimiento*
 - *Producción/operación*
 - *Distribución y entrega*
- *Facturación y gestión de cobranzas.*
- *Controlar los resultados de la empresa.*
- *Administrar presupuesto.*
- *Administrar el flujo de fondos (cash flow).*
- *Administrar el capital de trabajo.*
- *Administrar el personal.*
- *Administrar las relaciones industriales.*
- *Administrar el desarrollo de clientes y la relación con los mismos.*
- *Administrar las relaciones institucionales.*
- *Elaborar y administrar el desarrollo de las iniciativas estratégicas.*
- *Decidir la estructura de las funciones soporte (propias y tercerizadas).*
- *Administrar las funciones soporte.*
- *Recomendar inversiones.*

Cumplimiento del rol

El Cuerpo Ejecutivo se estructura de acuerdo a la estructura organizacional definida para la empresa y la distribución (y complementación) de las responsabilidades propias de sus puestos.

El Cuerpo Ejecutivo administra los activos de la empresa, tanto activos físicos (equipos, instalaciones, capital financiero, etc.) como los activos no físicos (cartera de clientes, empleados y su capital intelectual, reputación, información, etc.) para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo definidos.

Toma decisiones de acuerdo a la libertad de acción que da cada uno de los puestos.

Demuestra los resultados de su administración a través de un tablero de indicadores clave, informes y presentaciones ante el Cuerpo Directivo, donde expone su gestión.”

5. La responsabilidad del Directorio según la Ley de Sociedades.

Como hemos manifestado en la Introducción, este trabajo tiene por fin analizar la responsabilidad que la LSC le asigna a los directores de la SA según los lineamientos del art. 59 de la LSCA, buscando interpretarse que es “un buen hombre de negocios”, desde la óptica que surge de la conexión entre disciplinas como el Derecho y la Administración de la Empresa y la lectura de la realidad empresarial y sus prácticas. Es por ello, que no entraremos a analizar la responsabilidad penal, laboral, tributaria y que otras ramas del Derecho le pueden asignar al órgano de Administración de la SA y a los directores, por más que obviamente se entienda que cumplir con las normas dictadas en dichas materias del Derecho implique ser también un buen hombre de negocios, o por lo menos, un correcto hombre de negocios.

Por otro lado, tampoco es nuestra intención realizar un análisis exegético de conceptos tales como responsabilidad objetiva y subjetiva, o responsabilidad contractual y extracontractual, ya que han sido largamente explicados por prestigiosos autores nacionales por muchos años. Simplemente, realizaremos un resumen de lo actualmente aceptado por la doctrina, para que -a modo de análisis general- nos ayude a adentrarnos cada vez más en el objeto del presente trabajo: qué es ser un buen hombre de negocios.

Mención aparte merece el Derecho comparado, especialmente el de América Latina -muy similar al nuestro en la materia, por cierto- ya que viene a enriquecer nuestra investigación del tema que nos comprende.

Sin embargo, nos parecieron interesantes, especialmente por su transcendencia actual, las reformas introducidas en la responsabilidad de la administración societaria en general por el Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, las cuales analizaremos brevemente en el próximo capítulo.

5.1. Responsabilidad Objetiva o Subjetiva. Contractual o Extracontractual. Ilimitada y solidaria.

Cuando se menciona el régimen de la responsabilidad de los administradores de la sociedad, surge de inmediato la necesidad de examinar los deberes a su descriptos en la ley claramente; el deber de diligencia y el deber de lealtad.

El **deber de diligencia** es que tiende a evitar que los administradores conduzcan negligentemente la empresa. Es decir, se da cuando aquellos prefieren dedicar más tiempo a sus intereses personales y prestar menos atención a la gestión encomendada por los socios, y desarrollar una gestión más diligente. Este deber, refiere al grado de dedicación al trabajo que exhiban los administradores en sus funciones de administrar la sociedad. La diligencia requerida a un administrador, es una diligencia que se adecúa al tiempo y lugar, y si bien se le puede reclamar éxito en su gestión, jurídicamente el éxito o fracaso no es un parámetro de conducta -recordemos que la administración es una obligación de medios no de resultados-; por el contrario, al director se le exige coordinar factores de la producción de manera

ordenada; el beneficio o pérdida no es relevante para el orden jurídico, tal como afirma Gagliardo.²⁴

Este deber de diligencia se identifica con el modelo de conducta a seguir de “el buen hombre de negocios” similar al estándar utilizado en el ámbito civilista del “buen padre de familia”.

El segundo de los deberes -el deber de lealtad-, se define como aquél que tiende a evitar que los administradores, por muy diligentes que sean, obtengan cualquier beneficio a expensas de la sociedad en un conjunto de situaciones, excluidas las comprendidas en el deber descripto precedentemente, en las que está presente un conflicto entre éstos y el de la sociedad cuya empresa administran.

A modo de introducción y sin adentrarnos todavía de lleno en la clasificación de responsabilidades mencionadas en el título del presente acápite, resulta necesario en primer lugar determinar el marco normativo que nos involucra.

Al respecto, en la LSC la normativa relacionada a la responsabilidad del Directorio de la SA se encuentra en los arts. 59, 266, 269, 270 y 274 de la LSC. Cabe señalar que las disposiciones de estos artículos guardan extrema similitud con las disposiciones existentes en el resto de los países de América Latina, conforme expondremos más adelante.

Por su lado, el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación ha mantenido -en sus artículos art. 159 y 160- los principios generales de la responsabilidad de los administradores de la persona jurídica privada mencionados en la LSC, como veremos más adelante en el Capítulo 5 del presente trabajo.

Aquí simplemente nos limitaremos a analizar lo normado por la LSC, cuyos artículos en su parte pertinente establecen:

Art. 59. Diligencia del administrador: responsabilidad: *“Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión”.*

Claramente se establece como principio general: **la responsabilidad ilimitada y solidaria de los administradores de las sociedades.**

En las SA, este principio general de responsabilidad de los directores, es complementado por otros artículos que transcribimos a continuación, siguiendo su orden numérico y parte pertinente:

Art. 266. Carácter personal del cargo: *“El cargo de director es personal e indelegable (...)”.*

²⁴ Gagliardo, Mariano; “Sociedad hueca”, ED. 182-519.

Art. 269. Directorio: Comité Ejecutivo: “El estatuto puede organizar un comité ejecutivo integrado por directores que tengan a su cargo únicamente la gestión de los negocios ordinarios. El directorio vigilará la actuación de ese comité ejecutivo y ejercerá las demás atribuciones legales y estatutarias que le correspondan. **Responsabilidad.** Esta organización no modifica las obligaciones y responsabilidades de los directores”.

Art. 270. Gerentes: “El directorio puede designar gerentes generales o especiales, sean directores o no, revocables libremente, en quienes puede delegar las funciones ejecutivas de la administración. Responden ante la sociedad y los terceros por el desempeño de su cargo en la misma extensión y forma que los directores. Su designación no excluye la responsabilidad de los directores”.

Como se puede apreciar de los artículos recién mencionados, aún cuando por Estatuto se contemple la existencia de un comité ejecutivo integrado por los mismos directores para la gestión de los negocios ordinarios, o cuando se designe gerentes generales o especiales, la responsabilidad del Directorio permanece sin alteraciones ni modificaciones. La LSC no admite en estos supuestos exenciones o limitaciones a la responsabilidad solidaria e ilimitada de los directores de la sociedad. Como afirma Otaegui, la LSC responsabiliza ilimitada y solidariamente a los directores, lo que significa una responsabilidad *in committing* para los directores personalmente causantes del daño, y una responsabilidad *in vigilando* para los restantes.²⁵

Asimismo, Gagliardo afirma que la continuidad y permanencia de la gestión del Directorio no significa que ante la designación de un gerente se releve a los directores de una sociedad de las responsabilidades inherentes al cargo.²⁶

Por otro lado, se ha sostenido que la responsabilidad solidaria deriva de la actuación en colegio. En efecto, se afirma que integrar un cuerpo colegiado en el que la voluntad del órgano es la resultante de la coincidencia de la mayor parte de las voluntades individuales que lo integran, de lo cual resulta lógico que todos los que forman parte del cuerpo estén ligados por una misma responsabilidad. Es decir, la mayoría queda solidariamente ligada por el hecho de haber aprobado la decisión, y la minoría por no haberse opuesto formalmente a lo decidido, para lo cual la ley pone en sus manos los resortes jurídicos necesarios para formular su oposición válidamente.²⁷

En esta línea argumental, la jurisprudencia ha dicho: “La responsabilidad del directorio de una sociedad anónima nace de la sola circunstancia de integrar el órgano de gobierno. Por tanto, es función de cualquier integrante del órgano de administración aún cuando no se la indique expresamente controlar la calidad de la gestión empresarial, función cuyo incumplimiento da lugar a una suerte de culpa *in vigilando*”.²⁸

Asimismo, se ha justificado la existencia de la mentada responsabilidad solidaria e inexcusable porque resultaría ilusorio, tanto para la sociedad como para los accionistas, lograr el

²⁵ Otaegui, Julio C. “Administración Societaria”, Ed. Abaco, pág. 403.

²⁶ Gagliardo, Mariano “Responsabilidad de los Directores de Sociedades Anónimas”, pág. 529.

²⁷ Sasot Betes, Miguel A. y Sasot, Miguel P., “Sociedades Anónimas, El órgano de administración”, Ed. Abaco, pág. 530.

²⁸ CNCom., Sala B, noviembre 6, 1996. – “Jinkus, Gabriel A. c. Video Producciones Internacionales S. A. y otros”, LA LEY, 1997 D, 483.

resarcimiento de los daños sufridos por las irregularidades en las decisiones del directorio, si primeramente tuviera que determinarse cuál o cuáles de los directores son los realmente responsables, y cuáles no. Al amparo de la solidaridad, los perjudicados pueden dirigirse y reclamar el resarcimiento del daño sufrido a cualquiera de los directores. También puede argumentarse que el legislador con la asignación de la responsabilidad solidaria ha perseguido que no dejen de cumplirse aquellas atribuciones de control que el directorio conserva sobre todos los actos de gestión administrativa de la sociedad.²⁹

Sin embargo, tal como afirma Rivera, el manejo indiscriminado de los conceptos *conjunto* y *solidaria* lleva a soluciones carentes de una adecuada técnica, pues la solidaridad no necesariamente supone una comunicación de la responsabilidad.³⁰

En efecto, como menciona Matta y Trejo, la atribución de la responsabilidad por el solo hecho de pertenecer al órgano importa prescindir de uno de los presupuestos de la responsabilidad civil: la autoría. Esta posición es compatible en el texto del art. 59 de la LSC que atribuye responsabilidad solidaria e ilimitada a los que faltaren a sus obligaciones, por lo que en todos los casos será necesario acreditar que el director ha incumplido sus obligaciones ya sea por acción u omisión.

Concluye Matta y Trejo que, atribuir responsabilidad por el solo hecho de pertenecer al Directorio importa tanto como prescindir de la culpa e imponer una responsabilidad objetiva, tal como parece aceptarse en la Exposición de Motivos de la Ley 22.903 que reformara la LSC.³¹

Al margen de lo expuesto, cabe destacar que es la responsabilidad por omisión, la que más problemas ha generado, al no tenerse claro por la doctrina y jurisprudencia, cuales son las funciones del director. En efecto, se ha sostenido que la responsabilidad por omisión del director se configura “*por haberse omitido la realización de las diligencias necesarias que exigían las circunstancias de tiempo, lugar y modo para evitar o frustrar el incorrecto proceder de otros directores que no podían desconocer de haber aplicado la debida atención y preocupación por los asuntos sociales*”.³² ¿Cuáles serían esas diligencias necesarias? ¿El Director debe ser un súper hombre que todo lo conoce y sabe?

No queda otra que ver la realidad empresarial y las reglas de la administración o dirección de empresas para poder determinar esas diligencias necesarias, tal como afirmamos en la Introducción de este trabajo.

También, precisando las funciones del director interno, distinguiéndolas del externo, podremos llegar a soluciones justas, ya que las posibilidades de conseguir información de uno y otro, son totalmente distintas.

²⁹ Sasot Betes, Miguel A. y Sasot, Migule P., “Sociedades Anónimas, El órgano ...” pág. 530.

³⁰ Rivera, Julio C. “Responsabilidad de los administradores y síndicos”. Rev. De Daños, n3, 2001, p. 44.

³¹ Matta y Trejo, Guillermo E., “Necesidad de adecuar el régimen de responsabilidad del Directorio de la anónima a la realidad de la organización empresarial”. Cuestiones de Derecho Societario en homenaje a Horacio P. Fargosi, Ed. Ad-Hoc, 2004, pág. 366 y ss.

³² CNCOM. Sala A, 12/3/85: “Everest Cía. de seguros Generales s/ Quiebra c/ Eros Tomás Loureiro y otros”.

Por ello, si se continúa sin distinguir las funciones y el rol de cada director interno, como externo y no estudiamos las reglas que la administración empresarial nos da, como afirma Matta y Trejo, seguiremos teniendo decisiones judiciales que no se ajustan a la realidad empresarial, y afirmaciones dogmáticas que exigen al director societario externo conocimientos de la operación diaria de la compañía en que se desempeña, que son imposibles de obtener por más diligencia que se practique, aún con dedicación plena.³³

Un avance pero sin mayores consecuencias posteriores en la doctrina y jurisprudencia fue el caso “S.A. Compañía Azucarera Tucumana s/ Quiebra” donde se resolvió que frente a *“un gran volumen de negocios corresponde eximir de responsabilidad a los directores que no tuvieron la gestión inmediata y directa de la empresa [los directores externos como se califican en nuestro trabajo] y que aún aplicando la vigilancia y celo exigido a todo buen hombre de negocios, no pudieron estar en condiciones de cohonestar las inconductas de los directores implicados [los directores internos]”*.³⁴

Ahora bien, expuestos los fundamentos que justifican la existencia de la responsabilidad solidaria, debemos analizar la cuestión relativa a si esa responsabilidad puede ser limitada o disminuida. En relación con ello, es importante el art. 274 de la LSC.

Art. 274. Mal desempeño: *“Los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo, según el criterio del arto 59, así como por la violación de la ley, el estatuto o el reglamento y por cualquier otro daño producido por dolo, abuso de facultades o culpa grave...”*

El párrafo transcrito reproduce la responsabilidad establecida por el art. 59 de la LSC a los administradores en general en el ámbito de los directores de la SA, si bien con variantes que amplían el marco de la responsabilidad de estos últimos.

La Reforma de la LSC realizada por ley 22.903 agregó al art. 274 el texto que sigue:

“(...) Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, la imputación de responsabilidad se hará atendiendo a la actuación individual cuando se hubieren asignado funciones en forma personal de acuerdo con lo establecido en el estatuto, el reglamento o la decisión asamblearia. La decisión de la asamblea y la designación de las personas que han de desempeñar las funciones deben ser inscriptas en el Registro Público de Comercio como requisito para la aplicación de lo dispuesto en este párrafo” **Exención de responsabilidad.** *Queda exento de responsabilidad el director que participó en la deliberación o resolución o que la conoció, si deja constancia escrita de su protesta y diera noticia al síndico antes que su responsabilidad se denuncie al directorio, al síndico, a la asamblea, a la autoridad competente, o se ejerza la acción judicial.”*

Respecto a este agregado, Verón afirma que *“la incorporación por la ley 22.903 del régimen de imputación de responsabilidad atendiendo a la actuación individual del director no invalida la regla de la responsabilidad solidaria, sino que concibe -para cuando hubieran asignado funciones en forma personal- una presunción de responsabilidad individual*

³³ Matta y Trejo, Guillermo E., “Necesidad de adecuar el régimen...”

³⁴ CNCOM. Sala B, 15/3/82: “Cía. Azucarera Tucumana S.A. s/ Quiebra”. E.D. T 99 – pág. 443 con nota de Mariano Gagliardo.

*imputable sólo al director que asume determinadas tareas. En otras palabras, la modificación no implica atenuar o atemperar la responsabilidad de los integrantes del órgano de administración, sino atender a la actuación individual cuando se dan las circunstancias establecidas por la ley, como requisitos formales para que esta hipótesis sea operativa y que serán de constatación efectiva”.*³⁵

En igual sentido se expuso en la “Exposición de Motivos” al sancionarse la normativa: “*Se mantiene el régimen vigente y se posibilita que en ciertas circunstancias se atienda a la actuación personal cuando se den los supuestos que la norma requiere para que así se juzgue y se atribuya la responsabilidad*”.³⁶

Asimismo, Zaldívar, que formó parte de la autoría de la reforma, manifiesta que la ley 22.903 no altera en esencia el régimen de responsabilidad de los directores, sino que introduce una posibilidad de apreciación para asignarla o graduarla si se dan ciertas circunstancias del Art. 274 en su nueva versión.³⁷

Matta y Trejo comparte la posición de Rivera, quien sostiene que el segundo párrafo del art. 274 de la LSC no excluye el requisito de la autoría de una omisión, es decir, de un incumplimiento a un deber propio. No se trata de una responsabilidad del órgano (no es una persona sujeta a un patrimonio del cual valerse para cobrar una indemnización), sino de sus integrantes, quienes sí son personas, con un patrimonio, sujeto a ejecución.

Respecto a esta posibilidad de atribuir responsabilidad personal al director, al que se le haya asignado un determinado y especial cometido, se encuentran las siguientes exigencias:

- a) que la asignación de funciones personales esté prevista en el Estatuto Societario, el reglamento o la decisión asamblearia.
- b) es necesaria la inscripción de la asamblea y de la persona elegida en la Inspección General de Justicia y la publicación en el Boletín Oficial.
- c) el objeto de las tareas delegadas no pueden comprender materias que resultan privativas, exclusivas e indelegables del Directorio.
- d) aún, cuando se haya dado cumplimiento a los requisitos *ut supra* detallados, el director no podrá eximirse de responsabilidad sino cuando haya efectuado la oposición a la cuestión controvertida.

Sólo comprobadas conductas (activas u omisivas) antijurídicas, provenientes de más de un director, que son concausa del daño podrá atribuirse la responsabilidad solidaria que establece el primer párrafo del art. 274 de la LSC.

³⁵ Verón, Alberto “Sociedades Comerciales”, Ed. Astrea, Tº 4, pag. 314.

³⁶ Exposición de Motivos ley 22.903, cap. II, secc. V, 27, párr. último.

³⁷ Zaldívar, Enrique “La responsabilidad de los directores de las sociedades por acciones en la reforma de la ley de sociedades comerciales año 1983”, Revista Inspección General de Justicia, 1983, pág. 29.

Si no hay tal individualización de funciones como lo exige el art. 274 de la LSC autorizada doctrina ha concluido de *lege lata*, que de todos modos el director imputado puede demostrar que no participó ni conoció -sin culpa- la actuación antijurídica y dañosa de otro u otros directores.³⁸

Es por ello que, pese a existir esta facultad limitativa de la responsabilidad de los directores, la jurisprudencia ha resuelto que:

a) *“la responsabilidad del directorio de una sociedad anónima nace de la sola circunstancia de integrar el órgano de gobierno, de manera que cualesquiera fueran las funciones que efectivamente cumpla un director, su conducta debe ser calificada en función de la actividad obrada por el órgano aun cuando el sujeto no haya actuado directamente en los hechos que motivan el encuadramiento, pues es función de cualquier integrante del órgano de administración la de controlar la calidad de la gestión empresarial, dando lugar su incumplimiento a una suerte de culpa in vigilando.* (CNCOM, Sala B, 26-3-91, “Only Plastic S.A. s/ Quiebra s/ Incidente de calificación de conducta”, del dictamen del fiscal de Cámara 63682. En igual sentido: Sala A, 10-7-92, “Vid. Y com. Video y comunicaciones S.A. s/ quiebra s/ incidente de calificación de conducta”; Sala B 11-3-93, “Viajes Guinea S.A. s/ quiebra s/ incidente de calificación de conducta”, del dictamen del fiscal de Cámara; Sala E, 27-5-94, “Inmobiliaria Alonso s/ incidente de calificación de conducta”; Sala B, 28-4-95, “Taverniti S.A. s/ quiebra s/ incidente de calificación de conducta”).

b) *“el mal desempeño de la función por un director no solo puede verse configurado por la participación directa en hechos o actos positivos violatorios de la ley o los estatutos, sino también, y basta con ello para que haya responsabilidad, por haberse omitido la realización de las diligencias necesarias que exigían las circunstancias de tiempo, lugar y modo para evitar o frustrar el incorrecto proceder de otros directores que no podían desconocer de haber aplicado la debida atención y preocupación por los asuntos sociales”.*(CNCOM, Sala A “Eledar S.A, c/ Serer, Jorge s/ sumario”, 8-10-97).

d) *“La circunstancia de que el presidente del directorio de la sociedad anónima haya absorbido la conducción de la empresa con exclusión de los demás miembros del directorio no excusa la responsabilidad de éstos, que no quedan exentos de la culpa “in vigilando”. Por tanto, resulta aplicable el art. 274 de la ley 19.550 (Adla, XLIVB, 1310)”. (CNCOM, Sala B, noviembre 6, 1996. - Jinkus, Gabriel A. c. Video Producciones Internacionales S. A. y otros), LL, 1997D, 483 I, 1997B, 2589 ED, 171273.*

e) *“La publicidad registral del cese de funciones del presidente del directorio de una sociedad anónima y la designación del nuevo titular no tiene efectos sobre el ámbito de responsabilidad patrimonial por la conducta dañosa, que debe atender a la actividad efectivamente desarrollada, dependiendo su exención de la prueba de que el funcionario cesó en su desempeño antes de los hechos de los que resulta su responsabilidad, con prescindencia, en principio, de las registraciones respectivas” (CNCOM, sala C, junio 26 995. Abad, Rubén O. y otro c. Murphy, Tomás A., LA LEY, 1995 E, 437, con nota de José María Curá).*

³⁸ Odriozola, Carlos: “Acerca de la responsabilidad de los directores”, en Derecho Empresario Actual –Homenaje al Dr. Raymundo L. Fernández”, Ed. Depalma, Buenos Aires, 1996 pág. 786: “... Entiendo que si no se diera la asignación de funciones, ello no puede ser entendido como un rechazo al análisis de la actuación personal. Cita en apoyo de esta posición el art. 57 de la L.S”.

En otro orden de ideas, autorizada doctrina ha dicho que *“la responsabilidad in vigilando – de los directores- es eximible para el director que participó en la deliberación o resolución o que la conoció, si deja constancia escrita de su protesta y diera noticia al síndico antes de que su responsabilidad se denuncie al directorio, al síndico, a la asamblea, a la autoridad competente, o se ejerza la acción judicial (LS, art. 274)”*³⁹.

Por último, cabe preguntarnos si la responsabilidad del director es contractual o extracontractual.

Como afirma Matta y Trejo, *“el factor de atribución en la LSC es **subjetivo: culpa o dolo**, que deben ser analizados en el marco del standard del buen hombre de negocios. El cartabón del buen hombre de negocios introduce el régimen de apreciación de la culpa en abstracto, circunstancia que no merece mayores desvelos pues, siempre debe merecer la consideración del intérprete la culpa en concreto. Por ello, cabe ponderar la diligencia, prudencia, con la que ha actuado el sujeto cuya conducta es motivo de estudio. La responsabilidad de los directores es **contractual** frente a la sociedad, pues aquellos se vinculan a través de un contrato de locación de servicios”*.⁴⁰

En efecto, el hecho de que la competencia del órgano que los directores integran esté reglada, no significa que para formar parte de aquél, no se deba acordar previamente con las personas que aspiran a ocupar el cargo de director, con el objeto de que éstas se comprometan a actuar en colegio conforme las normas de funcionamiento preestablecidas legal o convencionalmente.

Lógica contraprestación a los deberes asumidos y las rígidas consecuencias de su incumplimiento, es una adecuada retribución. No es lógico exigir la prestación de un servicio, si al mismo tiempo no se conviene una justa contraprestación.

Por ello, concluye Matta y Trejo que, *“la responsabilidad de los directores de la anónima frente a la sociedad es siempre contractual y será extracontractual frente a los terceros y a los accionistas, siempre y cuando el perjuicio de éstos últimos no sea indirecto, es decir, generado por un daño del director a la sociedad en la cual participan”*.⁴¹

5.2. Legislación Comparada.

De la comparación de la normativa que se cita a continuación es posible fijar principios comunes a todas estas legislaciones:

³⁹ Otaegui, Julio C. “Administración Societaria”, Ed. Abaco, pág. 403.

⁴⁰ Matta y Trejo, Guillermo E.: “Las funciones del director societario. Su distinción de las del director interno o ejecutivo”, ponencia al Segundo Congreso Argentino-Español de Derecho Mercantil”. Iguazú, junio 2003.

⁴¹ Matta y Trejo, Guillermo E., “Necesidad de adecuar el régimen de responsabilidad del Directorio de la anónima a la realidad de la organización empresarial”. Cuestiones de Derecho Societario en homenaje a Horacio P. Fargosi, Ed. Ad-Hoc, 2004, pág. 357.

1) La responsabilidad solidaria e ilimitada de los Directores en las SA por aquellos actos que sean contrarios al estatuto, a las resoluciones de las asambleas o a la ley, o por los daños producidos por dolo o negligencia.

2) En principio la responsabilidad es colectiva, es decir la actuación personal de un director no libera al resto de los miembros del Directorio de la responsabilidad que le incumbe por el control de la gestión. La regla es que los directores son responsables, salvo que respecto al acto lesivo hayan dejado constancia de su oposición y/o formulado la oposición ante el órgano que tenga el control societario (síndico, comisario, etc.).

a) República Oriental del Uruguay.

El art. 83 de la ley 16.060 de sociedades comerciales establece: *"Los administradores y los representantes de la sociedad deberán obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Los que falten a sus obligaciones serán solidariamente responsables frente a la sociedad y los socios, por los daños y perjuicios que resulten de su acción u omisión. El juez determinará la parte contributiva de cada responsable en la reparación del daño"*

El artículo 391 establece lo siguiente: *"El administrador o los directores responderán solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por los daños y perjuicios resultantes, directa o indirectamente, de la violación de la ley, el estatuto o el reglamento, por el mal desempeño de su cargo según el criterio del artículo 83 y por aquellos producidos por abuso de facultades, dolo o culpa grave. Estarán exentos de responsabilidad quienes no hayan votado la resolución y hayan dejado constancia en actas de su oposición o comunicado fehacientemente la misma a la sociedad dentro de un plazo no mayor a diez días, contados a partir de la reunión en que se haya adoptado la resolución o de la fecha en que se haya tomado conocimiento de ella. La abstención o la ausencia injustificada no constituirán por sí solas causales de exención de responsabilidad. Si el opositor no hubiera asistido a la reunión que haya aprobado la resolución deberá solicitar su reconsideración procediéndose luego como se dispone en el inciso anterior. Cuando se trate de actos o hechos no resueltos en sesiones del directorio, el director que no haya participado en los mismos no será responsable (inciso segundo del artículo 83), pero deberá proceder en la forma dispuesta en el inciso precedente en cuanto lleguen a su conocimiento"*.

b) Colombia.

El Código de Comercio de Colombia en el Libro Segundo de Las Sociedades Comerciales (Decreto N° 410 de 1971) establece:

Art. 200: (Modificado. Ley 222 de 1995, Art. 24) *"Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros. No estarán sujetos a dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten. En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o de los estatutos, se presumirá la culpa del administrador. (...)De igual manera se presumirá la culpa cuando los administradores hayan propuesto o ejecutado la decisión sobre distribución de utilidades en contravención a lo prescrito en el artículo 151 del Código de Comercio y demás normas sobre la materia. En estos casos el administrador responderá por las sumas dejadas de repartir o distribuidas en exceso y por los perjuicios a que haya lugar. Si el administrador es persona jurídica, la responsabilidad respectiva será de ella y de quien actúe como su representante legal. Se tendrán por no escritas las cláus-*

sulas del contrato social que tiendan a absolver a los administradores de las responsabilidades ante dichas o a limitarlas al importe de las cauciones que hayan prestado para ejercer sus cargos”.

c) México.

La Ley General de Sociedades Mercantiles en su Artículo 157, dice: “*Los Administradores tendrán la responsabilidad inherente a su mandato y la derivada de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen*”.

Artículo 158: “*Los administradores son solidariamente responsables para con la sociedad: I.- De la realidad de las aportaciones hechas por los socios; II. Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas; III. De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley; IV. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas*”.

Artículo 159: “*No será responsable el Administrador que, estando exento de culpa, haya manifestado su inconformidad en el momento de la deliberación y resolución del acto de que se trate*”.

Artículo 160: “*Los Administradores serán solidariamente responsables con los que les hayan precedido, por las irregularidades en que éstos hubieren incurrido sí, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a los Comisarios*”.

Artículo 161: “*La responsabilidad de los Administradores sólo podrá ser exigida por acuerdo de la Asamblea General de Accionistas, la que designará la persona que haya de ejercitar la acción correspondiente, salvo lo dispuesto en el artículo 163*”.

d) Estados Unidos de América.

La *Uniform Fraudulents Conveyance Act* establece una serie de responsabilidades y definiciones de conductas penalizadas respecto a la administración de entes societarios. Una sociedad puede ser penalmente condenada por: a) cualquier delito cometido en la consecución de los negocios, sobre la base de una conducta ejecutada, autorizada, alentada, ordenada, ratificada o imprudentemente tolerada en violación a un deber de mantener una supervisión efectiva sobre las actividades por parte de una de ellas: el directorio, un funcionario ejecutivo, o cualquier otro agente en una situación de autoridad comparable con relación a la formulación de la política societaria y también cualquier persona, sea o no funcionario de la empresa, en tanto la controle o esté responsablemente a su cargo establecer la política de la empresa; b) cualquier delito consistente en omitir dar cumplimiento a deberes legalmente impuestos a la sociedad.

Se percibe que la ley norteamericana establece un tipo delictual en blanco: cualquier violación al deber requerido en otra norma (de naturaleza societaria, contractual, impositiva, laboral, bursátil, etc.) hace extensiva la responsabilidad a la sociedad involucrada.

e) España.

La ley española (RDL 1564 22/12/1989) establece:

Art. 127: *“Ejercicio del cargo: 1. Los administradores desempeñarán su cargo con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal. 2. Deberán guardar secreto sobre las informaciones de carácter confidencial, aun después de cesar en sus funciones”*

Art. 133: *“Responsabilidad.1. Los Administradores responderán frente a la Sociedad, frente a los accionistas y frente a los acreedores sociales del daño que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo. 2. Responderán solidariamente todos los miembros del órgano de administración que realizó el acto o adoptó el acuerdo lesivo, menos los que prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o conociéndola hicieron todo lo conveniente para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente a aquél. 3. En ningún caso exonerará de responsabilidad la circunstancia de que el acto o acuerdo lesivo haya sido adoptado, autorizado o ratificado por la Junta general”.*

f) Italia.

El Código Civil Italiano establece en su art. 2392 que los administradores deben cumplir con los deberes a ellos impuestos por la ley y por el acto constitutivo de la sociedad, para lo cual deberán aplicar la diligencia del mandatario, y son solidariamente responsables hacia la sociedad por los daños derivados de la inobservancia de aquellas obligaciones.

El Código Civil, somete el tratamiento de la responsabilidad de los directores al resto de las normas específicas aplicables al contrato de mandato. Y ello resulta lógico en tanto y en cuanto, el art. citado se encuentra inserto en la normativa del Código Civil.

6. La responsabilidad de los Administradores de sociedades en el Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación.

Sin lugar a dudas, la entrada en vigencia en agosto de 2015 del Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, Ley 26.994, es uno de los sucesos más importantes que tuvo el Derecho Argentino en estos últimos años. Por ello, no debemos escapar de su estudio y análisis del tema que nos ocupa, por más breve o novedoso que sea.

Antes de incursionar en lo referente a la responsabilidad de los administradores de las personas jurídicas en el CCiv.yCom, entendemos, junto con Martorell y Tazza que la conducta de los directivos de sociedades comerciales, en lo sucesivo, será juzgada a la luz de los siguientes parámetros:

“Primero: En la convicción de que estamos frente a una "actividad profesional", que impone un sensible agravamiento en los parámetros de juzgamiento. Es el criterio del art. 902 del Código de Vélez, que rezaba: "Cuanto mayor sea el deber de obrar con prudencia y pleno conocimiento de las cosas, mayor será la obligación que resulte de las consecuencias posibles de los hechos". Y de su norma sustitutiva —el art.1725 del nuevo Cod. Civ. y Com. (ley 26.994)— que dispone: "Cuanto mayor sea el deber de obrar con prudencia y pleno conocimiento de las cosas, mayor es la diligencia exigible al agente y la valoración de la previsibilidad de las consecuencias. Cuando existe una confianza especial, se debe tener en cuenta la naturaleza del acto y las condiciones particulares de las partes. Para valorar la conducta no se toma en cuenta la condición especial, o la facultad intelectual de una persona determinada, a no ser en los contratos que suponen una confianza especial entre las partes. En estos casos, se estima el grado de responsabilidad, por la condición especial del agente”;

Segundo: A sabiendas de que en determinadas situaciones (Directivos de Empresas, Banqueros, etc.), y como el sistema jurídico reputa a sus agentes dotados de discernimiento, los sujetos reprochados deberán responder no sólo por lo que conocieron sino también por lo que debieron conocer, y si no conocieron" fue por su propia y mayúscula torpeza”;

Tercero: Partiendo de la base de que, como lo destacara Ricardo Lorenzetti en la "Presentación del Proyecto de Código Civil y Comercial de la Nación" concebida por él, en el Ordenamiento Positivo Argentino se ha producido un "Cambio de Paradigmas", traducido, en lo que hace a la "Seguridad Jurídica en la actividad económica" —y más precisamente a la "Persona Jurídica" (arts. 141 y ss.)— en "importantes avances..." en su regulación, ya que se ha procedido a" consagrar como principios generales la inoponibilidad (art. 144), los deberes de los administradores (art. 159, 160 y ss.)", y a regular".....de modo más minucioso a las asociaciones civiles que tanta relevancia tienen en la actualidad (arts. 168 y ss.).

Más allá de que se coincida o no con tal aserto, de hecho, en el sentido y el contenido de los arts. 144, 159, 160 y 168 y ss., entendemos que resulta innegable el "Cambio de Paradigmas" mencionado y que, dentro de esta mutación, adquiere importancia liminar "El paradigma protectorio que tutela a los débiles" que, según el pensamiento que hemos venido siguiendo, encuentra " su fundamento constitucional en la igualdad".

Y que toda esta nueva normativa, interpretada de consuno con la de la ley 19.550, a la que modifica, habrá de acentuar aún más el rigor con el cual deberemos juzgar a los llamados "Capitanes de la industria”;

Cuarto: Finalmente, habrá que tener presente también que, según lo demuestran las cuantiosas demandas judiciales interpuestas muy recientemente -a instancias de Eric Holder, secretario de Justicia de los EE.UU.- por cifras millonarias, tanto contra Mega Bancos como contra calificadoras de Riesgo, estamos frente a la aparición de una nueva "parte" dispuesta a reclamar resarcimientos civiles y a querellar a Instituciones y sus Administradores : El Estado, asumiendo el rol de representante de un "colectivo" de damnificados.

Se adscriben en esta nueva tendencia, las demandas deducidas ante la Corte Federal de Carolina del Norte contra "The Bank Of America" y sus directivos, reclamándoles el resarcimiento de u\$s 850 millones del año 2008, con la imputación de haber defraudado a los inversores omitiendo ponerlos al tanto de los riesgos asociados con bonos respaldados por títulos hipotecarios, cuando no por la colocación de "junk bonds", como los títulos "Alpha Express" de Lehman Brothers, o "ABACUS 2007-ACI" de Goldman Sachs, que terminarían valiendo nada. O la demanda civil interpuesta el 4 de febrero de 2013, ante el Tribunal Federal de Los Angeles (California), en presencia de los Fiscales Generales de seis Estados de la Unión, incluyendo al del distrito de Columbia -en donde se encuentra la capital Washington (D.C.)- por el general Attorney (Fiscal General), Eric Holder, en representación del Departamento de Justicia de los EE.UU, en contra de la agencia "Standard & Poor's" (S & P), aclarando que el reclamo ascenderá a U\$S 5.000 millones, con sustento en "Inflar las calificaciones que daba a productos financieros de alto riesgo antes de la crisis", imputándoles ya no el daño a uno o varios sujetos determinados sino, en este último caso, la generación de una crisis económico financiera inusitada, de la que todavía EEUU no ha podido salir".⁴²

Luego de esta breve introducción en cuanto a la responsabilidad de los administradores frente a hechos recientes, a continuación, transcribimos los artículos del CCiv.yCom que nos competen en la materia que estamos analizando:

“ARTICULO 159.- Deber de lealtad y diligencia. Interés contrario. *Los administradores de la persona jurídica deben obrar con lealtad y diligencia. No pueden perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica. Si en determinada operación los tuvieran por sí o por interpósita persona, deben hacerlo saber a los demás miembros del órgano de administración o en su caso al órgano de gobierno y abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación. Les corresponde implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflictos de intereses en sus relaciones con la persona jurídica.*”

Como interpreta Clusellas, la LSA estableció el principio del deber de obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios para los administradores y los representantes de las sociedades. Ahora el CCiv.yCom toma el principio, que extiende a todas las personas jurídicas (no solo a las sociedades comerciales), disponiendo que los administradores deben obrar con lealtad y diligencia. En su redacción se advierte que no ha incluido la expresión “de un buen hombre de negocios”, por lo que pareciera que la lealtad y diligencia que exige a los administradores es genérica y, por lo tanto, más amplia.⁴³

Por su parte, Alferillo sostiene que “los administradores no son mandatarios sino órganos de la sociedad; son representantes de ésta que, en cuanto personas individuales, adminis-

⁴² Martorell, Ernesto E. y Tazza, Alejandro O., “La responsabilidad (comercial y penal) de los directores de sociedades comerciales”; Publicado en: LA LEY 31/08/2015.

⁴³ Clusellas, Eduardo G. y otros, “Código Civil y Comercial de la Nación. Comentado, anotado y concordado”, Tomo I, Ed. Astrea, 2015.

tran y gestionan bienes e intereses ajenos. En esa actividad de gestión deben ser leales con la persona que les encarga la función de administrar sus intereses, y obrar con diligencia”.⁴⁴

Como hemos visto, el art. 59 de la LSA establece una pauta general a la cual debe adecuarse la conducta de los administradores sociales, cualquiera fuere el tipo social. Se trata de conductas no regladas por la ley, estatuto o reglamento social y que deben analizarse bajo el prisma de los estándares de conducta de dicha norma⁴⁵.

En efecto, nuestra LSA adoptó una pauta general y abstracta al imponer en el art. 59 un “obrar con la lealtad y la diligencia de un buen hombre de negocios”. Además, se ocupó de determinar normas específicas de conducta en los distintos tipos sociales, que constituyen la aplicación a los casos particulares de las pautas contenidas en dicha norma. Por su parte, el estatuto o el reglamento social también pueden regular detalladamente ciertos aspectos de la conducta de los administradores. En estos casos, se trata de conductas regladas por la ley, el estatuto o el reglamento.

El CCiv.yCom deja de lado el cartabón del buen hombre de negocios, es decir, la de un comerciante experto. Como afirma Alferillo, *“esta pauta genérica establece una responsabilidad profesional, ya que ella implica capacidad técnica, experiencia y conocimientos frente a la persona jurídica que administra. La diligencia del buen hombre de negocios exige la aptitud profesional necesaria para el exitoso desenvolvimiento de la clase de actividad que constituye el objeto social, tomando como parámetro la aptitud que comúnmente se encuentra en personas que administran negocios de igual o parecida naturaleza”*.⁴⁶

El Art. 159 del CCiv.yCom transcrito no contiene una pauta abstracta, a diferencia del art. 59 de la LSA, sino que impone concretamente el deber de actuar con lealtad y diligencia a los administradores de las personas jurídicas privadas.

Por su lado, el deber de obrar con lealtad tiene por fundamento la obligación de fidelidad del mandatario (art. 1908, Cód. Civil; art. 1324, CCiv.yCom), que se extiende a todos los casos de representación de intereses ajenos, y el deber de buena fe (art. 1198, Cód. Civil; art. 9, CCiv.yCom).

La norma bajo análisis menciona las siguientes reglas de conducta: a) el administrador no puede perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica; b) si en determinada operación los tuviera por sí o por interpósita persona, debe hacerlo saber a los demás miembros del órgano de administración o, en su caso, al órgano de gobierno, y abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación.

Como sostiene Halperin, *“la normativa específica señala los supuestos en los que se encuentra comprometido el deber de lealtad, más allá de que se puedan incorporar situacio-*

⁴⁴ Alferillo, Pascual E., “Código Civil y Comercial, Tomo 1, Comentado, anotado y concordado”, Ed. Astrea, 2015, pág. 193 y ss.

⁴⁵ Roitman, Horacio, “Ley de sociedades comerciales. Comentada y anotada”, Ed. La Ley, Buenos Aires, 2006t. I, p. 882.

⁴⁶ Alferillo, Pascual E., “Código Civil y Comercial...”

*nes no contempladas normativamente. Genéricamente, la falta de lealtad resulta del simple conocimiento del carácter abusivo o fraudulento del hecho que se juzga, en la época en que éste se concreta, sin adoptar las medidas necesarias para impedirlo”.*⁴⁷

Fariña, por su lado, entiende por lealtad el deber de “actuar con honradez y sinceridad, es decir, defendiendo los intereses de la sociedad en el cumplimiento de su objeto”⁴⁸.

Por último, el deber del administrador de actuar con diligencia debe examinarse según las circunstancias de las personas, el tiempo y el lugar. Halperin señala que “para apreciar, en el caso concreto, la diligencia de un administrador se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: a) la dimensión de la sociedad; b) el objeto social; c) las funciones genéricas que le incumben y las específicas que le hubieran confiado; d) las circunstancias en que debió actuar y, e) la aptitud que es común encontrar en personas que administran negocios similares”⁴⁹.

Como también afirma Junyent Bas, “la diligencia que se exige a los administradores de la persona jurídica importa una auténtica responsabilidad profesional que implica capacidad técnica, experiencia y conocimiento”.⁵⁰

La obligación de actuar con diligencia por parte de los administradores de las personas jurídicas también constituye una derivación del principio contenido en el art. 1198 del Cód. Civil y en el art. 9 del CCiv.yCom, que establecen que los derechos deben ser ejercidos de buena fe.

Finalmente, cabe destacar que el artículo en análisis, en su último párrafo, introduce una novedad al generar la obligación para los administradores de implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflicto de intereses en sus relaciones con la persona jurídica.

“ARTICULO 160.- Responsabilidad de los administradores. Los administradores responden en forma ilimitada y solidaria frente a la persona jurídica, sus miembros y terceros, por los daños causados por su culpa en el ejercicio o con ocasión de sus funciones, por acción u omisión.”

Este artículo se relaciona claramente con la segunda parte del art. 59 de la LSA, que establece que los administradores y representantes de la persona jurídica que faltaren a sus obligaciones son responsables ilimitada y solidariamente por los daños y perjuicios que resulten de su acción u omisión. La responsabilidad se agrava y alcanza también a los socios y los que actúen en la gestión social, además de los administradores, cuando se trate de sociedades de objeto ilícito.

Tal como afirma Otaegui, “la obligación de los administradores es de medios y no de resultado, dado que solamente tienen el deber de poner la diligencia, lealtad y profesionali-

⁴⁷ Halperin, Isaac, “Curso de derecho comercial, t. I”, Depalma, vol. II, p. 329.

⁴⁸ Farina, Juan M., Derecho de las sociedades comerciales, Ed. Astrea, t. 1, p. 360.

⁴⁹ Halperin, Isaac, “Curso de derecho comercial. Parte especial,” Depalma vol. II, p. 329.

⁵⁰ Junyent Bas, Francisco, “Responsabilidad civil de los administradores societarios”, Advocatus, 1998, pág. 35.

*dad necesarias para lograr el objeto de la persona jurídica, que puede no llegar a concretarse, no por su mal desempeño sino -entre otros motivos- por adversa fortuna en los negocios”.*⁵¹

Por otro lado, los administradores responderán ilimitadamente con todo su patrimonio por los daños que produzcan a la persona jurídica con su acción u omisión, a sus miembros o a terceros, con su obrar desleal o negligente. Se trata de la aplicación de los principios generales del derecho que disponen que quien causa un daño debe repararlo y que el patrimonio de una persona es la prenda común de sus acreedores. La responsabilidad también será solidaria entre los administradores que faltaren a sus obligaciones de lealtad y diligencia en los casos de administración plural.

Cabe resaltar que cuando alguno de los administradores no falte a sus obligaciones, no será solidariamente responsable con sus colegas, aunque se trate de una administración plural. Es así que aquél que por ser minoría nada pudo hacer para evitar la conducta desleal, negligente o dolosa adoptada por sus colegas y dejó constancia de su oposición, o el que no tenía competencia en la materia, de acuerdo con la organización de la administración, no estará comprendido en el supuesto de imputabilidad previsto por el artículo que analizamos.

Para que exista responsabilidad por parte de los administradores de la persona jurídica es necesario que se cumplan los requisitos generales prescriptos por la ley para la imputabilidad del agente del daño, así como la circunstancia de haber éste obrado en ejercicio o con ocasión de sus funciones.

En conclusión, al margen de que los artículos transcriptos, claramente mantienen y reafirman los principios ya sostenidos en la LSA, cabe destacar que del Anteproyecto original de la Reforma y de las modificaciones que había proyectado la Comisión de Reformas, no fueron incorporadas a la reformada LSA, por sugerencia del Poder Ejecutivo Nacional, varios artículos, entre los cuales figura el siguiente:

Sustitúyese el artículo 59 de la Ley N° 19.550, T.O. 1984, por el siguiente:

“Diligencia del administrador. Responsabilidad. Artículo 59.-Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Deben hacer prevalecer el interés social por sobre cualquier otro interés. Les incumbe implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflictos de intereses en sus relaciones con la sociedad y en las de ésta con otras personas a las que estén vinculadas. No pueden participar por cuenta propia o de terceros en actividades en competencia con la sociedad, salvo autorización expresa de los socios. Tampoco pueden utilizar o afectar activos sociales ni aprovechar informaciones u oportunidades de negocios para beneficio propio o de terceros, ni realizar cualquier otra operación que pueda generar conflicto de intereses con la sociedad. El administrador o representante que tuviere un interés contrario al interés social deberá hacerlo saber al órgano que integra, si fuese colegiado, y al de fiscalización en su caso. Se abstendrá de intervenir en la deliberación y cuando su función fuese individual no podrá resolver por sí. En las sociedades colectivas, en comandita simple y de capital e industria y en las regladas en la Sección IV del Capítulo I, lo comunicará a los socios. Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, ilimitada y solidaria-

⁵¹ Otaegui, Julio C. “Responsabilidad civil de los directores”, RDCO, 1978-1287.

mente por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión. Los administradores en los grupos. En los grupos societarios la afectación del interés social por parte de los administradores de cada sociedad componente a los fines de atribución de responsabilidad, deberá juzgarse tomando en consideración la política general del grupo con el criterio del tercer párrafo del artículo 54, la que deberá asegurar un equilibrio razonable entre las sociedades que lo integran.”

La Comisión redactora, siguiendo los lineamientos del proyecto de 1998 y las sugerencias de los juristas que colaboraron en la preparación del tema proyectó una serie de modificaciones relativas a la ley de sociedades. El Poder Ejecutivo Nacional hizo dos tipos de sugerencias: 1). Eliminar una serie de artículos que considera propios de la ley especial, ya que tiene el propósito de elaborar un proyecto de reformas de la ley de sociedades en la que deberían incluirse esas modificaciones; 2). Agregar regulaciones específicas de las sociedades unipersonales.

Por último, no es menor destacar la novedad del CCiv.yCom con respecto a la modificación del nombre de la LSA por el de “Ley General de Sociedades”, como lo menciona en el Anexo II de la Ley 26.994.

7. Las herramientas del buen hombre de negocios según la Administración de empresas y prácticas empresariales.

Habiendo ya analizado en forma introductoria y general la relación entre el Derecho y el funcionamiento y deberes de los administradores de las sociedades, regulando así su responsabilidad y el modo de cómo deben obrar ante la sociedad y terceros, nos adentramos en los próximos capítulos en la esfera más relacionada a la parte práctica y la realidad empresarial: la administración de empresas y las prácticas empresariales.

La Administración de empresas, es una disciplina que se estudia por muchos años en Carreras de Grado, Posgrados y Maestrías (conocidas estas últimas como “MBA”, *Master of Business Administration*) en las más prestigiosas Universidades del país y del mundo.

Por ello, nuestra intención será simplemente destacar y mencionar con carácter general y básico con qué herramientas debe contar un buen hombre de negocios para cumplir fielmente y de la mejor manera posible su mandato, sin que implique garantizar un resultado de éxito, ya que el riesgo empresarial existirá siempre. Sin embargo, estará en la diligencia, astucia, habilidad e idoneidad del administrador en poder sortear las épocas de crisis y salir a flote. Como dice el famoso dicho en el mundo empresarial “cuando hay crisis, hay oportunidades” y “*business are business*”.

Realizada esta breve introducción, a continuación, describiremos ciertas herramientas básicas que debe tener todo buen empresario.

a) Plan de Negocios.

Como afirman Stettinius, Doyle, Colley Jr. y Wood Jr., no hay líder empresarial que no quiera diseñar una buena estrategia y ejecutarla bien, y por sobre todo, que sea exitosa. Sin embargo, conseguirlo sigue siendo uno de los objetivos más difíciles para la mayoría de las empresas.⁵²

Diseñar e implementar estrategias nuevas e innovadoras para aprovechar las oportunidades en un mundo competitivo es una tarea muy difícil que implica mucho trabajo. Tampoco existe obviamente una estrategia única que sirva para todas las empresas.

Los autores arriba mencionados proponen veinticuatro (24) pasos muy didácticos para poder diseñar y ejecutar una estrategia con éxito, que luego será incluida en el Plan de Negocios. Pero, previo a incursionar en dichos pasos, nos preguntamos, ¿qué es un Plan de Negocios? Simple, es una herramienta estratégica fundamental y un esquema de razonamiento de un negocio.

⁵² Wallace Stettinius, D. Robley Wood, Jr., Jacqueline L. Doyle y John L. Colley, “Plan de negocio: Cómo diseñarlo e implementarlo”, Ed. Profit, España, 2009.

El Plan de negocios vincula el propósito del negocio (la misión de la empresa) con la forma de alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo (esto último, la visión de la empresa), siguiendo una cultura que caracteriza a dicha empresa (sus valores).

El Plan de negocios tiene 2 propósitos bien definidos: i) el **externo**: conseguir fondos para poder costear su crecimiento, supervivencia y/o salida del default; ii) el **interno**: es el plan estratégico que guía el accionar de la empresa hacia las metas y objetivos planteados.

¿Quién debe confeccionar el Plan de Negocios? Todo tipo de organización empresarial debería contar con un plan para subsistir y crecer, no importa si es una “*start up*” (nuevo emprendimiento), una Pyme (Pequeña y mediana empresa) o una empresa grande (sea o no multinacional). Nos preguntamos si una ONG, un estudio jurídico (o cualquier tipo de asociación profesional) y hasta los organismos públicos deberían contar con un Plan de Negocios. Entendemos que por más que dichos organismos no hagan “negocios” -transacciones con un fin de lucro-, sí deberían contar con un Plan de crecimiento y/o eficiencia para poder cumplir los objetivos planteados.

Aclarado quienes deben contar con el Plan de Negocios, nos cuestionamos lo siguiente: ¿a quienes estaría dirigido? Son varios los sujetos que están interesados en conocer dicho Plan, dependiendo del tamaño de la empresa y si la misma cotiza en Bolsa o no. Sin perjuicio de esta aclaración, enumeraremos a continuación los principalmente interesados:

- El Directorio, para su aprobación y posterior puesta en conocimiento a los socios de la sociedad.
- Los inversores, para lograr convencerlos de que inviertan (valga la redundancia).
- Los bancos y entidades financieras, para respaldar un pedido de crédito.
- Los interesados en comprar la sociedad, para presentar una oferta de compra o venta de una empresa (“*buy out*”).
- Los mismos gerentes, empleados y colaboradores de la empresa, para estar todos alineados a los objetivos y encontrar el propósito de su labor diaria.

Según sostiene la doctrina y así lo acreditan los hechos de la historia empresarial -por así decirlo-, la mayoría de los nuevos emprendimientos fracasan por 3 motivos esenciales:

- **Falta de *Management***: existen empresarios y ejecutivos poco idóneos para llevar adelante un negocio. Falta de capacitación.
- **Falta de planificación**: muchos empresarios creen que el éxito de un negocio se basa en una “buena idea” o la “suerte”. Inician o sostienen proyectos sin tener un plan, objetivos y estrategias.
- **Falta de información adecuada**: empresarios que entran o se encuentran en negocios sin la información o investigación apropiada, que les hubiera anticipado factores de fracaso. Información tanto externa a la empresa (mercado, competencia, etc.) como interna (desconocimiento de los productos, procesos, talentos, etc.).

Sin perjuicio de lo mencionado, hay argumentos que se mencionan a diario en contra de la confección de un Plan de Negocios:

- Los gerentes o jefes de unidades de negocios están tan ocupados apagando incendios -todos urgentes- que no tienen tiempo para planear.
- Durante tantos años en la empresa se han hecho tan bien las cosas y les ha ido tan bien en números sin ningún plan de negocios, por eso, no es importante hacerlo ahora.
- Los mercados cambian tan rápido, por lo tanto, es imposible elaborar un plan.
- La elaboración del Plan de Negocios es un ritual tedioso que se debe cumplir año tras año, que hace perder tiempo y dinero.
- A medida que aparezcan los problemas, se irán solucionando sobre la marcha.
- La actividad empresaria no es futurología o astrología, no se puede adivinar el futuro.
- Argentina es un país cambiante, no se puede planificar de acá a 1 año.

Amén de dichos argumentos, los cuales son todos corregibles a nuestro entender, la falta de planificación, en cualquier ámbito, ya sea empresario, personal, laboral, trae consecuencias:

- Falta de control.
- Excesivas situaciones imprevistas.
- Inexistencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de una gestión.
- Falta de una guía de acción clara y precisa.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos.
- Improvisación total y postura reactiva.
- Desorganización total.

Ahora bien, sabiendo qué consecuencias puede traer a una empresa no planificar, claramente si se confeccionara un Plan de Negocios:

- Estimula la formación de esquemas propios de trabajo, ajustado a los problemas reales.
- Coordina los esfuerzos de la empresa y plantea nuevos desafíos.
- Orienta los objetivos y las políticas de la empresa poniendo a todos miembros de la empresa del mismo lado.
- Genera una prolija interrelación entre las áreas involucradas, aumentando la motivación general.
- Si es bien comunicado, aceptado, implementado y controlado aumenta considerablemente la productividad de la empresa pudiendo lograr los éxitos buscados.

Es por ello, que resulta claramente muy importante contar con un Plan de Negocios.

Ahora es momento de volver a los 24 pasos que proponen Stettinius, Doyle, Colley Jr. y Wood Jr., para describir el proceso sistemático y la metodología práctica para solucionar el “problema” de diseñar y ejecutar una estrategia con éxito, que será volcada en un Plan de Negocios posteriormente.

En primer lugar, nos preguntamos: ¿qué es exactamente una estrategia? La palabra estrategia procede del término griego “*strategos*” que significa general y se deriva de sus raíces

que significan ejército y liderazgo. La **Real Academia Española** define a estrategia como: *“1. Arte de dirigir las operaciones militares. 2. Arte, traza para dirigir un asunto. 3. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.”*

Claramente aquí se evidencia la relación entre el mundo empresarial con el ámbito militar: la competencia lleva a las organizaciones a buscar la manera de superar a los competidores mediante el uso efectivo de sus recursos.

Suele confundirse estrategia con táctica, otro término con origen militar. Mientras la **estrategia** marca la dirección en la que se moverá la organización (responde a las preguntas ¿qué vamos hacer?, ¿adónde vamos?), la **táctica** determina cómo se procederá para llegar a esa dirección (¿cómo lo vamos a hacer?). La estrategia es un proceso, no un evento.

Los mayores desafíos estratégicos de las empresas suelen ser: cómo satisfacer a los clientes, cómo conseguir más clientes y, al mismo tiempo, cumplir con sus objetivos financieros de forma continua. Podemos agregar también, cómo retener a sus talentos.

La estrategia de una organización tiene que ir evolucionando con el tiempo combinando la estrategia definida con la respuesta de la empresa a los eventos, lo que vaya aprendiendo de la experiencia y con la nueva información e ideas que vayan surgiendo.

Como decíamos, la estrategia es un proceso que se repite y requiere de mucha habilidad para tomar e implementar decisiones, observar, analizar y aprender de los resultados y luego volver a tomar decisiones nuevas. Es un constante aprendizaje, que no se frena, como la vida de la organización, que debe reinventarse día a día para crecer y desarrollarse.

Entendemos que es sumamente importante detenernos en el análisis de los próximos 24 pasos, ya que es una de las funciones esenciales del director -como buen hombre de negocios- trazar la estrategia de la empresa, porque de allí se desprenden el resto de sus funciones, conocimientos y herramientas que describiremos en los acápites y capítulos siguientes.

1er. paso: Gestionar estratégicamente.⁵³

Si una empresa tiene una estrategia excelente y hace una ejecución eficaz de la misma, lo más probable es que todo le vaya bien.

La estrategia es un concepto a largo plazo y, muy importante, tiene que ver con el cambio. El líder de una empresa, para tener un futuro próspero, debe considerar lo que se puede encontrar en el camino, conocer los factores y fuerzas que pueden impulsar el cambio así como su impacto probable en la empresa. Los directivos tienen que decidir qué medidas deben tomar ahora para prepararse para lo que esperan y desean conseguir en el futuro. ¿Acaso esto no se relaciona mucho con ser “un buen hombre de negocios”? Claramente sí.

⁵³ Wallace Stettinius, D. Robley Wood, Jr., Jacqueline L. Doyle y John L. Colley, “Plan de negocio: Cómo diseñarlo e implementarlo”, Ed. Profit, España, 2009, pág. 15.

La dirección se tiene que cuestionar continuamente si sus estrategias actuales seguirán siendo efectivas en el futuro. Los entornos y contextos (económicos, culturales, etc.) evolucionan, la competencia se intensifica y los requerimientos de capacidad del liderazgo cambian. Las estrategias se deben transformar para responder a todo esto.

Para beneficiarse de utilizar el proceso de gestión estratégica para desarrollar e implementar estrategias es necesario:

- Utilizarlo para obtener un marco de trabajo.
- Dejar que guíe a la organización lógicamente sin dejar de lado la creatividad.
- Asegurarse de conseguir una buena cuota de participación, que culmine en planes decisivos: como resultado, el proceso mejora la comunicación, la motivación y la ejecución.

2do. paso: Actuar basándose en la lógica.⁵⁴

El proceso de gestión estratégica ayudará al ejecutivo a conocer la situación actual de su empresa y sus tendencias, más adelante a determinar la dirección y el lugar al que quiere que llegue la empresa y, por último, a conocer e identificar lo que debe hacer para salvar la distancia entre la posición actual y la deseada.

La gestión estratégica comprende la realización de cuatro tareas, y cada una de ellas está basada en la precedente:

- El **aprendizaje estratégico** requiere el conocimiento de las operaciones y los resultados de la empresa. También necesita el análisis del entorno y el procesamiento de la información relevante. El objetivo es adquirir un conocimiento profundo de la empresa y del entorno en el que opera.
- El **pensamiento estratégico** es una actividad creativa y analítica que está basada en el conocimiento obtenido en la fase de aprendizaje. Cuantas más opciones se desarrollen, más probabilidades se tendrá de encontrar la mejor. En esta fase, hay que decidir lo que se quiere hacer en el sentido estratégico y los problemas que se deben resolver para tener éxito. Es decir, son decisiones estratégicas que deben estar condicionadas por la visión, la misión y los valores de la organización, incluyendo lo siguiente:
 - o ¿En qué negocio se quiere estar?
 - o ¿En qué dirección se quiere llevar a la empresa?
 - o ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
 - o ¿Cómo va a competir la empresa?
 - o ¿Cuáles serán las ventajas competitivas?
 - o ¿Qué estrategias funcionales necesita para tener éxito?
- La **planificación estratégica** pretende determinar la mejor forma de abordar los problemas estratégicos con tal de conseguir los objetivos estratégicos. Las estrategias funcionales implican la creación de competencias en toda la organización para apoyar a su estrategia. Generalmente, se suelen incluir las funciones de Marketing / Comercial, Producción / Operaciones, Recursos Humanos y Admi-

⁵⁴ Ibid., pág. 21.

nistración / Finanzas y hasta RSE (Responsabilidad social empresarial), que como veremos más adelante, es transversal a todas las áreas. Hay que diseñar planes detallados para los diversos ámbitos de la organización, todos ellos consistentes con la estrategia articulada.

- La **acción estratégica** consiste en la implementación y la ejecución de los planes estratégicos. La acción estratégica supone actividad en todos los niveles de la organización. Es decir, todos los miembros de la organización participan en esta fase de actividad, a diario, conscientes o no de ello.

3er. paso: Evaluar si se está preparado.⁵⁵

Como toda evaluación, los directivos deberían realizarse las siguientes preguntas:

¿Por qué uno piensa en la estrategia en este momento? ¿Es por los motivos adecuados?

Porque, aunque le vaya más o menos bien, ¿le atormenta la idea de que las cosas puedan empezar a ir mal? O ¿aspira a llevar su empresa al siguiente nivel de dimensión, rentabilidad o funcionamiento? ¿Se enfrenta a un grado de competencia sin precedentes?

¿Cuenta la empresa con los directivos adecuados?

La Dirección juega un papel fundamental tanto en la creación como en la ejecución de la estrategia. Es importante decidir si los directivos, en todos los ámbitos de la organización están capacitados y dispuestos a comprometerse con la gestión estratégica, especialmente los que ocupan los estamentos más altos en la escala jerárquica.

La diferencia más importante entre la gestión del día a día y el liderazgo estratégico está relacionada con la perspectiva. Mientras la **gestión** se concentra en el presente, y consiste en ejecutar las estrategias del momento y en satisfacer los objetivos de rendimiento a corto plazo, el **liderazgo estratégico** se concentra en el futuro, en llegar a conocer los factores que influyen en él, en anticipar su probable impacto en la empresa, en definir objetivos a más largo plazo y en desarrollar estrategias para conseguirlos.

Es muy importante asegurarse de que el equipo directivo tenga capacidades de liderazgo para ambas actividades.

¿Se cuenta con una serie de principios conductores o pautas?

Una organización debe tener una visión, una misión y una serie de valores esenciales relevantes para su situación actual que hayan sido aceptados por sus líderes. La estrategia y los planes se basarán en estos principios.

¿Están las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados?

⁵⁵ Ibid., pág. 27.

El líder debe colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados y deshacerse de las personas inadecuadas, por más incómodo que fuere. Las personas adecuadas resuelven problemas y cumplen con su trabajo sin cargar a los directivos con tareas que no les corresponden. Las personas inadecuadas no sólo no resuelven problemas sino que además ocasionan conflictos y distracciones adicionales.

¿Hay otros problemas que se deberían abordar?

Si una empresa tiene problemas internos u operativos importantes, carece de un modelo de negocio viable o no está bien capitalizada, los directivos deben abordar estos problemas antes de emprender el proceso de gestión estratégica.

*¿Son conscientes los directivos de que es necesario que piensen más estratégicamente?
¿Están personalmente comprometidos con el esfuerzo?*

El conocimiento y el compromiso son requisitos para el éxito. Las respuestas honestas y realistas a las preguntas anteriores revelarán si la organización está o no preparada para proceder.

4to. paso: Organizar la planificación.⁵⁶

Es importante encontrar el punto de partida lógico para el trabajo.

Una decisión fundamental es el grado de esfuerzo con el que se va a comprometer el equipo directivo. No todas las situaciones requieren el mismo grado de esfuerzo. A continuación se describen tres grados de esfuerzo: **abreviado**, **moderado** y **extensivo**.

En un esfuerzo **abreviado**, el director general y otros ejecutivos clave suelen llevar a cabo el trabajo de planificación estratégica, tal vez con la ayuda de unos pocos, minuciosamente seleccionados. Esencialmente, el proceso consiste en mantener una serie de reuniones, y en realizar una serie de tareas de investigación y análisis bien de forma individual, o por equipos pequeños. Los resultados deben incluir una estrategia competitiva para la organización, estrategias funcionales y planes de acción para resolver problemas e iniciativas críticas.

En un proceso **moderado**, el esfuerzo se amplía para incluir algunos equipos de trabajo, especialmente para ocuparse de la investigación y el análisis de los resultados. Estos equipos incluirán miembros de las áreas funcionales con más probabilidades de verse afectadas por el proceso estratégico. Los resultados de un proceso moderado deben incluir los del proceso abreviado más una integración total de los objetivos estratégicos en los objetivos operativos, presupuestarios y en los planes.

En un proceso **extensivo**, el director general suele delegar el trabajo a un comité de dirección, en el que se nombra a un representante o máximo responsable. Éste debería ser una persona que gozara del respeto de toda la organización, que conociera bien la empresa y

⁵⁶ Ibid., pág. 33.

que pudiera pensar conceptualmente, tuviera empatía y además fuera bien organizada. El entusiasmo por el esfuerzo es muy importante. El representante debe reportar, sobre el proceso, directamente al director general.

El Comité Ejecutivo tiene que estar compuesto por miembros de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Concretamente, el Comité Ejecutivo debe formar los equipos de trabajo y controlar sus esfuerzos de reunir y analizar información y hacer recomendaciones. Además, tiene que elaborar un plan de trabajo que contemple la agenda, las responsabilidades y los resultados. Estos resultados deben ser un reflejo exacto de los del proceso moderado con un ciclo de planificación totalmente integrado.

«Diseñar un proceso adecuado a las circunstancias en una situación determinada es la base de una implementación exitosa de la gestión estratégica.»

5to. paso: Definir las líneas de negocio.⁵⁷

Para diseñar y ejecutar una estrategia, primero hay que ver si la empresa está en varios negocios. Definir líneas de negocio es fundamental en el proceso de gestión estratégica. Una compañía tiene que desarrollar, alimentar e implementar estrategias básicas para cada uno de los negocios en los que participe.

Es importante saber si las líneas de negocio están integradas y comparten estrategias o recursos de la misma empresa o pueden separarse. Para ello, podemos recurrir a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene la unidad un volumen claro de clientes externos?
- ¿Tiene la unidad un grupo de competidores externos?
- ¿La dirección de esta unidad puede opinar sobre la naturaleza de los productos y servicios ofrecidos y tiene la autoridad necesaria para diseñar las medidas que se deben tomar en relación con los productos y los mercados?
- ¿La dirección de esta unidad tiene la autoridad necesaria para tomar decisiones operativas críticas, como elegir proveedores y canales de distribución?
- ¿Es posible medir el rendimiento financiero de esta unidad?

6to. paso: Evaluar la situación.⁵⁸

El objetivo de este paso es garantizar un conocimiento realista de la empresa en su funcionamiento o actividad normal.

La situación de una empresa se puede describir tanto en términos de condición (fortaleza o debilidad) como de impulso o tendencia, (mejorando, estable o empeorando).

⁵⁷ Ibid., pág. 39.

⁵⁸ Ibid., pág. 45.

Una herramienta muy utilizada, el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa así como las oportunidades y amenazas que presenta el mundo exterior. La hipótesis de este análisis es que se pueden formular estrategias nuevas de manera más acertada después de haber revisado minuciosamente las características de la organización. Es decir, relacionar las oportunidades y las amenazas externas que pueda tener la empresa con las fortalezas y debilidades internas de la misma proporciona la base para desarrollar estrategias competitivas.

El análisis puede variar desde unos cuantos ejecutivos reunidos para hacer un “*brainstorming*” hasta una investigación rigurosa. Algunas empresas quieren obtener “*feedback*” de sus clientes para hacerse una idea de las percepciones que tienen de las fortalezas y debilidades de la empresa, mediante las encuestas de satisfacción o estudios de mercado.

Al evaluar la situación actual, podría ser de utilidad pensar en términos de competencias y de ventaja competitiva.

- Una **competencia** es una actividad interna que la empresa hace bien, generalmente mejor que otras actividades internas.
- Una **competencia esencial** es una actividad interna bien hecha que es fundamental para la estrategia, la competitividad y la rentabilidad de la empresa. Las competencias esenciales son los factores de éxito críticos que relacionan las actividades internas con las necesidades de los clientes.
- Una **competencia distintiva** es una actividad competitivamente valiosa que la empresa hace mejor que sus rivales. Las competencias distintivas son las que proporcionan una ventaja competitiva.

Las competencias constituyen la base de las estrategias que para los competidores resultarán muy difíciles de copiar.

Por último, hay que averiguar qué hace la empresa para conseguir clientes en el mercado. El objetivo del análisis es identificar las actividades que añaden valor y que la empresa es capaz de hacer mejor que sus competidores. Después habrá que considerar la fuerza de estas ventajas, lo difícil que resultará para un competidor alcanzar su nivel de rendimiento.

7mo. paso: Conocer bien el modelo de negocio.⁵⁹

Para formular e implementar una estrategia, hay que tener un conocimiento profundo del modelo de la empresa. El modelo de negocio de una organización tiene en cuenta las realidades que determinan la rentabilidad de la empresa: volumen e ingresos, costos y rentabilidad, y capitalización.

El **volumen** es el factor determinante de un modelo de negocio. En el ámbito interno, el volumen de ventas se traduce en los recursos que son necesarios para producir la cantidad esperada de bienes y servicios en el tiempo adecuado.

⁵⁹ Ibid., pág. 51.

Los **ingresos** son el resultado del volumen y de los precios. Las estrategias de precios suelen estar entre las decisiones más importantes que deben tomar los directivos, porque no sólo determinan los ingresos de cada unidad sino que además influyen en el número de unidades vendidas y, por lo tanto, en el total de ingresos. El cálculo del precio constituye una decisión estratégica crucial.

Todas las empresas tienen características económicas diferentes que dependen de sus estructuras de **gastos**. Es esencial tener un conocimiento profundo de la estructura de costos de la empresa, particularmente de la distribución de los costos fijos y variables. En general, las empresas con costos fijos elevados tienen que hacer hincapié, sobre todo, en conseguir sus objetivos de volumen de ventas; las que tengan costos fijos más bajos deben que concentrarse en el precio.

Las empresas tienen estructuras económicas diferentes en términos de intensidad de la inversión, es decir, de la cantidad de activos requeridos para soportar cada peso de ventas. Las empresas de productos son muy intensivas en activos. Las empresas de servicios, en general, son menos intensivas en capital.

Determinar de qué depende la **rentabilidad**. ¿Qué productos son más importantes para generar beneficios? ¿Qué clientes? ¿Cómo se consiguen clientes? ¿Cómo se consiguen clientes leales? ¿De qué depende la rentabilidad, del volumen o del precio?

Considerar la **Rentabilidad de la Inversión (ROI)**, es decir, la relación entre los beneficios y la inversión requerida para generarlos. El mercado financiero define el ROI deseado según el riesgo percibido. Calcular otros ratios como la rentabilidad financiera, la rentabilidad de los activos netos y la rentabilidad de los activos, para tener una medida apropiada del ROI.

La última parte del modelo de negocio aborda la financiación de la inversión requerida.

«Las relaciones entre marketing, producción y finanzas tienen que contribuir a crear una operación rentable.»

8vo. paso: Conocer el mercado.⁶⁰

Uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta el diseño y la implementación estratégica es la obtención de un conocimiento profundo de los mercados a los que sirve la empresa y de las necesidades y deseos de sus clientes. Este conocimiento es fundamental para el desarrollo de la estrategia de marketing, que tiene que adecuar las preferencias del mercado (los potenciales clientes) a los productos o servicios existentes y potenciales.

Varios factores sociales y políticos afectan al atractivo del entorno en el que opera una empresa, incluida la demografía y las tendencias, las leyes y regulaciones, los impuestos y las

⁶⁰ Ibid., pág. 57.

subvenciones, el poder de determinados grupos de interés, el sindicalismo y las actitudes sociales. El estratega debe identificar estas tendencias macroeconómicas y aprovecharlas.

Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que definen la competencia de una industria y se detallan en el **Gráfico 1**:



Gráfico 1

Cada una de estas fuerzas influye en la competitividad y en la rentabilidad de la industria.

El mercado en el que opera una empresa puede tener características, en cierta forma, diferentes de la industria en general. El mercado se suele definir como cierta combinación de tipo de cliente, producto o servicio, y/o geografía. Los factores más importantes que conviene conocer son:

- Madurez del mercado, carácter cíclico, y/o estacionalidad.
- Tamaño del mercado (pesos y unidades) y ritmo de crecimiento, por segmento.
- Distribución de la cuota de mercado entre los competidores.
- Sensibilidad del mercado a las ofertas de producto y a los cambios de precio.
- Costos de cambiar de clientes.
- Poder de influir en los precios.

A la hora de considerar si entrar en una empresa, permanecer en ella o abandonarla, hay que tener en cuenta las características financieras de la misma. Las características financieras incluyen rentabilidad y estructura del margen, intensidad del capital, utilización de la capacidad y barreras financieras de entrada y salida.

9no. paso: Evaluar el terreno de la competencia.⁶¹

Antes de diseñar estrategias, hay que conocer el terreno competitivo tal como es y tal como está cambiando. Hay que examinar y averiguar lo que los competidores han hecho en el pasado, lo que están haciendo ahora y lo que harán en el futuro. El objetivo de esta evaluación es desarrollar, para que la empresa prospere, una combinación única y defendible de producto, marketing y estrategias de precios, considerando la dirección que los competidores pueden tomar.

El desarrollo de este proceso exige un conocimiento profundo de las fortalezas y debilidades de los competidores así como de su liderazgo, recursos y objetivos a fin de estimar los posibles enfoques que pueden hacer de la competencia. También es útil realizar un análisis comparativo de los resultados financieros de la empresa con los de sus competidores.

Además, hay que examinar las fuerzas que impulsan el cambio, que a pesar de estar relacionadas con las fuerzas competitivas de la industria, son muy distintas a ellas.

Las fuerzas que impulsan el cambio crean la oportunidad de realizar un cambio significativo en un momento concreto del tiempo. Un ejemplo de una fuerza impulsora es el impacto de internet en las empresas de servicios.

A pesar de que el entorno es complejo, la mayor parte del cambio significativo sólo está propiciado por unas pocas fuerzas impulsoras. Antes que nada hay que identificar las fuerzas más importantes y, después, averiguar sus tendencias y su impacto potencial en la industria, clientes y empresas.

Las tareas más importantes que hay que llevar a cabo para descubrir las fuerzas impulsoras del cambio incluyen:

- **Identificación.** Analizar el entorno de la empresa para detectar cambios que se estén produciendo y que podrían afectarla. Prestar una atención especial a la tecnología, las regulaciones y las conexiones en su cadena de aprovisionamiento.
- **Control.** Una vez identificadas las fuerzas impulsoras, controlarlas de forma sistemática.
- **Inteligencia competitiva.** Es importante conocer las fortalezas y las debilidades de los rivales y también los cambios que podrían provocar en la estructura competitiva de la industria y, en concreto, en su posición relativa.

10mo. paso: Conocer las oportunidades y amenazas.⁶²

El objetivo de la mayoría de los esfuerzos de implementación estratégica es explotar las **oportunidades**, hacer frente a las **amenazas** o ambas cosas. En el caso de las oportuni-

⁶¹ Ibid., pág. 63.

⁶² Ibid., pág. 69.

des, la ventaja es que se puede elegir la que se va a aprovechar. Las amenazas, sin embargo, pueden venir impuestas desde afuera, sin tener control de ellas, salvo contenerlas.

Las fuentes más importantes para identificar oportunidades o amenazas (en el ámbito externo de la empresa) incluyen el sector (para productos sustitutivos o tecnologías perjudiciales), los competidores (para evaluar sus fortalezas y debilidades), el entorno general (para eventos y tendencias económicas, sociales, políticas o tecnológicas), y el entorno específico de la organización (para cambios en las características del mercado). En particular, hay que prestar atención al *feedback* y a las preguntas de los clientes.

Es muy importante analizar cómo explotar las **oportunidades** identificadas. ¿Qué recursos y competencias van a ser necesarios? ¿Se tienen? Si no es así, ¿cómo se podría conseguirlos? ¿Hay un marco de tiempo limitado para aprovechar la oportunidad? ¿Cuáles son los posibles riesgos?

Las **amenazas** son condiciones externas al entorno de la empresa que pueden tener consecuencias potencialmente negativas. Ejemplos de amenazas son cambios en los gustos o necesidades de los consumidores, desarrollo de productos sustitutivos, nuevas regulaciones del gobierno y litigios potenciales, entre otros.

Es preciso evaluar las amenazas continuamente. ¿Cuál es la probabilidad de que se materialicen? ¿Con qué plazo? ¿Cuál sería su impacto potencial en caso de que se materialicen? ¿Cómo se podría reducir? ¿En qué caso tendría que prepararse inmediatamente?

11er. paso: Definir objetivos factibles, medibles, concretos.⁶³

Para la mayoría de las empresas las medidas de rendimiento más importantes son los objetivos interrelacionados de la rentabilidad de la inversión (ROI); crecimiento de los ingresos, beneficios o cuota de mercado, y adecuación del *cash flow* para financiar el crecimiento.

La idoneidad de los objetivos de una empresa se puede medir mediante comparaciones con el rendimiento de sociedades del sector y, en último término, por la cantidad de oportunidades de inversión existentes en el espectro de todas las industrias, ya que todos los sectores compiten por el capital que el mercado destina a la inversión.

Lo primero que hay que hacer en la formulación estratégica es **elegir el sector en el que se va a competir**. Si está seguro de que introduciéndose en un nuevo sector o continuando en el que ya está le puede ir bastante bien, el directivo tendrá que decidir la dirección que tomará el negocio (estrategia) y la fuerza (grado de inversión) que se dedicará al esfuerzo.

Esencialmente, hay tres caminos de crecimiento direccional entre los que se puede elegir: **crecimiento, estabilidad/madurez y recesión**. Cada camino se corresponde con una de las fases del ciclo de vida del producto de una empresa y cada uno tiene sus propias necesidades y recompensas financieras.

⁶³ Ibid., pág. 75.

La **definición de objetivos** es una actividad primordial en la gestión de las organizaciones. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos. Los objetivos pueden ser de corto, mediano o largo plazo.

Los objetivos están expresados de un modo muy concreto (por ejemplo, crecer un 10% de ventas que el año anterior). La definición de objetivos es realizada en distintos niveles organizativos y su duración es considerablemente más limitada.

Los objetivos, para poder ser cumplidos exitosamente, deben:

- **Ser mensurables.** Los objetivos han de ser susceptibles de ser cuantificados. Para ello, se establecen mediante cifras de manera que no pueda haber duda sobre su alcance o su incumplimiento. Esta forma de hacer permite, además, que puedan ser comunicados con precisión. Ej.: Crecer un 10%.
- **Incluir una dimensión temporal.** Debe especificarse un plazo temporal para la consecución del objetivo. Ej.: Un año, 3 meses, etc.
- **Tener en cuenta los resultados globales.** Tienen que tomar en consideración los objetivos de otras actividades y departamentos relacionados y estar alineados con los estratégicos de la empresa.
- **Ser económicos.** Sus beneficios han de ser mayores que los costos de su implementación.
- **Ser realistas.** Deben ser alcanzables. Si no lo son, se corre el riesgo de fracasar y producir frustración que dificultará el logro de posteriores objetivos.
- **Relacionar los medios necesarios.** Al llevar a cabo la definición de objetivos, hay que llevar a cabo un análisis y definir los medios y recursos que serán necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Es decir, confeccionar el correspondiente presupuesto (el cual veremos más adelante).
- **Inteligibles y concretos.** Deben estar expresados en términos claros y concisos, de manera que sean comprendidos sin lugar a dudas.
- **Negociados y aceptados.** Es conveniente implicar en el proceso de definición de objetivos a las personas que estarán relacionadas con su cumplimiento, de esta manera será más factible conseguir el compromiso con su consecución y se incrementará su motivación.

12do. paso: Definir la estrategia sobre la base de los objetivos.⁶⁴

Una vez elegida la empresa, definidos los objetivos y decidido el camino que se seguirá para el crecimiento direccional, el siguiente paso es desarrollar estrategias para conseguir los objetivos deseados.

La estrategia competitiva consiste en adquirir y mantener una ventaja sobre los competidores actuando de modo diferente en algún sentido significativo. Michael Porter, ha identificado tres vías para conseguir una ventaja competitiva:

⁶⁴ Ibid., pág. 81.

- **Liderazgo total de costos:** Ningún competidor puede ofrecer un producto o servicio equivalente a un costo inferior.
- **Diferenciación:** Una compañía diferencia sus ofertas de alguna forma significativa para los consumidores.
- **Focalización:** Conseguir un costo inferior y/o una diferenciación para un mercado, grupo de consumidores o segmento de la línea de producto más estrecho.

La estrategia marca la dirección que debe seguir la empresa: su objetivo tiene que ser mantener la ventaja competitiva sobre sus competidores, o desarrollarla. En el momento de desarrollar la estrategia, se debe considerar la información reunida y los análisis realizados en los pasos anteriores. Deberá articularse los atributos de los productos o servicios, que tienen que estar alineados con las necesidades y/o con los deseos de los consumidores. La estrategia de precios correspondiente tendrá que tener en cuenta tanto los costos como la competencia. La estrategia de marketing se tendrá que elaborar identificando las decisiones estratégicas geográficas, de mercado, de distribución y promocionales.

El resultado suele ser la definición de una posición competitiva defendible, lo suficientemente diferente para que los competidores no la desafíen o construida a partir de una ventaja sostenible.

13er. paso: Definir prioridades.⁶⁵

Las iniciativas estratégicas son actividades específicas destinadas a resolver los problemas generales y a salvar las distancias entre la situación actual y la situación futura deseada. Pueden estar destinadas a aprovechar oportunidades o a resolver problemas.

Antes de crear iniciativas, primero hay que identificar los problemas estratégicos y definir un orden de prioridades para su resolución. Todo problema estratégico importante puede requerir una o más iniciativas.

Para que a una empresa le vaya bien, hay que identificar problemas estratégicos, desarrollar iniciativas para resolverlos y definir un orden de prioridades para estas iniciativas. Una empresa raramente tiene recursos suficientes para afrontar todos sus problemas estratégicos de mayor impacto en un momento dado y al mismo tiempo y más si son PYMEs, con recursos escasos o poco acceso al crédito.

Para tomar estas decisiones, es muy útil responder a dos preguntas contextuales. ¿De cuánto tiempo dispone para responder? Una ventana de oportunidad crítica o un *deadline* inminente creará una sensación de urgencia que determina los marcos de tiempo. ¿Hay un camino crítico? Puede que los problemas estratégicos se tengan que abordar en un orden determinado.

⁶⁵ Ibid., pág. 87.

Hay que tener consideración por el tiempo: Las presiones de tiempo suelen limitar la cantidad de información que se puede reunir para analizar problemas estratégicos. Lamentablemente, esperar demasiado para reaccionar puede ser tan desastroso como actuar con demasiada rapidez.

«Primero hay que abordar los problemas más importantes.»

14to. paso: Perseguir los objetivos.⁶⁶

El plan estratégico de una empresa define adónde se quiere llegar y marca su dirección. Tiene que ser consistente con la declaración de misión, visión y valores previamente definidos, que constituyen la base del proceso de decisión en todos los ámbitos de la organización.

La **misión** articula la finalidad de la organización, define el tipo de negocio en el que quiere participar. Responde a la pregunta del ¿Por qué? y ¿qué hacemos?

La **visión** describe la dirección de la empresa a largo plazo. Responde a la pregunta ¿adónde queremos ir?

Los **valores** definen los rasgos de los empleados individuales o de la organización como un todo. Es la cultura que imprime el Directorio a su gente. Responde a la pregunta de ¿Cómo lo vamos a hacer?

15to. paso: Seguir la misión.⁶⁷

El plan estratégico de una unidad de negocio o empresa es un documento básicamente conceptual que articula la finalidad de la empresa y marca su dirección. Contempla esencialmente cómo conseguir y satisfacer a los clientes.

Como dijimos, la declaración de misión de una empresa articula su finalidad y proporciona una intención o guía. El objetivo más importante de una empresa se puede describir en términos del público / *target* al que va a apuntar, del tipo de productos o servicios que va a ofrecer y de cómo tiene previsto, en general, satisfacer las necesidades de los clientes.

La claridad estratégica en relación con la finalidad de la empresa es esencial porque la finalidad define lo que una empresa va a hacer y lo que no.

La declaración de estrategia de una unidad de negocio o una empresa debe contemplar específicamente cómo conseguirán nuevos clientes y cómo van a satisfacer sus necesidades. Las estrategias de la empresa contemplan el posicionamiento de ésta dentro de su sector y

⁶⁶ Ibid., pág. 93.

⁶⁷ Ibid., pág. 99.

generalmente incluyen, de algún modo, la estrategia competitiva elegida: liderazgo de costos, diferenciación o focalización.

El plan estratégico de una unidad de negocio define su dirección y sus objetivos a largo plazo. Los objetivos estratégicos globales describen lo que la empresa aspira conseguir o lo que quiere llegar a ser. Estos objetivos tienen que reflejar la situación real de la industria y los recursos financieros y humanos necesarios para competir con éxito.

Un plan estratégico tiene que incluir una definición de las capacidades o competencias esenciales para satisfacer las necesidades de los consumidores y ejecutar la estrategia. El objetivo de las estrategias funcionales de apoyo es proporcionar las competencias necesarias para implementar las estrategias competitivas elegidas.

Los planes estratégicos deben describir acciones (tácticas) importantes para conseguir las metas y los objetivos y para identificar y establecer un orden de prioridades en las medidas que haya que tomar para implementar las estrategias.

Además, el plan estratégico tiene que proporcionar detalles para las proyecciones de crecimiento a corto plazo (un año), movimientos estratégicos y tácticas de apoyo, así como las mejores ideas de los directivos, como por ejemplo planes y desarrollos más probables para los próximos tres a cinco años.

Por último, es importante destacar que la comunicación del plan juega un papel fundamental en la implementación estratégica. Todos los directores, gerentes, mandos medios y empleados deben conocer, comprender y comprometerse con el plan para estar alineados y cumplir con los objetivos.

«Una empresa focalizada necesita un plan estratégico para comunicar sus objetivos y estrategias.»

16to. paso: Redactar el Plan de Negocios.⁶⁸

Puede que necesite un plan de negocio eficaz para obtener la aprobación y la financiación de las estrategias o que simplemente se lo necesite como instrumento para pasar a la ejecución. De cualquier forma, el plan de negocio debe empezar por un resumen ejecutivo de sus ideas y después destacar los productos, servicios, crecimiento y niveles de rentabilidad de la inversión anticipados, en lugar de hacer análisis financieros detallados.

Es importante considerar un horizonte de planificación lo suficientemente largo para obtener los recursos necesarios y al mismo tiempo lo suficientemente corto para ser realista. El horizonte de planificación, normalmente, tendría que incluir un período de tres años, con proyecciones trimestrales para el período de los 12 primeros meses y proyecciones anuales para los dos años restantes.

⁶⁸ Ibid., pág. 105.

Bajo el esquema descrito, los planes de negocio se tienen que actualizar trimestralmente o cuando surjan iniciativas nuevas.

Uno de los objetivos del plan de negocio es desarrollar un modelo de negocio que refleje, razonablemente, las relaciones entre volumen, precio, costos y capacidad.

Asimismo, hay que proyectar un balance de situación de alto nivel que permita hacer una estimación de los recursos necesarios para operar a la escala proyectada. Puede que haya que hacer una proyección del capital circulante y del activo fijo (propiedades, edificios y equipamiento) requerido para soportar las operaciones proyectadas, así como de los niveles de deuda a largo plazo o de los beneficios a largo plazo.

Para terminar, hay que complementar la cuenta de resultados y el balance de situación proyectados con una declaración del *cash flow* (flujo de fondos) estimado. Estas proyecciones proporcionarán la información necesaria para determinar si se van a conseguir o no los objetivos de crecimiento, cash flow y rentabilidad de la inversión. Todo se puede realizar con tres escenarios posibles: optimista, conservador y pesimista. No olvidemos que son proyecciones y no podemos adivinar el futuro, pero sí tener una guía de cómo avanzar de acuerdo el contexto planeado.

Esta información tiene que servir para determinar los ajustes que serán necesarios y los planes que se deberán volver a diseñar.

A la hora de preparar un plan de negocio, es importante recordar tres cosas:

Resumir de forma clara y contundente: Puede que el resumen que incluya al principio del plan de negocio sea lo único, de toda la documentación estratégica, que realmente lean otras personas. Por lo tanto, es importante que sea directo y que esté claro.

Ser realista en las proyecciones: Las proyecciones financieras estratégicas a más de un año vista -y sin ninguna duda a más de tres- suelen ser actos de imaginación. La precisión disminuye rápidamente a medida que se extiende el horizonte de tiempo.

Hay que tener presente que el efectivo es el que manda: Para muchas organizaciones, el punto de referencia para determinar el valor económico de una inversión es el análisis del cash flow descontado. Además, sin efectivo, la empresa se parará en seco.

«Un plan de negocio cuantifica la escala y el alcance de los objetivos de la empresa en una línea temporal.»

17mo. paso: Elaborar el plan anual.⁶⁹

El plan anual o presupuesto es uno de los vehículos básicos a través de los que se ejecutan las estrategias. Todas las empresas tendrían que preparar un plan anual para el siguiente año

⁶⁹ Ibid., pág. 111.

fiscal que documentase los recursos requeridos con el máximo detalle, así como los costos de implementar nuevas iniciativas estratégicas.

El plan anual incluye expectativas estratégicas, operativas y financieras para el siguiente año y contempla la coordinación y el control de los flujos internos de recursos. Es el próximo paso para perfeccionar el plan estratégico y el plan de negocio. Los elementos que componen un plan anual son:

- Los planes de acción para poner en práctica las iniciativas destinadas a conseguir objetivos estratégicos.
- Un plan de marketing/ventas que proyecte un volumen suficiente para cumplir los objetivos de ventas.
- Un plan de volumen/capacidad que reconcilie los volúmenes proyectados con la capacidad disponible (instalaciones, equipamiento y mano de obra).
- Un presupuesto de capital adecuado para financiar el equipamiento y otros activos fijos requeridos.
- Un presupuesto de gastos que proyecte los costos de los volúmenes previstos.
- Estados financieros (cuenta de resultados, balance de situación, y estado de flujos de efectivo) que comprendan las expectativas financieras.

Los planes anuales efectivos están integrados en los procesos de gestión estratégica de la empresa. Estos procesos incluyen la evaluación del entorno competitivo y de las fortalezas y debilidades de la empresa así como la identificación de las acciones requeridas para posicionar la compañía. Estos procesos de gestión conectan el plan anual con el plan de negocio y con el plan estratégico. Anualmente se estila hacer lo siguiente:

- Durante el primer trimestre, se reúne información y se valora la situación.
- Los esfuerzos del segundo trimestre incluyen identificar problemas, formular estrategias y redactar el plan estratégico.
- En el tercer trimestre hay que perfeccionar el plan estratégico y desarrollar el plan de negocio.
- En el cuarto trimestre hay que redactar el plan anual para el siguiente año.

Cuando se elabora el plan anual, es muy importante recordar lo siguiente:

- El presupuesto tiene que ser el resultado del proceso de planificación: Si se parte del presupuesto, actuará como una limitación a la planificación estratégica. Hay que dejar que los beneficios generados por la implementación de los planes estratégicos justifiquen el presupuesto.
- Asignar control y responsabilidades al plan anual: Toda iniciativa estratégica tiene que tener un plazo de tiempo concreto para su realización y una definición de los responsables, que controlarán el seguimiento y cumplimiento.
- Involucrar a los directivos de todos los niveles en el ciclo de planificación anual: Los responsables de las diferentes unidades de negocio y los directores o gerentes de departamento a medida que vayan avanzando en el proceso de planificación anual, tendrán que llegar a un acuerdo sobre varios aspectos de las iniciati-

vas estratégicas. Las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta los objetivos corporativos o empresariales y las realidades del mercado.

«Un plan anual especifica las acciones requeridas para implementar una estrategia al año.»

18vo. paso: Contratar las personas adecuadas.⁷⁰

Las aptitudes y habilidades de los empleados son esenciales para una implementación exitosa de la estrategia. El objetivo es muy simple: colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados.

Un primer requerimiento importante para encontrar las personas adecuadas es saber juzgar a la gente, su talento, carácter y potencial. Muchas compañías realizan test psicotécnicos formales, procesos de entrevistas extensos, y piden referencias para ayudar en este proceso.

Entonces, ¿quiénes son las personas adecuadas? Son las que comparten los valores de la empresa y son competentes. Tienen las habilidades y la experiencia necesarias para hacer bien su trabajo. Y, especialmente, honestas, pro – activas y solidarias.

Por último, una vez que se hayan encontrado las personas adecuadas, es muy importante darles una buena formación y desarrollo continuado. Hay que trabajar sin descanso para ponerlos en la mejor posición posible para utilizar sus talentos y retenerlos, con políticas claras de ascensos, beneficios económicos y nuevos desafíos (plan de carrera).

19mo. paso: Obtener el compromiso de todos.⁷¹

La ejecución exitosa de una estrategia exige un conocimiento amplio de la misma. Por lo tanto, hay que asegurarse de comunicar la estrategia con la mayor claridad posible a todos los empleados. Esta comunicación no tiene que ser un día o por escrito solamente; debe ser una actividad oral y escrita continua que constituya un componente esencial del esfuerzo de implementación.

Cuando las estrategias proponen cambios importantes, los líderes tienen que estar preparados para encontrar resistencia. La gente se resiste al cambio por una variedad de razones, algunas racionales y otras emocionales. Normalmente, la comodidad con la situación hace que mucha gente se sienta amenazada por cualquier cambio sustancial. Para algunos, sin embargo, la resistencia puede tener origen en la idea de que quizá no se beneficien personalmente de los cambios propuestos. Los hace salir de su zona de *confort*.

⁷⁰ Ibid., pág. 117.

⁷¹ Ibid., pág. 123.

La comunicación del plan estratégico debe explicar los objetivos e iniciativas, su necesidad y su impacto en la organización.

Si hay conflictos de interés o es posible que algunas personas implicadas se vean perjudicadas por los cambios propuestos, hay que dejar las cosas muy claras. Un líder debe inspirar confianza y demostrar interés por todos los empleados.

Es esencial lograr el compromiso con la estrategia, a todos los niveles de la organización y hay que empezar por lo más alto. Después de conseguir la aceptación de los ejecutivos *senior*, el equipo de planificación estratégica debe comunicar de forma sistemática el mensaje a todos los demás miembros de la organización. Los miembros del equipo directivo tienen que ser muy visibles y demostrar su compromiso, individual y colectivo, con mensajes coherentes transmitidos en una diversidad de entornos. Deben dar el ejemplo. Los directivos más *senior* tienen que comunicar el mensaje a los directivos intermedios y estos, por su parte, se lo tienen que comunicar a sus equipos. Hay que incluir a todo el mundo.

La mejor forma de comunicar, y la más atractiva, es personalmente y en grupos lo suficientemente pequeños para permitir la interacción. Las presentaciones en grupos grandes también pueden ser efectivas, particularmente si están respaldadas por reuniones posteriores en pequeños grupos. A algunas compañías les encantan los eventos multitudinarios. Podemos recordar las famosas y espectaculares presentaciones de nuevos productos de Apple, de la mano de Steve Jobs. Estas ocasiones pueden ser muy simbólicas y aumentar el entusiasmo, pero no pueden sustituir las reuniones en grupos pequeños.

A la hora de diseñar y comunicar estrategias y de fomentar el compromiso para hacer que funcionen, hay que tener presente lo siguiente:

- **Hay que involucrar a la gente en las iniciativas:** es la clave de la comunicación y del compromiso. La implicación sostenida fomentará la cooperación, el compromiso y el entusiasmo. Involucrar a los empleados de todos los ámbitos en la comunicación de la estrategia. La comunicación regular del progreso de la implementación apoyará y promoverá el compromiso mutuo.
- **Hay que comunicar para conseguir el conocimiento:** No se puede implementar lo que no se conoce. El conocimiento proporciona significado y finalidad al trabajo de una persona. El desconocimiento crea confusión y desconfianza. El objetivo es comunicar con tanta claridad que se consiga un compromiso extraordinario.
- **Hay que tener en cuenta que habrá oposición:** Una nueva iniciativa estratégica que altere las rutinas habituales y las relaciones personales encontrará resistencia. Utilizar la comunicación para dar a conocer la necesidad del cambio. Utilizar las reuniones informales para acallar los rumores y la especulación.

20mo. paso: Alinearse con la estrategia.⁷²

⁷² Ibid., pág. 129.

Luego de haber puesto a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados y haber comunicado los planes para que todo el mundo los conozca y apoye, se debe dedicar un tiempo para alinear, deliberadamente, la estructura, los sistemas y la cultura de la empresa con su estrategia. Sin este esfuerzo, el éxito es muy improbable.

Se debe empezar por la estructura organizacional u organigrama. Las estructuras se suelen describir mediante gráficos que muestran las posiciones directivas, las líneas de autoridad y las responsabilidades de reporte. Las estructuras tradicionales son jerárquicas, con varios niveles, y la mayoría utiliza alguna variación de una estructura organizacional funcional para aumentar la eficiencia mediante prácticas estandarizadas, permitiendo la especialización de los empleados y centralizando el proceso de decisión.

Es muy importante asegurarse de que la estructura se ajuste a los objetivos centrales de la estrategia. Que permita una resolución razonable de conflictos, así como la implementación de controles internos muy rígidos para definir políticas y objetivos, informar de los resultados e informar a los máximos directivos.

Además, hay que alinear los sistemas de la organización con la estrategia. Es importante que cada sistema esté estructurado para apoyar las metas y los objetivos de la estrategia. Los sistemas más importantes incluyen:

- Sistemas de comunicación.
- Sistemas de gestión de la información.
- Sistemas de planificación y presupuestos.
- Sistemas de gestión de recursos humanos.

Es importante prestar una atención especial a los sistemas de recursos humanos, teniendo en cuenta la importancia estratégica de los empleados. Los elementos más importantes de los sistemas de gestión de recursos humanos incluyen:

- Selección y colocación.
- Desarrollo y formación.
- Valoración y evaluación del rendimiento.
- Compensación, con especial énfasis en los incentivos.

Por último, hay que alinear la cultura de la empresa con los nuevos planes estratégicos de la misma. Las culturas positivas que valoran el rendimiento y tienen como objetivo la satisfacción de los consumidores contribuirán al éxito de las nuevas iniciativas estratégicas. Las culturas que provocan divisiones y se concentran en proteger la posición o los intereses de los directivos o de los empleados dificultarán el éxito de las nuevas estrategias.

21er. paso: Trabajar de forma coordinada.⁷³

⁷³ Ibid., pág. 135.

La especialización por función es necesaria para una gestión general efectiva. Las principales funciones suelen incluir:

- Marketing y ventas o comercial: Crean demanda (pre venta), concretan transacciones (venta), retienen, asesoran y sirven a clientes (pos venta).
- Ingeniería/I+D (Investigación más Desarrollo): Proporcionan liderazgo de producto, innovación y creatividad para mejorar los productos y servicios ofrecidos.
- Operaciones / Producto: Producen los bienes y servicios para satisfacer la demanda.
- Recursos humanos / Capital Humano / Personal: Seleccionan, inducen, capacitan y retienen a las personas adecuadas.
- Finanzas / Administración: Financian la empresa, proporcionan control, llevan la administración diaria y contabilidad e impuestos.

Los directivos de los departamentos deben conocer las estrategias corporativas y empresariales, estimar los recursos y las capacidades necesarias para su realización y comparar estos requerimientos con las capacidades actuales.

También tienen que definir objetivos funcionales, que a su vez tienen que ser específicos y controlables.

El reto al que se enfrentan todas las empresas es coordinar las actividades de las unidades funcionales para conseguir objetivos comunes e impedir que operen como equipos independientes o competitivos. Una cultura de colaboración y valores compartidos facilita esta coordinación, tarea para nada fácil, cuyo responsable principal es el gerente general.

Las estrategias funcionales deben describir cómo cada área funcional va a apoyar la estrategia empresarial. Tiene que haber una conexión lógica entre las necesidades de los consumidores y las estrategias empresariales, las estrategias funcionales y una alineación estratégica entre todas las funciones.

La derivación de estrategias funcionales genera una lista de cuestiones que hay que abordar para que estas áreas funcionales puedan cumplir sus objetivos. Después, estas cuestiones se deben traducir en acciones específicas y controlables. Los planes de acción tienen que incluir:

- Objetivos.
- Presupuestos.
- Plazos.
- Responsabilidades asignadas.

En resumen, estos planes de acción definen quién va a hacer qué, cuándo y dentro de qué presupuestos.

Si surgen problemas, los máximos directivos deben intervenir y proporcionar liderazgo para conseguir la cooperación necesaria.

22do. paso: Ejecutar con disciplina.⁷⁴

Las iniciativas estratégicas y los planes minuciosamente diseñados tienen poco valor hasta que se ejecutan con éxito. Para una ejecución exitosa, es preciso que las personas adecuadas realicen siempre los trabajos adecuados.

La disciplina, el compromiso y la dedicación son necesarias para garantizar la implementación exitosa de la estrategia y una rentabilidad sólida.

Los líderes de una empresa deben dar ejemplo de disciplina y dedicación. Los líderes son el punto de referencia de los empleados y marcan el tono adecuado de la cultura, independientemente del cartel colgado en la pared con los principios de la empresa o de lo que coloque en el informe anual. Por lo tanto, disciplina y dedicación tienen que ser atributos de las personas adecuadas.

La función de recursos humanos debe reforzar la acción disciplinada y la dedicación a través de sus sistemas de evaluación, compensación y promoción.

Para muchas empresas, los informes de progreso individual son herramientas útiles para reforzar la disciplina. Los empleados tienen que estar al corriente del estado de la organización, para poder participar en la búsqueda de una solución cuando surja algún problema y enorgullecerse de sus esfuerzos cuando se cumplan los objetivos.

La gestión de proyectos también es una técnica importante para implementar iniciativas estratégicas con la disciplina necesaria para ajustarse al presupuesto y cumplir los plazos. Es esencial desagregar los proyectos complejos en fragmentos o pasos controlables que identifiquen un camino crítico y hagan un seguimiento del progreso realizado con respecto al plan.

23er. paso: Controlar y mejorar.⁷⁵

Es importante controlar los resultados de una empresa para saber si las iniciativas estratégicas se están implantando puntualmente y con los recursos estimados. También es importante controlar el entorno y la situación competitiva de una empresa para garantizar la lógica tanto de las estrategias como de las iniciativas y para identificar oportunidades y amenazas emergentes o acuciantes.

Para ejecutar las estrategias, los empleados tienen que mantener el control de las actividades de las que son responsables. Un *feedback* rápido de los resultados constituye una motivación muy efectiva para asumir plenamente la responsabilidad, conseguir los objetivos y mejorar el rendimiento.

⁷⁴ Ibid., pág. 141.

⁷⁵ Ibid., pág. 147.

Los mejores sistemas para recoger datos captan el nivel de rendimiento en el momento que se produce, utilizan sistemas de codificación efectivos para describir los eventos de interés y organizan los datos de rendimiento para poder hacer un análisis eficiente.

Los gestores del esfuerzo de implementación estratégica necesitan los datos dentro de un marco razonable de tiempo para poder reaccionar apropiadamente. La recogida de datos se tiene que hacer, tanto de modo interno a partir de las operaciones, como externo a partir de los consumidores y el sector.

Una revisión de los datos acumulados en el tiempo ofrece a los directivos la posibilidad de detectar tendencias y de extrapolar resultados futuros. Los datos históricos son particularmente valiosos para obtener los indicadores más importantes. Las tendencias económicas y el entorno competitivo también son muy útiles.

Si los datos indican problemas, los directivos deben hacer lo posible por averiguar las causas subyacentes y corregirlas o adaptarse a ellas lo antes posible. Cuando los datos indican un nivel de rendimiento elevado, los directivos también tienen que tratar de descubrir las causas y elogiar y recompensar a los responsables para reforzar sus comportamientos y actitudes positivas.

24to. paso: Aprender, cambiar e institucionalizar.⁷⁶

El entorno empresarial global actual cambia constantemente a un ritmo rápido. Para sobrevivir, las empresas tienen que aprender y cambiar.

El diseño y la ejecución de una estrategia ofrece oportunidades para el aprendizaje institucional. Este aprendizaje obliga a hacerse preguntas que desafían la situación actual y requieren la búsqueda de informaciones nuevas. Para formular estrategias nuevas, hay que evaluar y cuestionar las experiencias pasadas y las prácticas actuales, investigar el sector y las tendencias sociales. El ciclo continuo de diseño, implementación y evaluación de estrategias lleva al aprendizaje y al cambio subsiguiente.

El proceso perpetuo desarrollado en estos 24 pasos describe un enfoque general de este ciclo. Cada empresa tiene que adaptarlo a su contexto, institucionalizarlo y mejorarlo constantemente por medio del aprendizaje. Lo bueno del aprendizaje es que el conocimiento se va sumando. El aprendizaje continuado, por lo tanto, es la base de la mejora continua.

Se puede aprender de la experiencia, la observación, la investigación, la detección y el control. Las fuentes de información incluyen las propias operaciones y los empleados, clientes, proveedores, competidores y también la sociedad.

Con una estructura, sistemas y cultura apropiados, en la empresa, la transferencia de información se producirá de forma rutinaria. Esta transferencia favorecerá el cambio en la organización a medida que se empiecen a hacer las cosas de forma diferente porque se haya

⁷⁶ Ibid., pág. 153.

descubierto lo que hay que hacer y cómo hacerlo mejor. El cambio se produce más fácilmente en una cultura con curiosidad y disciplina intelectual, en una cultura que da tanta importancia a la experimentación como a la obtención de buenos resultados.

Los líderes deben adoptar un papel activo en la gestión del cambio de sus organizaciones. El cambio a gran escala puede tardar años en conseguirse y requiere mucha paciencia sin excepción. El cambio en el día a día también exige un esfuerzo constante. No hay que olvidar que los líderes son los que marcan el verdadero tono de la cultura y los estándares de los empleados. Si no dan ejemplo de cambio individual y colectivamente, nadie cambiará.

Estos 24 pasos proporcionan un marco de referencia para la planificación y la ejecución estratégica. El proceso, sin embargo, es un ciclo interminable. Teniendo en cuenta que el entorno, los clientes, los competidores y los empleados cambian constantemente, es preciso que la gestión estratégica sea un proceso continuo, institucionalizado dentro de la organización y que, además, se ejecute con disciplina y se construya sobre la base del aprendizaje.

No quedan dudas de que la empresa debe diseñar un plan estratégico y es parte de la obligación que tiene el director como buen hombre de negocios. Este plan empieza por los objetivos y finalidades, que invariablemente incluyen las expectativas de crecimiento de ingresos y beneficios, *cash flow* y rentabilidad de los recursos propios (ROE).

El plan estratégico también tiene que especificar de alguna forma el grado de diversificación deseado de la cartera de empresa y el grado de centralización o descentralización de las funciones de planificación y control.

Por último, el plan debe abordar la política de asignación de recursos. Se sobrentiende que la asignación de efectivo generado por las fuentes de reservas, operaciones, ventas y deuda proporciona una dirección deliberada para el desarrollo de la empresa.

Como hemos visto en estos 24 pasos, no hay una receta única para armar un Plan de Negocios, ya que depende de cada negocio, empresa o contexto.

Sin embargo, entendemos que las siguientes secciones y contenidos no deberían faltar nunca en la confección de un Plan:

- A. Carátula:** nombre del proyecto, empresa, fecha, a quienes está dirigido y por quienes es presentado. Índice.
- B. Resumen ejecutivo:** una síntesis, en no más de una página, de los principales aspectos del proyecto y el objetivo de presentación.
- C. Cuerpo principal:** la información relevante para evaluar el proyecto, organizada por temas o capítulos.
 - a. Descripción general de la empresa:** en forma sintética se debe describir el negocio y sus productos/servicios, quienes lo compran y por qué, el actual estado de la industria y donde encaja la empresa dentro de la industria.
 - i. Aspectos generales:** Describir misión, visión y valores de la compañía. Definir los objetivos en Comercialización, Innovación, Productividad, recursos físicos y financieros, desempeño y desarrollo gerencial / desarrollo de los empleados, RSE, lucro.

- ii. **Productos y servicios:** Denominación del producto o servicio ofertado. Descripción detallada, ciclo de vida, valor agregado, canales de distribución, usos y beneficios.
 - iii. **Recursos e inversiones:** Deben enumerarse los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto, dónde y cómo se obtendrán. Según las particularidades del rubro de la empresa, pueden ser: inmuebles, instalaciones, maquinarias, mercaderías, capital de trabajo, selección, contratación, capacitación y entrenamiento de personal, investigaciones de mercado, inscripciones en registros, licencias, etc.
 - iv. **Organización y *management*:** organigrama de la empresa y como deberá ser la idoneidad y capacidad de la dirección de la compañía.
- b. **Factibilidad técnica:** debe demostrarse que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente y de que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.
- c. **Factibilidad comercial / Plan Comercial:** El Plan Comercial es el proceso de planificación que permite analizar e investigar las oportunidades de mercado, seleccionar el mercado meta (*target* y segmento), diseñar las estrategias de Marketing y elaborar los programas de acción de Marketing necesarios para su implementación. Se podrían mencionar los siguientes puntos:
 - i. **Principales Hechos de Mercado:** breve descripción del contexto nacional e internacional.
 - ii. **Competencia:** análisis competitivo del mercado, análisis de los competidores.
 - iii. **Key Learnings y Evoluciones:** aprendizajes internos de la compañía y su evolución en el tiempo.
 - iv. **Segmentación y *targeting*:** se deberá clasificar grupos de acuerdo a características relevantes para el comportamiento de compra o consumo y definir en forma precisa el consumidor pretendido.
 - v. **Posicionamiento y *brand character*:** El posicionamiento es la forma en que quiere una empresa que los consumidores piensen sobre su marca, tiene que ser diferencial con respecto a los competidores y perdurable. Qué personalidad se le quiere imprimir a esa marca.
 - vi. **Análisis FODA.** Enumerar, analizar y vincular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
 - vii. **Key Issues:** descripción de los factores críticos que podrían hacer fracasar el plan.
 - viii. **Objetivos.** Enumerar las metas y objetivos de corto y mediano plazo.
 - ix. **Plan de Marketing/ estrategia central de Marketing.**
 - x. **Estrategia soporte de procesos, personas, presencia, comunicación y publicidad (plano táctico).** Descripción de cómo vamos a lograr alcanzar los objetivos propuestos.
- d. **Factibilidad económica y financiera / Plan Financiero:** es el Plan financiero, cuyo propósito no es ni más ni menos que calcular cuánto dinero es necesario para poner el negocio en marcha, sostenerlo, hacerlo crecer, abrir

nuevos mercados y reflejar anticipadamente la *performance* financiera de la empresa a través de proyecciones creíbles y comprensivas. Es importante resumir brevemente las principales proyecciones que luego se estudian en detalle en forma narrativa y con gráficos que sustenten las principales aseveraciones. Hablamos de ventas, costos, activos, pasivos, patrimonio neto que se mencionan en tres documentos (los cuales veremos en profundidad en el próximo punto):

i. Estados de resultados proyectados

ii. Flujos de fondos proyectados

iii. Balance general proyectados

El plan financiero debería convertirse en un presupuesto financiero detallado contra el que medir *performance*.

Por último, también es posible incorporar información financiera adicional, como ciertos indicadores financieros que ayudan a medir el retorno de la inversión (*Payback ratio*, VAN, TIR, *Break even point*, etc.) como así también los tipos de financiamiento (recursos internos o ajenos/externos).

b) Presupuesto.

Un presupuesto preparado cuidadosamente es una herramienta poderosa para cualquier empresa, porque ayuda a evaluar la eficacia de los ejecutivos y a diseñar y concretar planes para lograr importantes metas estratégicas.

En efecto, el hecho de saber cómo preparar, analizar y controlar la ejecución del presupuesto es una responsabilidad clave para cualquier ejecutivo. Es más, a raíz de un presupuesto bien preparado y controlado debidamente en su ejecución, se pueden ir tomando decisiones que pueden hacer que una empresa logre las metas propuestas o fracase.

Pero, ¿qué es un presupuesto? Como afirma Narayanan es un diseño o plan de acción financiero y económico para un determinado departamento, unidad de negocio o empresa. Traduce los planes estratégicos (vistos en el punto anterior) a ingresos y gastos esperados y medibles durante un cierto período.⁷⁷

Las actividades propias de la preparación de un presupuesto incluyen:

- Pronosticar los gastos que demandará el funcionamiento de la empresa.
- Pronosticar los resultados de negocios, como por ej: volumen de ventas.
- Conciliar esos pronósticos con las metas de la organización y restricciones financieras.
- Obtener apoyo del resto de la organización, luego de aprobado por el Directorio, para poder ejecutar el presupuesto propuesto.
- Gestionar las actividades de negocios siguientes para alcanzar los resultados propuestos.

⁷⁷ Narayanan V.G., “Cómo preparar un presupuesto”, Editorial Impact Media Comercial, Harvard Business Press, Chile, 2010.

El proceso de preparación de un presupuesto involucra establecer metas, evaluar diferentes estrategias para alcanzar esas metas y calcular los impactos financieros de las estrategias.

Los presupuestos pueden servir como herramientas esenciales para medir el desempeño de los ejecutivos, ya que al comparar los resultados reales del negocio con el presupuesto durante un período, puede determinarse el éxito o fracaso en su gestión.

También es cierto que los resultados reales pueden ser diferentes de los resultados del presupuesto debido a razones más allá del control del ejecutivo individual, por más idoneidad, compromiso o capacidad que tenga, por ej: un aumento inesperado en el precio de materias primas. Por ello, es fundamental el control mensual del presupuesto, mediante el informe de gestión o tablero de comando, como veremos en el siguiente acápite.

Según Narayanan existen distintos presupuestos para distintos objetivos. Algunos de los principales tipos son:

- **Presupuestos operacionales:** reflejan los gastos y depreciaciones mensuales. Normalmente cubren períodos anuales.
- **Presupuestos de capital:** muestran los desembolsos planificados para inversiones en la planta, equipos y desarrollo de productos. Pueden cubrir períodos de tres, cinco o diez años.
- **Presupuestos de caja (*cash flow*):** trazan el efectivo en cada esperado que tendrá la organización durante el período pronosticado basado en información proporcionada por presupuestos operacionales y de capital.
- **Presupuestos generales:** reflejan la suma de los presupuestos por departamento, división, unidad de negocio o de la organización en general.

Adentrándonos un poco más en cómo es un presupuesto, al margen del gráfico que presentaremos en breve, es bueno remarcar que una buena parte de la preparación de cualquier presupuesto consiste en anticipar y categorizar tanto los ingresos (por unidad de negocio o producto) como varias clases de gastos o costos, que vienen a solventar los ingresos pretendidos.

Una clasificación tradicional de costos es la que separa los **fijos** de los **variables**. En la preparación de un presupuesto, debemos diferenciarlos. Los **costos fijos** son aquéllos que permanecen relativamente constantes dentro de una amplia gama de volúmenes de producción o de venta. Es decir, por más que se venda mucho o poco, los costos fijos serán los mismos. Ejemplos de costos fijos son: alquiler de local, planta u oficina, servicios básicos de luz, agua o telefonía (aunque estos podrían llegar a ser un “poco” variables, dependiendo si se vende más o menos), sueldos y gastos administrativos. En cambio, los **costos variables** son aquéllos que cambian en proporción directa con los cambios en la actividad. Es decir, a mayor ventas, mayores costos variables. Ejemplos son: materias primas, sueldos de operación y comisiones de ventas comerciales, impuestos a las ganancias.

Existen diversas clasificaciones de gastos (directos e indirectos, asignados, etc.) que entendemos no vienen al caso explicarse.

Ahora bien, ya conocida la separación de gastos, estamos en condiciones de poder preparar un presupuesto, cuyos pasos resumimos a continuación:

- Definir las metas u objetivos: crecer un 30% en ventas respecto al año anterior.
- Articular los supuestos respecto del futuro: inflación del 10%
- Pronosticar las ventas: un 30 % resulta vender 100 unidades del producto más.
- Pronosticar los ingresos: un 30% resulta ser una facturación total anual de \$ 100.000.
- Pronosticar el costo de los bienes vendidos: producir un 30% más cuesta en total anual \$ 20.000.
- Estimar los costos de gastos de venta, generales y administrativos: \$ 50.000
- Calcular utilidad operativa: ventas - gastos variables- fijos - depreciaciones = \$ 30.000 = 30%
- Explorar escenarios posibles: optimista, conservador y pesimista.

A continuación, a modo de ejemplo, presentamos en el **Gráfico 2**, un presupuesto sencillo:

PRESUPUESTO 2016 – LA EMPRESA S.A.

(en miles)	Enero	Febrero	Marzo	...	Total anual
Ventas / Ingresos	10	15	20		100
(Egresos por ventas)	3	4	6		20
Contribución marginal	7	11	14		80
Gastos fijos / Egresos					
Sueldos	2	2	2		30
Alquiler	1	1	1		10
Gastos administrativos	1	1	1		10
Total gastos fijos	4	4	4		50
Depreciaciones	0	0	0		0
Utilidad operativa	3	7	10		30

Gráfico 2

c) Informe de gestión.

Habiendo ya realizado el Plan de Negocios y su correspondiente Presupuesto, ahora es necesario controlar su implementación y ejecución durante el período acordado por los responsables asignados. Este control es una de las funciones primordiales de todo gerente, director o ejecutivo. Dicho control idealmente debería ser diario, pero para poder ir viendo resultados concretos, puede hacerse mediciones mensualmente, dependiendo del negocio o industria en que se encuentra inmerso la empresa o simplemente su cultura.

No recomendamos que sea más allá de tres de meses el control porque podríamos tener desviaciones que pudieran haberse corregirse a tiempo, y al pasar un tiempo prolongado, ya podría ser muy tarde y no cumplir las metas fijadas.

En efecto, dado que todos los presupuestos se basan en supuestos sobre lo que puede suceder en el futuro, los resultados reales de negocios para el período de tiempo futuro estipula-

do en un presupuesto en particular pueden no reflejar lo que estaba en el presupuesto. A esta diferencia entre lo presupuestado o planificado y la realidad producida o vendida o gastada se le llama comúnmente “desviación”.

La comparación de los resultados reales con los presupuestados, detectados en el informe de gestión mensual, le permite al responsable considerar si se necesita realizar alguna acción correctiva. La desviación puede ser **favorable** (por ej.: vendimos más de lo presupuestado) o **desfavorable** (por ej.: vendimos menos de lo esperado). Es lógico que las desviaciones desfavorables requieran de una acción correctiva a tiempo de modo que los resultados futuros sean lo más cercanos posibles al presupuesto.

En conclusión, el informe de gestión es una herramienta clave que sirve tanto al Directorio, Gerente General o responsable de departamento para:

- controlar el compromiso por el cumplimiento de los objetivos o metas,
- controlar la ejecución y seguimiento del presupuesto, y
- detectar cualquier desviación para poder tomar las acciones correctivas pertinentes, y así se puedan cumplir las metas.

Todo lo aquí mencionado corresponde generalmente a un informe de gestión mensual o trimestral, de seguimiento y contralor, pero también podemos afirmar que el informe de gestión puede ser anual o un período mayor, si se lo utiliza como resumen de todo lo realizado por parte de la gestión del Gerente General o el Directorio. Todo depende de la gimnasia, contexto y cultura de la empresa que lo utiliza.

No existe un formato único de informe de gestión, pero entendemos que sería ideal que esté adecuado al mismo formato del presupuesto ya confeccionado, para que sea más fácil su lectura y control. También podrían incorporarse todo tipo de indicadores que ayude al lector tomar las decisiones correctas.

A continuación, a modo de ejemplo, en el **Gráfico 4** se muestra el informe gestión mensual.

INFORME DE GESTION MENSUAL ENERO 2016 – LA EMPRESA S.A.

(en miles)	Real	Presupuestado	Variación	Acumulado anual real	Acumulado anual pres.
Ventas / Ingresos	11	10	1	11	10
(Egresos por ventas)	3	3	0	3	3
Contribución marginal	8	7	1	8	7
Gastos Fijos / Egresos					
Sueldos	2	2	2	2	2
Alquiler	1	1	1	1	1
Gastos administrativos	1	1	1	1	1
Total gastos fijos	4	4	4	4	4
Depreciaciones	0	0	0	0	0
Utilidad operativa	1	7	10	1	7

Gráfico 4

d) **Tablero de control.**

Según nos enseña el Profesor Pablo Calatroni, de la Cámara Argentina de Comercio -del cual hemos extraído parte del material que entrega en su curso para desarrollar el presente acápite-, el Tablero de control, al igual que el informe de gestión, forma parte de una familia de herramientas y procesos destinados al director o ejecutivo o responsable de área, unificando y sintetizando por medio de la tecnología informática gran cantidad de información, facilitando de un vistazo la comprensión de la “temperatura” del negocio y permitiendo la toma de decisiones de una manera más racional y objetiva.

Un Tablero de control incorporado en el proceso directivo permite además convertir la información en conocimiento, y el conocimiento en aprendizaje del propio negocio para apoyar la toma de decisiones, o incluso para respaldar una simple “corazonada”.

Recordemos que las actividades que desarrollan los directivos dentro de las empresas se pueden clasificar en cuatro grandes familias: operar, organizar, dirigir y gobernar.

Operar: partiendo de la definición de “*realizar, llevar a cabo algo, produciendo en las cosas el efecto para el cual se destinan*”, los verbos que más comúnmente se conjugan en las empresas al operar serán los de: comprar, producir, armar, vender, administrar, financiar, invertir, reparar, etc.

En un extremo del proceso operativo están los proveedores, quienes entregan los recursos, y en el otro, están los clientes que compran el producto o servicio de la empresa. El proceso para obtener ese resultado es la cadena de valor interna, conformada por toda la serie de actividades que se deberá realizar para agregar valor a nuestros productos y hacerlos deseables para nuestros clientes. Esto es actuar en la “operación del negocio”. Es la llamada parte operativa del directivo, la que mayormente debe delegar con su correspondiente control.

Organizar es el conjunto de actividades por las cuales se desarrolla la estructura y los procesos de trabajo que sustentan la empresa, tanto en la organización como en la dirección. Organizar es disponer y preparar un conjunto de personas, materiales, herramientas y procesos adecuados para lograr un fin determinado. Los verbos que se conjugan más comúnmente en las empresas a la hora de organizar son: diseñar, implementar, asignar, contratar, entrenar, remunerar, tercerizar, etc.

Como *in-put* de este proceso tendremos la oferta laboral de métodos, sistemas, personas y herramientas, y como *out-put* tendremos la organización, conformada por su estructura y los procesos y reglas internas. Es parte de la llamada acción estratégica y organizativa del director, siendo unas de sus principales tareas.

Dirigir consiste en disponer las políticas y medios necesarios para poder alcanzar los resultados deseados: económicos, financieros, sociales, que serán el principal resultado del proceso de dirección. Dirigir implica acompañar el día a día de la empresa para asegurar el alcance de los objetivos fijados.

Gobernar es conducir a quienes dirigen la organización, definiendo la misión, visión y los valores de la empresa, los objetivos y los medios que tendrá a su disposición para alcanzar-

los. Las actividades que comúnmente se realizan en las empresas relacionadas al gobernarlas son: alinear, movilizar, regir, mandar, conducir, presidir, negociar, etc.

Quienes gobiernen la organización deberán definir la estrategia y seleccionar a los directivos para que la implementen y alcancen los objetivos buscados. Los actores principales en este proceso son el dueño, presidente, y socios accionistas. Es la llamada parte estratégica de planificar. Claramente es una de las funciones más importantes del director.

En las empresas, y en particular en las PYMEs (son la mayoría en cualquier economía), es frecuente que una misma persona ejecute más de una función simultáneamente. Dependiendo del tipo de empresa y de su dotación, habrá que definir el grado necesario de participación de cada persona en los distintos procesos, y comunicarlo claramente al resto del equipo.

Las cuatro actividades descritas anteriormente se mezclan a menudo en el accionar diario del directivo de una PYME, y la carga de tiempo que le dedique el director a cada una de ellas dependerá en gran medida del grado de desarrollo o madurez que tenga la organización, su estilo directivo y el entorno competitivo.

Existen aún hoy empresas en las que el trabajo de la dirección está centrado en reaccionar a determinados sucesos, y dedican gran cantidad de tiempo a operar. Este estilo directivo ha sido una de las principales causas por las cuales algunas empresas argentinas y latinoamericanas, que llegaron a ser grandes, se hayan desmembrado o no crecieron al ritmo que hubieran podido hacerlo. Se conformaron con ser pequeñas por no haber podido o querido encarar los procesos de delegación y formalización de los sistemas de control.

El dueño o directivo de una empresa debe agregar valor dirigiendo, delegando y liberando su tiempo de tareas operativas, incluso aunque las demás personas pudieran no ser tan buenas o eficientes como él. Éste es el clic necesario para pasar a dedicar más tiempo a pensar, a efectos de poder orientar, alinear, motivar y controlar la organización.

El uso de herramientas formales de gestión ha sido una palanca fundamental para que muchas empresas pudieran crecer, desarrollarse e incluso globalizarse.

El gran desafío que se plantea hoy para las PYMES argentinas consiste en evolucionar convirtiéndose en empresas más racionales, pasando de un estilo de dirección operativo a uno más estratégico, de sistemas de dirección informales a otros más formales, de una estructura funcional a una integrada por unidad de negocio, y de sistemas transaccionales a ejecutivos. Todos estos aspectos de la organización deben ir desarrollándose juntos.

Los sistemas de mediciones de desempeño adquieren, en entornos cambiantes, la relevancia que tiene la brújula en medio de una tormenta en alta mar. Los medidores en este caso pasan a ser clave y deberían ayudar a diagnosticar dónde estamos, cuál es el rumbo que seguiremos, comunicarlo para alinear los comportamientos de la tripulación y monitorear si nos estamos desviando.

El Tablero de Control ha resultado un sistema de mediciones muy útil en entornos dinámicos cuando las características desconocidas o tormentosas han obligado a ser flexibles y a

gerenciar con sistemas más dinámicos e informales que los que se requieren en mares calmos y conocidos.

La gran mayoría de las empresas cuenta con abundancia de información pero déficit de conocimiento. Existen en las empresas muchos sistemas dispersos, cada uno de los cuales tiene sus propias fuentes de datos: sistema contable, sistema de facturación, stock, Base de Datos de clientes, sistema de pedidos, estadísticas de venta, etc. Al ser un activo muy importante, es clave que la información esté actualizada, enfocada, organizada y disponible en todo momento.

En entornos dinámicos, cada vez resulta más práctico manejarse con lineamientos estratégicos que se concreten en indicadores, que ordenen la organización y puedan ser monitoreados aprovechando las tecnologías informáticas.

El Tablero de Control es un sistema de mediciones que nace con este nombre en Latinoamérica a fines de la década del '90 y que apunta, como un tablero de información, a visualizar información útil para diagnosticar adecuadamente la situación de todas las áreas clave de una empresa, y permitir una adecuada toma de decisiones. Un buen tablero debe facilitar el acceso a un gran volumen de información en plataformas tecnológicas adecuadas.

En Argentina con frecuencia se confunde semánticamente este concepto con el de *Balanced Scorecard* (BSC), que es algo totalmente distinto y mucho más complejo, como se explica a continuación.

El BSC se presentó como una herramienta adecuada para contextos relativamente estables que comenzaban a mostrar los primeros síntomas de dinamismo. Es mucho más que un sistema de diagnóstico y alineación, ya que debe incluir todos los factores clave de éxito que reflejan el modelo de negocio de la empresa con sus relaciones causa-efecto, formalizando relaciones estratégicas que hasta ese momento sólo existían en las cabezas de algunos directivos.

Lógicamente, esta herramienta está pensada para gerencias “maduras” que operan en entornos estables y que tienen gerentes generales que la quieren utilizar para poner en práctica el modelo de negocio y la estrategia que ellos mismos diseñaron. Claramente no es una herramienta a medida de una PYME argentina en sus primeros pasos de desarrollo.

El Tablero de Control nació a partir del BSC como una herramienta gerencial más simple, con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar la información y crear valor a través de ella.

Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarlo. Basta con el perfil estratégico, y por esa razón las empresas del mismo rubro, tamaño y clientela podrán tener tableros similares.

Alberto Ballvé, en su nota técnica del año 2000 en la Harvard Business Review, lo define como el “conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”.

Existen por lo menos cuatro tipos de Tablero de Control:

- **Operativo:** Permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer toda la información necesaria para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como compras, producción, ventas, precios, finanzas, logística, etc.
- **Directivo:** Permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas clave en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes. Ejemplo de áreas clave: rentabilidad, calidad, índice de defectos, satisfacción del cliente, etc. Son variables que no tiene sentido monitorear diariamente, porque no representan una base estadística suficiente para tomar decisiones acertadas.
- **Estratégico:** Brinda información interna y externa para conocer la situación y evitar llevarse sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa. Cobra sentido al analizarlo semestral o anualmente, dependiendo del rubro de la empresa y de la estacionalidad del negocio.
- **Integral:** Contiene información relevante para que la alta dirección pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba todas las perspectivas anteriores.

A continuación, como modo de ejemplo, en el **Gráfico 5** mostramos un ejemplo de tablero de control.

Volver						
Actualizar Zoom Ver Gráficos Ver Matriz (1) Video Tutorial						
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Resultado Actual	INDUCTOR	INICIATIVA	Avance Real
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	ANALIZAR LOS RIESGOS	PORCENTAJE DE AVANCE DEL PLAN DE ANALISIS DEL RIESGO	67%	ANALISIS DE LOS RIESGOS	PLAN DE ANALISIS DE LOS RIESGOS	25%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	DISEÑAR UN MODELO DE OPERACION POR PROCESOS	DOCUMENTO MAPA Y CARACTERIZACIONES DE PROCESOS	87%	GESTION POR PROCESOS LA ENTIDAD	PROYECTO DISEÑO DE LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD	0%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	DISEÑAR UN MODELO DE OPERACION POR PROCESOS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROCESOS	76%	MEJORA DE PROCESOS ESTRATEGICOS, MISIONALES, APOYO Y EVALUACION	PLAN DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y MEJORA DE PROCESOS	100%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	ESTABLECER ADECUADAS POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	Nº DE POLITICAS DISEÑADAS Y APLICADAS	89%	DETERMINACION DE PARAMETROS PARA EL CONTROL DE LOS RIESGOS	PROYECTO DE DISEÑO DE POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	100%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	ESTABLECER UNA ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PORCENTAJE DE AVANCE DEL PLAN DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL	89%	MODERNIZACION ORGANIZACIONAL	PLAN DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL	25%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO	FORMULAR ADECUADOS PLANES Y PROGRAMAS	DOCUMENTO PLAN ESTRATEGICO Y DE DESARROLLO DE LA ENTIDAD	90%	ESTABLECER LA ESTRATEGIA Y OPERACION DE LA ENTIDAD	PLAN ESTRATEGICO Y DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	100%
01: SUBSISTEMA DE CONTROL	FORMULAR ADECUADOS PLANES	PORCENTAJE DE EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO Y	58%	EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA	PLAN ESTRATEGICO Y DE DESARROLLO DE LA	100%

Gráfico 5

e) Estados contables.

Según la RT 37 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, los estados contables son la *“presentación estructurada de información contable histórica, que incluye notas explicativas, cuya finalidad es la de informar sobre los recursos económicos y las obligaciones de una entidad en un momento determinado o sobre los cambios registrados en ellos en un período de tiempo, de conformidad con un marco de información contable. Las notas explicativas normalmente incluyen un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa. El término “estados contables” normalmente se refiere a un conjunto completo de estados contables establecido por los requerimientos del marco de información contable aplicable, pero también puede referirse a un solo estado contable.”*⁷⁸

Por su lado, el artículo 326 del Código Civil y Comercial de la Nación establece: *“Estados contables. Al cierre del ejercicio quien lleva contabilidad obligada o voluntaria debe confeccionar sus estados contables, que comprenden como mínimo un estado de situación patrimonial y un estado de resultados que deben asentarse en el registro de inventarios y balances.”*

Según Seijas, los Estados Contables son un informe técnico contable que refleja la situación económica patrimonial y financiera de una empresa, a una fecha dada y pasada (por ejemplo, al 31/12/2015). La empresa es la responsable de la emisión y contenido de los estados contables; por su parte, los síndicos y auditores externos emiten un informe periódico sobre la calidad de los mismos. En dichos estados se expone una posición estática de la empresa a una determinada fecha, por eso se dice que es una “foto” y se hace una estimación razonable y objetiva de los activos, de los pasivos, y del patrimonio neto de la sociedad. Dichos estados muestran la naturaleza y cuantía de los recursos económicos y, a su vez, los derechos de los acreedores y la participación de los accionistas respecto de tales recursos.⁷⁹

Los estados contables básicos que debe presentar una sociedad (que no cotiza en Bolsa) ante la Inspección General de Justicia de la CABA (IGJ) y la AFIP, de acuerdo con la normativa contable y fiscal vigente, son:

1) El **Estado de Situación Patrimonial**, comúnmente conocido con el nombre de “Balance”, que refleja el Activo, el Pasivo y el Patrimonio Neto de la empresa.

El **Activo** muestra la totalidad de bienes materiales e inmateriales y los derechos a cobrar que son de propiedad de la empresa. Son sus componentes característicos los importes existentes en caja, en bancos, en monedas extranjeras, en créditos ciertos y firmes, en bienes de cambio, en bienes de uso, en inversiones, y en intangibles.

Financieramente y por su pronta liquidez, los Activos en los estados contables se clasifican en **Activos Corrientes** y **Activos No Corrientes**. Los **Activos Corrientes** son todos aquellos bienes y derechos que se estima se convertirán en dinero en el plazo de un año a contar

⁷⁸ http://www.consejo.org.ar/noticias14/eccc-definiciones_2503.html.

⁷⁹ Seijas, José Pablo, “Elementos básicos para el Análisis e interpretación de estados contables”, publicación de la Fundación Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Julio de 2010.

desde la fecha de cierre del balance; en el caso de los **Activos No Corrientes**, se estima que su conversión a efectivo demandará más de 12 meses tras el cierre del ejercicio económico.

Por su lado, el **Pasivo** refleja los compromisos ciertos y contingentes probables que tiene la sociedad hacia terceros ajenos a la misma. Son sus integrantes habituales las deudas - comerciales, fiscales, sociales, etc.- y las provisiones, compromisos inciertos ocurridos durante el período del balance y de concreción probable en el futuro.

Al igual que los Activos, los Pasivos se dividen en **Pasivos Corrientes** y **Pasivos No Corrientes**. Los primeros se componen del total de compromisos ciertos y probables que se estima deberá abonarse dentro de los 12 meses de cerrado el balance; en tanto, los **Pasivos No Corrientes** son aquéllos cuyo pago está previsto más allá del año del cierre del estado contable.

Por último, el **Patrimonio Neto** es la diferencia entre el Activo y el Pasivo, y refleja los derechos netos de los socios. Son sus habituales integrantes el **Capital Social** aportado por los socios y los **Resultados** (ganancias y/o pérdidas) obtenidos por la empresa durante su gestión, parte de los cuales -en el caso de tratarse de ganancias- se podrá retener en la sociedad sin distribuir entre los accionistas, lo que da origen a las denominadas **Reservas**, para realizar futuras inversiones.

2) El **Estado de Resultados del Ejercicio**, que, además de determinar la ganancia y/o pérdida de la sociedad, expone las causas de las mismas, clasificándolas en administrativas, comerciales, operativas, ordinarias, extraordinarias, antes y después del Impuesto a las Ganancias.

3) El **Estado de Evolución del Patrimonio Neto**, que muestra las variaciones (aumentos y/o disminuciones) producidas en el mismo período durante el ejercicio, tanto en el Capital Social como en las Reservas y en los Resultados.

4) El **Estado de Flujo de Efectivo**, que resume el movimiento de los fondos (dinero, saldos bancarios e inversiones a plazo fijo a menos de 90 días) durante el ejercicio, separados en ingresos y egresos por cada una de las actividades operativas, de financiación y de inversión.

La totalidad de la información que suministran estos 4 estados contables debe ser comparativa con el último cierre de ejercicio anual en el caso del Estado de Situación Patrimonial.

Forman parte integrante de estos 4 estados citados las **Notas a los Estados Contables** y los **Anexos**, que brindan información ampliatoria y analítica de la integración de los diferentes conceptos que forman los mismos. Las **Notas** brindan, en general, información sobre los criterios contables aplicados en la medición de los activos y de los pasivos, y en la determinación de los resultados. Por su parte, los **Anexos** presentan las variaciones de los principales rubros del estado contable, a saber: Bienes de Uso, Intangibles, Inversiones, Provisiones, composición de Activos y Pasivos en Moneda Extranjera, integración del Costo de las Mercaderías Vendidas o Servicios Prestados, y la apertura de los gastos del período por funciones (administrativos, financieros, de producción, de comercialización, etc.).

Cierra los estados contables, el **Informe del auditor externo o síndico**, cuyo autor debe ser independiente de la empresa.

En las SA, anualmente se presenta la **Memoria**, que es el documento en el cual el Directorio de la empresa desarrolla comentarios referidos a la marcha de la misma, evalúa su gestión, estima las perspectivas futuras, y propone la distribución de las ganancias -si las hubiera- o el tratamiento sugerido a las pérdidas -en su caso-.

La Asamblea de Accionistas, que se reúne a tratar toda la documentación contable, es la única que resuelve en definitiva la política de los resultados. Dicha Asamblea de Accionistas recibe como aporte no vinculante para la toma de sus decisiones societarias, en materia de la aprobación de los Estados Contables, el Informe de la Comisión Fiscalizadora (integrada por 3 personas con título de Contador Público y/o de Abogado) y/o del Consejo de Vigilancia (conformado por 3 o más miembros que no tienen que poseer título alguno), que son el órgano que representa al accionista durante el año en las reuniones del Directorio, y el Informe de Auditoria Externa independiente, que emite un Contador Público designado anualmente por la Asamblea de Accionistas.

Resulta claro que un Directorio no puede gestionar con la debida diligencia de un buen hombre de negocios simplemente con un balance, que se hace dentro de los tres meses de cerrado el ejercicio (por ej. 31 de diciembre) y cuando el año ya terminó. Es obvio que no ha tenido el tiempo lógico y suficiente para corregir cualquier desvío o tomar las decisiones correctas que evite cualquier fracaso o incumplimiento de las metas propuestas.

8. Conocimientos técnicos y cualidades del buen hombre de negocios.

Habiendo ya analizado y descripto algunas de las herramientas esenciales que debería contar todo “buen hombre de negocios” para cumplir en forma idónea su tarea de director, empresario o ejecutivo, nos abocaremos ahora a los conocimientos mínimos que debería tener.

Asimismo, como hemos afirmado en el capítulo anterior, no es intención de este trabajo -ya que excede su objeto- realizar un análisis exhaustivo de cada disciplina (de las cuales hay carreras de grado, posgrado y maestrías) que a continuación enumeraremos. Simplemente, nos limitaremos a nombrar y describir brevemente algunas, de las cuales entendemos, son esenciales en todo manejo de una empresa, por más pequeña, mediana o grande que fuera.

Por último, es importante aclarar que, por más que haya especialistas y responsables por cada disciplina, como el Director Comercial o su gerente o el Director Financiero (CFO) o su gerente, es imposible que el Director Ejecutivo o Gerente General o los miembros del Directorio sean “superhombres” y sepan todo de todo. Pero sí deben conocer un poco de todo, para poder tomar las decisiones correctas, siguiendo los consejos de los especialistas.

a) Marketing y Comercial.

El “Marketing” (en adelante MKT) y “Comercial”, como veremos a continuación, no son sinónimos, ya que Marketing se entiende que está dentro del Departamento “Comercial”, en conjunto con el Departamento de Ventas y el Departamento de Pos-Venta (generalmente dedicado a la atención al cliente). Pero, en realidad, no en todos lados es así, ya que como hemos visto, cada empresa organiza sus departamentos o equipos, sus funciones y tareas de acuerdo a la mejor manera posible, según su misión, visión, valores, cultura, industria, contexto, etc.

Por ello, a los fines de este breve análisis, los hemos colocado en el mismo acápite porque rozan materias similares, pese a que “comercial” es un concepto más abarcativo de tareas y funciones que MKT.

Se han desarrollado varios conceptos alrededor de MKT. Simplemente, enumeraremos algunos de ellos que sean lo más claros y concisos posibles.

Según Philip Kotler, el MKT es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos actuales insatisfechos, define y mide su magnitud, determina los mercados *target* que la organización mejor puede servir y decide sobre los productos, servicios y programas apropiados para servir estos mercados.

Por su parte, Lambin lo define como el proceso social, orientado hacia la satisfacción de necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación del intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios que generan utilidades.

Podemos concluir que el MKT, según opina el Prof. Manzuoli de la cátedra de MKT en la UCA, es una manera de pensar, es un modo de hacer negocios, teniendo en cuenta siempre

que las necesidades y deseos de los consumidores son el estímulo de todo el proceso de desarrollo de productos y servicios que aportan los beneficios que el cliente considera como valor.

La clave de los negocios de una compañía está en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor. El MKT no crea necesidades, pero puede hacer que los consumidores estén más conscientes de que las tienen.

El MKT debe definir a los mercados en función de las necesidades que sus productos satisfacen y no en función de los productos en sí mismos.

Según Regis McKenna, *“el MKT hoy no es una función sino una manera de hacer negocios. El MKT no es una nueva campaña de publicidad o la promoción de este mes. El MKT debe ser omnipresente, parte de la descripción de trabajo de todos, desde la recepcionista hasta la junta directiva. Su trabajo no se basa en engañar a los clientes ni en falsear la imagen de la compañía, sino en integrar al cliente en el diseño de producto y diseñar un proceso sistemático de interacción que cree fundamento en la relación”*.⁸⁰

McKenna continúa afirmando que el MKT ha pasado de engañar al cliente, a culparlo, luego a satisfacerlo y ahora a integrarlo sistemáticamente. El trabajo primordial del MKT es atender las necesidades reales de los clientes y comunicar la esencia de la compañía. Pero el objetivo real del MKT es poseer el mercado, no sólo producir o vender productos.

El nuevo MKT requiere una vía de respuesta; este es el elemento que falta del monólogo de la publicidad pero que sí forma parte del diálogo del MKT. La vía de respuesta -la conexión de la compañía y el cliente- es primordial para la definición operativa de una verdadera compañía orientada al mercado: una compañía que se adapta de un modo oportuno a las necesidades cambiantes de los consumidores. Apple lo ha logrado, por ejemplo. El diálogo con los clientes, sumado a los comentarios positivos de los medios, fueron más valiosos que cualquier aviso publicitario. Es el MKT basado en la experiencia, que hace hincapié en la sensibilidad, flexibilidad y resiliencia.

Por último, es importante destacar sobre qué aspectos esenciales de la empresa trata el MKT e intenta definirlos lo más preciso, teniendo en cuenta el objetivo primordial el crecimiento sostenible de la compañía.

El MKT se ocupa de:

- Analizar e interpretar los principales hechos del mercado (entorno macro y micro).
- Analizar y conocer correctamente la competencia.
- Analizar las experiencias del pasado. Aprendizajes tanto internos como externos.
- Analizar tanto las evoluciones del entorno macro (variables económicas, sociales, políticas) como micro (competencia, perfil de los consumidores, segmentos).

⁸⁰ Regis McKenna, “El Marketing es todo”, Harvard Business Review, Enero – Febrero 1991.

- Realizar la segmentación y el *targeting* (proceso de clasificar grupos de acuerdo a características relevantes para el comportamiento de compra o consumo). El segmento es un grupo de personas con pautas de consumo similares y que reaccionan de forma homogénea ante estímulos del MKT. El target es la elección del segmento que se pretende apuntar.
- Definir el posicionamiento y personalidad de la marca. Es la forma y tipo de personalidad que una empresa desea que los consumidores piensen sobre su marca, para comunicar el beneficio básico.
- Definir y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Definir los factores críticos que pueden hacer fracasar un plan.
- Definir objetivos de MKT cualitativos y cuantitativos a alcanzar. De corto plazo, mensurables, simples, claros, selectivos y ambiciosos.
- Definir la estrategia central del MKT. A mediano plazo, tiene que ser consistente con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Definir estrategias y acciones de:
 - o Producto / Servicio. Descripción detallada de los productos y servicios.
 - o Precio. Fijar la política de precios, descuentos, bonificaciones.
 - o Comunicación. Descripción de cómo se comunica a los clientes las cualidades de los productos y servicios ofertados y se los persuade para que lo compren y vuelvan a comprar. Canales como Publicidad, Promoción, Relaciones Públicas, Prensa, MKT digital, MKT directo, Ventas personales, etc.
 - o Distribución. Análisis de los canales, directos o intermediarios, su cobertura local, regional, internacional. Cómo se coloca el producto o servicio en el mercado al alcance del consumidor.
- Realizar investigaciones de mercado. Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis, y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de MKT específica.

b) Finanzas y Administración.

Las finanzas (del latín *finis*, "acabar" o "terminar") son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste, y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

En una empresa, podemos encontrar el Departamento de Finanzas en conjunto con el de Administración o Tesorería, o por separado, de acuerdo a la magnitud del negocio o del tamaño de la compañía, entre otras cosas. Generalmente, está manejado por contadores o en su defecto, licenciados en Administración de empresas, aunque puede haber algún otro tipo de profesionales diferentes a ambas carreras.

Las finanzas están compuestas por tres aspectos financieros:

- Mercados de dinero y de capitales: En esta área se debe tener el conocimiento de la economía en forma general, es decir, saber identificar los factores que apoyan

y afectan a la economía. También se conocen las herramientas utilizadas por parte de las instituciones financieras para controlar el mercado de dinero.

- Inversiones: Esta área se encuentra estrechamente relacionada con las finanzas, ya que está involucrada con el manejo que se le da al dinero. Determina cómo asignar los recursos de una manera eficiente.
- Administración financiera: Esta área tiene como objetivo la expansión del dinero y se ocupa de cómo manejar adecuadamente los plazos de las cobranzas y los pagos de los gastos para obtener una buena rentabilidad.

Podemos afirmar que las finanzas tienen los siguientes objetivos:

- Hacer rentable a la empresa y maximizar sus ganancias.
- Desarrollar de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables que administra la empresa.
- Efectúa los registros contables y estados financieros relativos a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa.
- Realiza la clasificación, distribución de manera eficaz y oportuna del pago de todo el personal que trabaja en la empresa.

Por su lado, las funciones del Departamento de Finanzas son:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz, los recursos financieros de la empresa.
- Programar y controlar las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la Gerencia o Dirección.
- Desarrollar y fortalecer un sistema efectivo de controles contables y financieros.
- Administrar eficientemente todos los ingresos de la empresa.
- Velar por la relevancia, confiabilidad y consistencia de la administración financiera.
- Aplicar a las operaciones patrimoniales los principios de contabilidad.
- Presentar informes mensuales y anuales de gestión, de *cash flow*, de la ejecución de los diferentes programas bajo su responsabilidad.
- Planificar y ejecutar el pago a socios, directores, empleados y proveedores de sus debidas utilidades y/o prestaciones.
- Elaborar proyecciones de ingresos y gastos estimados para la elaboración del Presupuesto y/o Plan de Negocios.
- Administrar y controlar los ingresos y egresos de los diferentes fondos que se manejan en la empresa, al igual que las recaudaciones recibidas por diferentes conceptos.
- Revisar, consolidar y aprobar el Plan de Negocios y el Presupuesto de su Dirección.

El diagnóstico, la planificación y el control financiero, son actividades que incuestionablemente desarrolla el gerente de finanzas o el CFO. El diagnóstico implica la utilización de

diferentes técnicas de análisis que permitan dar claridad acerca del comportamiento financiero y faciliten la toma de decisiones. Algunas de las herramientas más utilizadas son:

El **Estado de origen de aplicación de fondos (EOAF)** analiza la procedencia de los recursos y su utilización evaluando la calidad de las decisiones, que deben tener consistencia con el principio de equidad financiera, es decir, fondos de corto plazo financian aplicaciones de corto plazo y fondos de largo plazo financian aplicaciones a largo plazo.

La elaboración del **flujo de caja o cash flow**, es la confrontación entre ingresos y egresos de efectivo y es de gran importancia en la determinación del potencial de la empresa para generar efectivo, su capacidad de pago y las futuras posibilidades de endeudamiento y con base en el, proyectar el flujo de caja libre de gran relevancia cuando se pretende valorar una empresa o evaluar nuevas posibilidades de inversión.

El empleo de ingeniería económica, en la evaluación de alternativas de inversión, mediante la aplicación de técnicas de valor descontado, como tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN), se constituye en un fundamento del administrador financiero moderno y cada vez tienen mayores aplicaciones, especialmente para el ejecutivo.

El análisis de la productividad del capital de trabajo neto operativo, del EBITDA (del inglés: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* - Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización), rentabilidad del activo neto, palanca de crecimiento, EVA (Estado de Valor Agregado), son indicadores claves en la administración financiera moderna, que no vienen al caso ahondar en su conocimiento del presente trabajo, pero sí debe ser conocido por el director, para tomar las decisiones correctas.

Es dable resaltar que también resulta importante como saber analizar e interpretar los estados contables. Seijas propone los siguientes procedimientos aplicables para su análisis:

- **Revisión General de los estados contables**, a fin de evaluar su consistencia interna, comparación mediante de las cifras de los estados básicos y consolidados -si las hubiera- con las de las Notas y/o los Anexos, y con ello verificar su razonabilidad.
- **Lectura minuciosa de los Informes de la Comisión Fiscalizadora o Consejo de Vigilancia y del Auditor Externo**, que comprende los temas informados en Aclaraciones Previas, Limitaciones al Alcance de la Tarea y sus efectos en la opinión fundada que brinda, el Acta del Directorio que arrobó dichos estados contables -en el caso de que algún directivo formulara un comentario de interés-, al igual que el acta de la Comisión Fiscalizadora. En algunos pocos casos de empresas líderes existe el informe del Comité de Auditoría, cuya cuidadosa lectura también es necesaria.
- **Lectura de la Memoria** en la sección que hace referencia a las variaciones patrimoniales y de resultados respecto del ejercicio anterior, y su consistencia con las cifras de los estados contables; igual nivel de estudio para los datos que surgen de la Reseña Informativa relativo al balance, comparando en especial si las variaciones que se producen en los volúmenes físicos de producción y de ventas informados en la Reseña muestran una tendencia similar a las de las va-

riaciones monetarias de las Ventas y Costo de Ventas en el estado del resultados, e ir extrayendo comentarios, conclusiones de estas comparaciones.

- **Efectuar un ANÁLISIS VERTICAL de los Estados Contables de Situación Patrimonial y de Resultados**, consistente en re-expresar en datos porcentuales a la totalidad de las cifras monetarias que los integran; con ello se crean los denominados ESTADOS CONTABLES PORCENTUALES.
- **Realizar un ANÁLISIS HORIZONTAL de los Estados Contables**, que consiste en comparar las cifras monetarias de los mismos en distintas fechas de los balances anteriores (formular estados contables comparativos entre 3 a 5 años; desde ya, el comparativo de 2 ejercicios lo presenta la información que nos brinda la sociedad en su juego de estados contables rendidos ante la Bolsa de Comercio). De este trabajo surgen los ESTADOS CONTABLES COMPARATIVOS de 3 a 5 años.
- Mediante el estudio de las variaciones que surgen de los análisis verticales y horizontales, detectar cambios relevantes como situaciones estables y esbozar o estimar las posibles causales de dichos comportamientos.
- **Calcular los diversos INDICADORES -patrimoniales, financieros y económicos-** que surgen de los estados contables; realizar un juego comparativo de indicadores de los últimos 3 a 5 años, determinar sus variaciones o estabilidades, compararlos con los valores estándar de dichos indicadores, y estimar las posibles causas de sus desvíos. A continuación enumeramos algunos de los indicadores más utilizados.
 - Indicadores financieros:
 - Liquidez Corriente
 - Liquidez Inmediata o Seca
 - Capital de Trabajo
 - Nivel de Endeudamiento
 - Endeudamiento en Monedas Extranjeras
 - Plazo Medio de Cobranzas de Créditos por Ventas
 - Plazo Medio de Pago de Deudas Comerciales
 - Indicadores patrimoniales:
 - Solvencia
 - Recursos Propios
 - Inmovilización del Capital
 - Rotación de Inventarios
 - Valor de Libros de una Acción Ordinaria
 - Indicadores económicos:
 - Rentabilidad del Capital
 - Rentabilidad del Patrimonio Neto
 - Rentabilidad Bruta de Ventas
 - Rentabilidad Neta de Ventas
 - Rentabilidad Operativa
 - Índice de DUPONT
 - Leverage o Apalancamiento
 - EBITDA
 - Resultado por acción

Por último, dado el carácter subjetivo de la interpretación de los balances, es más complejo desarrollar una guía única o preferencial de pasos a seguir para concluir en una adecuada interpretación. La metodología aplicable puede variar según cada profesional a cargo de dicha tarea, cosa que no se da en los procedimientos de análisis. Al margen de lo afirmado, dentro de dicho marco conceptual podemos señalar que, habitualmente, en un proceso de interpretación de estados contables se consideran estos aspectos:

- *Estimar las causales más probables de las variaciones determinadas en el análisis.*
- *Estimar los efectos o incidencias que dichas variaciones producen en la marcha de la empresa.*
- *Emitir una opinión fundada sobre el efecto de dichas variaciones.*
- *Hacer proyecciones relativas a entre uno y cinco escenarios distintos (como mínimo dos) de la posible evolución futura (no más de tres años) de la sociedad.*⁸¹

c) Liderazgo y Talento Humano.

El desarrollo de cualquier organización y los resultados que obtenga dependen en gran medida de la eficacia, eficiencia, efectividad y liderazgo de la Dirección, condiciones que se basan a su vez en la calidad y productividad de los procesos de relación interpersonal y de toma de decisiones

La mayoría de los miembros de un grupo de ejecutivos manifiestan las siguientes características:

- Personalidad orientada al poder y al logro más que a la afiliación, que los vuelve muy competitivos y pueden intensificarse cuando se plantea la sucesión del gerente general.
- Formación profesional y estilos personales diversos que condicionan las actitudes y conductas.
- Fuerte liderazgo.

Estas diferencias, si no son aprovechadas sinérgicamente, propenden al conflicto. Un mismo factor puede resultar positivo o negativo, dependiendo del enfoque.

A su vez, cada uno de los miembros del Equipo Directivo afronta una problemática desafiante. En primer lugar, debe responder adecuadamente a un triple rol: Mano derecha del gerente general en los aspectos de su incumbencia, buen compañero de sus pares y líder de su gente.

Para lograrlo debe reunir condiciones tanto de generalista como de especialista: Alto grado de competencias genéricas (enfoque sistémico de la organización, conocimiento del nego-

⁸¹ Seijas, José Pablo, “Elementos básicos para el Análisis e interpretación de estados contables”, publicación de la Fundación Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Julio 2010.

cio, inteligencia emocional) y fuertes competencias específicas inherentes a su área de responsabilidad.

Todo ello con una gran carga de trabajo, presiones de todo tipo, conflictos entre el corto y el largo plazo, equilibrio con respecto a los distintos *stakeholders* (accionistas, clientes, personas de la organización y otros).

Finalmente, necesita de conciliar la dedicación y energía para el trabajo con el desarrollo personal y la calidad de vida.

Por otro lado, el Equipo Directivo debe desarrollar atributos relativos a su dinámica de grupo:

- Clima positivo: Confianza, respeto, cordialidad.
- Comunicación efectiva: reducción de barreras defensivas.
- Eficacia y eficiencia de los procesos de intercambio de información, resolución de problemas y toma decisiones, incluyendo el planeamiento estratégico y el control de gestión.
- Participación adecuada de los miembros en dichos procesos, especialmente en cuanto a brindar aportes enriquecedores al gerente general y a la organización en su conjunto. Esto comprende no solo la búsqueda de consenso legítimo sino también un ambiente favorable para el disenso valioso.
- Productividad de las reuniones.
- Trabajo en equipo, que además de sus beneficios intrínsecos tiene una influencia extrínseca determinante sobre la cooperación intersectorial en toda la empresa.
- Sinergia entre las distintas competencias y estilos de sus miembros.
- Acuerdo genuino acerca de los elementos fundamentales de la estrategia: visión, misión, valores, objetivos y estrategias.
- Alineamiento en la implantación de la estrategia que decante hacia todos los sectores y niveles de la organización a través de los distintos campos de la gestión: el cambio, el desempeño, el riesgo, los proyectos intersectoriales.
- Agilidad y flexibilidad de la estructura organizativa. En el caso de estructura matricial, es crucial la madurez para manejar debidamente la complejidad resultante de las interacciones.

Según pudimos recopilar del material académico del Centro de Formación, Investigación y Desarrollo de Soluciones de e-Learning de la UTN, Facultad Regional Buenos Aires, el liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres (y mujeres) hagan lo que no les gusta y que les guste.

Existen quienes creen que el liderazgo es sinónimo de influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo su disposición a trabajar, sino también a hacerlo con empeño y seguridad en sí mismos. El empeño es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica.

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, no se colocan a la cabeza de un grupo para empujar y presionar; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales. Un buen ejemplo de líder es el director de orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

El psicólogo estadounidense Ralph M. Stogdill, en su resumen de “Teorías e Investigación del Liderazgo”, señala que “*existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto*”, y lo entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- Según esta definición el liderazgo involucra a otras personas; es decir, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; de otra manera no habría a quien mandar y las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de distintas maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir deriva directamente en el cuarto aspecto del liderazgo.
- Éste es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MacGregor Burns, biógrafo presidencial estadounidense, argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, estudioso norteamericano, consultor organizacional y autor, considerado pionero del campo actual de los estudios de liderazgo, al escribir sobre el liderazgo, a efectos de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador), justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces -con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución-, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

En el comienzo de la historia de las civilizaciones existía un concepto de autoridad distinto, en el cual el líder era concebido como una persona superior al resto de los miembros de su entorno, con dones especiales, y estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. Se consideraba que estos dones o poderes especiales se transmitían de generación en generación y que eran otorgados por los dioses (líder nato).

Como una consecuencia se buscó también la forma de crear nuevos líderes, principalmente a través de la transmisión de conocimientos y habilidades. Los individuos a quienes se le consideren superiormente dotados serán catalogados por todos como líderes potenciales, donde finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos, en líderes. Mucho ha sido el tiempo en el que se ha pretendido establecer las características, rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, aún no se ha logrado establecer una verdadera norma al respecto. La enorme cantidad de listados que existen lo que verdaderamente reflejan, son los valores que deben prevalecer en la sociedad respecto a cuál debería ser la imagen del líder ideal.

Actualmente los estudios sobre el liderazgo nos dicen que estas habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, estableciendo que los líderes son en mayor grado más brillantes, ofrecen mejores criterios, interactúan más con el ambiente, trabajan bien bajo tensión, toman las mejores decisiones, tienden a tomar el control y el mando, pero sobre todo se sienten seguros de sí mismos.

Eugenio Gimeno Balaguer, acerca un interesante concepto de líder: *“se trata de un hombre nuevo, capaz de discernir, no repetir, que tenga una visión sistémica, no puntual, que propicie las relaciones interpersonales, no el individualismo, que pueda compartir sin egoísmos, que pueda liderar el cambio, formando a su vez nuevos líderes que aseguren su continuidad y que puedan transformar esos cambios en valores compartidos que mejoren las estructuras sociales y culturales existentes”*.

Esta concepción de liderazgo trae aparejada en sí misma una fuerte impronta de cambio, una ruptura de paradigmas y una nueva concepción de aprendizaje. La destrucción de los paradigmas existentes, ya plantea la necesidad de abandonar los modelos de conducta y acción aplicados hasta hoy. En tanto, que requiere de capacidad para poner en tela de juicio todo lo anterior. La intención es aprender a desaprender, como paso necesario de la construcción de un nuevo modo de considerar la vida en relación.

Establecer un pensamiento sistémico es la clave del nuevo liderazgo. Un nuevo marco de acción que integre, al decir de Peter Senge, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo.

Es pertinente aclarar, aunque sea obvio, que el liderazgo personal precede al relaciona y ello, sólo significa que no podemos liderar un grupo humano, si antes no se ha alcanzado pleno dominio de nuestra realidad personal y profesional.

Aclarado esto, podemos afirmar que entendemos por líder relacional, aquel capaz de generar visiones compartidas, mediante un ejercicio conjunto con los miembros de su grupo de pertenencia, generando a su vez nuevos liderazgos que hagan posible la subsistencia de la organización.

Algunas de las herramientas que el líder deberá dominar son empatía, sinergia, observación, comunicación, escucha, visión sistémica y gestión del conocimiento entre otras herramientas intangibles que formarán parte de su caja de recursos.

Dejando de lado el punto de vista de que el liderazgo es una cualidad personal (características y comportamiento del líder), actualmente con la consolidación de las teorías de la administración y de las organizaciones, está cobrando mayor fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva establece en qué circunstancias los grupos de personas se integran y se organizan, enmarcando sus actividades hacia objetivos comunes, porque es esta la forma en la cual la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica. Según este enfoque el líder surge como resultado de las propias necesidades de un grupo en particular.

La necesidad del surgimiento del líder en el grupo se hace más evidente y real cuando los objetivos del grupo se hacen más amplios y más complejos. La elección del líder debe ser analizada en términos de función dentro del grupo, ya que esta persona debe diferenciarse de los demás miembros porque:

- Debe ejercer mayor influencia dentro de las actividades y su organización.
- Su apoyo lo hace responsable más que ninguna otra persona, del logro de las metas del grupo o la comunidad (adquiere mayor status).
- Tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como se ve, el liderazgo está enfocado en función del bienestar del grupo, por lo tanto, es importante profundizar no sólo en las características sino también en el contexto en el que el grupo se desenvuelve, ya que es en este ámbito en donde se determina quien se convertirá en el líder del grupo.

Por otra parte, se ha encontrado casos en el que un individuo puede destacarse como un líder en una organización, pero esto no implica que necesariamente este mismo individuo logre destacarse en una organización distinta más o menos estructurada.

Esto es debido a que depende de si la situación requiere acciones rápidas o inmediatas, o de acciones que permitan deliberación y planeación, ya que esto hace que los liderazgos recaigan en personas diferentes.

Muchos creen en la existencia de líderes natos, sin embargo, está demostrado que el desarrollo de habilidades y la capacitación permanente puede otorgar a las personas herramientas potenciales para su desarrollo como líder dentro de un equipo de trabajo.

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá, además, deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Prácticamente no existe un grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo apto en el arte del liderazgo. Como señalan Koontz, H. & Weihrich, H esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- La capacidad para inspirar a los demás.
- La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.⁸²

Partiendo de estos cuatro ingredientes, se entiende que el primer componente del liderazgo es el **poder**. El segundo componente es el profundo **conocimiento de los individuos**. El tercero es la **capacidad para inspirar a los seguidores** para que utilicen al máximo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivaciones se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a los grupos. Estos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos. Ésta no es cuestión de satisfacción de necesidades; lo es, más bien, de que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al líder que ha elegido como suyo. El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el **estilo del líder y el ambiente que éste genera**. La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados.

El principio más importante de liderazgo es el siguiente: los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuando mayor sea la comprensión de los líderes de lo que motiva a su equipo y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas de lo que motiva a sus equipos y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.

Podemos concluir, enumerando las cualidades del líder:

- **Visionario:** el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

⁸² Koontz, H. & Weihrich, H., “Administración perspectiva global”. México, Mc Graw Hill, 11ª Edición, 1999, Pág. 533.

- **Persona de acción:** el líder no sólo fija objetivos exigentes sino que lucha sin descanso por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.
- **Brillante:** el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- **Coraje:** el líder no se asusta ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.
- **Contagia entusiasmo:** el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.
- **Gran comunicador:** otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- **Convincente:** el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- **Gran negociador:** el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.
- **Capacidad de mando:** el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.
- **Exigente:** con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.
- **Carismático:** si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.
- **Honestidad:** unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de una simple pantalla. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.
- **Cumplidor:** el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

- **Coherente:** el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Aunque esto no implica que no pueda evolucionar en sus planteamientos.

d) Producción y Tecnología.

El área de producción, también llamada área o departamento de producto, operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de una empresa que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término *operaciones* antes que el de *producción*, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.

El área está muy relacionada con Tecnología o IT (*Information Technology*) y también porque no, con I+D (Investigación + Desarrollo), ya que es quien le va a infundir de procesos más eficientes con los recursos informáticos obrantes en el mercado, como así también de investigación sobre mejoras de calidad sobre los productos o lo que se viene, respectivamente.

Las decisiones que se toman en el área de producción u operaciones están relacionadas con los siguientes aspectos:

- Proceso: se define cómo obtendremos el producto o el servicio ofertado.
- Capacidad: define en dónde haremos el producto.
- Inventarios o stock: define cuántos productos fabricaremos.
- Fuerza de trabajo: responde a quiénes y cuántos harán los productos y servicios.
- Calidad: ¿cómo será ese producto?

Un director debe conocer no solamente el producto o servicio que vende su empresa sino también, para poder tomar las decisiones estratégicas correctas que le incumbe, de saber cómo hacer más eficiente el proceso de la cadena de valor y conocer el mercado para saber cuán sustentable y perdurable en el tiempo será ese producto, para asegurarle la rentabilidad a mediano y largo plazo.

Es conocida la obsesión que tenía Steve Jobs por el diseño y simplicidad de los productos que Apple debía comercializar. No pretendemos ese extremo, pero sí por lo menos el director debe conocer bien su negocio y eso incluye indefectiblemente el producto o servicio que comercializa.

e) Legales y *compliance*.

Resulta más que claro que no se pretende que el director sea abogado o un especialista de las leyes, simplemente, como mencionamos en los puntos anteriores, el ejecutivo debe tener nociones mínimas de Derecho y tener un canal de comunicación fluido con el asesor legal de la empresa o director jurídico o de Legales, para que, en cualquier decisión que se tome, se encuentre dentro el marco de la legalidad.

En efecto, podemos afirmar que el asesor jurídico (interno o externo de la empresa) tiene como papel principal garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de la sociedad y es clave en cualquier estrategia empresarial. Sus principales funciones son:

- Asesora en la constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad.
- Defiende los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos administrativos y judiciales.
- Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales.
- Emite informes jurídicos y opiniones legales sobre las distintas áreas de la empresa.
- Negocia y redacta contratos.
- Junto con el área contable, asesora a la empresa en materia fiscal.
- Asesora en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial.
- Interviene en todo tipo de negociaciones laborales.
- Asesora en materia de Derecho empresarial y en todas las demás ramas del Derecho relacionadas con la empresa.

Según Luceño Oliva, el asesor jurídico en la empresa basa principalmente su trabajo en torno a tres procesos: planificación, control y asesoramiento y defensa.⁸³

La planificación permitirá un adecuado análisis de la situación jurídica a mediano plazo y un estudio de las mejores alternativas a adoptar. Supone un ejercicio de reflexión acerca de qué necesita o qué puede optimizar la empresa desde el punto de vista legal.

El control legal implica determinar las acciones que eviten los riesgos. Tiene un marcado carácter preventivo y mediante ciertos protocolos se establece el modo de proceder ante situaciones específicas.

En el proceso de asesoramiento y defensa, el asesor jurídico se enfrentará a la resolución de las consultas y dudas que aparezcan en el día a día, ofreciendo defensa legal a la empresa y defendiendo los intereses de la compañía respecto a reclamos o demandas en procedimientos judiciales o extrajudiciales o administrativos.

⁸³ <http://www.legaltoday.com/blogs/transversal/blog-abogados-de-empresa/los-pilares-de-la-funcion-juridica-en-la-empresa>

La asesoría jurídica en la empresa es conveniente para cualquier tipo de negocio. Debe identificarse con los problemas propios de la actividad, involucrándose permanentemente en su día a día contribuyendo activamente al negocio con las mejores fórmulas jurídicas.

El asesor jurídico debe establecer los mecanismos de control que alerten sobre los posibles incumplimientos en los que pueda incurrir la empresa. Incumplimientos que se previenen asesorando sobre los riesgos en materia legal en los que pueda caer la empresa.

Los continuos cambios legislativos sitúan al asesor jurídico como una figura vital en la empresa, porque informará continuamente de las modificaciones y de cómo éstas la afectan. También facilitará el trabajo al director, orientará las acciones que hagan desarrollar el negocio en el marco legal adecuado y evitará que deba enfrentarse a situaciones conflictivas.

El control jurídico de la empresa, como recientemente ha definido un estudio de KPMG sobre La Función Jurídica Interna⁸⁴ se suele ejercer por parte de los departamentos legales internos en base a tres tipos de protocolos:

Los **protocolos de comunicación** que pretenden un flujo ordenado y constante de la información legalmente relevante hacia el Dpto. Jurídico. En base a esta información se determinan a tiempo acciones correctoras que evitan o minimizan la materialización de riesgos. Estos protocolos tienen un marcado carácter preventivo y entre ellos, podemos citar la remisión de contratos o documentos legales a firmar por la compañía, o la solicitud del derecho de marca previo al lanzamiento de un producto.

Los **protocolos de actuación** que establecen el modo de proceder ante hechos o circunstancias específicas, predeterminando las actuaciones que se han de desarrollar y las personas encargadas de las mismas. Su función es principalmente correctora. Entre los ejemplos de este tipo de protocolos pueden citarse cómo actuar ante reclamos de clientes o empleados, o cómo actuar en materia de accidentes o siniestros.

Los **protocolos de revisión** que establecen el análisis periódico de determinadas materias de forma que puedan identificarse riesgos o malas prácticas. Tienen un marcado carácter de detección, y el ejemplo típico suelen ser los *due diligence* fiscales o laborales que muchas empresas desarrollan desde sus propios departamentos legales o de auditoría interna para identificar contingencias y evitarlas.

Según una investigación realizada por Svarzman, la acepción más conocida del término inglés “*compliance*” es cumplimiento o conformidad (*to be in compliance with*: estar de acuerdo con ...) En principio esta traducción literal es tan amplia y a la vez ambigua que a pesar de tratarse de una función bastante antigua en muchas organizaciones, especialmente aquellas que cuentan con casas matrices en el exterior, aún no es de dominio generalizado en nuestro ámbito. Vale decir que el Oficial de *Compliance* tiene como objetivo principal

⁸⁴ <http://www.kpmg.com/ES/es/servicios/Abogados/Legal/Mercantil/Documents/Funcion-Juridica-Interna.pdf>.

implementar los procedimientos que aseguren el cumplimiento normativo interno y externo en sentido amplio.⁸⁵

El Comité de Basilea definió de esta manera a la función de *compliance*:

“Una función independiente que identifica, asesora, alerta, monitorea y reporta los riesgos de cumplimiento en las organizaciones, es decir, el riesgo de recibir sanciones por incumplimientos legales o regulatorios, sufrir pérdidas financieras, o pérdidas de reputación por fallas de cumplimiento con las leyes aplicables, las regulaciones, los códigos de conducta y los estándares de buenas prácticas (juntos “leyes, reglas y estándares”).”

La función de *compliance* se refiere a todas las personas que tienen alguna actividad o responsabilidad relacionada con *compliance* y no a un sector de la organización en particular.

Esto es lógico desde que toda actividad relacionada al control interno debe ser responsabilidad de toda la organización.

En efecto, *compliance* tiene como función:

- Identificar riesgos de incumplimiento: esto incluye también evaluar el posible impacto de estos riesgos y a la vez en un enfoque de riesgos clasificarlos según su severidad y probabilidad de ocurrencia;
- Asesorar como resultado de la evaluación del riesgo;
- Alertar con criterio de riesgo sobre posibles incumplimientos;
- Monitorear y verificar conformidades;
- Reportar casos de no conformidad al Directorio

En abril de 2010 la Sociedad de *Compliance* y Ética en EEUU (*Society of Corporate Compliance and Ethics*) y la Asociación de *Compliance* en temas de cuidados de la Salud (*Health Care Compliance Association*) lanzaron una muy interesante encuesta referida a la forma de relacionamiento entre el cuerpo directivo de una organización y el responsable de cumplimiento y ética.

Según afirma Rozen, la adecuada relación entre el Directorio y el CECO (*chief ethics and compliance officer* o responsable de ética y cumplimiento) es crítica para el funcionamiento eficaz de un programa de cumplimiento. Sin acceso a la alta dirección, el responsable de *compliance* se vería impedido en sus esfuerzos por prevenir, identificar y corregir las irregularidades vinculadas al “incumplimiento”, en especial si el *senior management* hiciera caso omiso a la legislación vigente o al respeto por las políticas corporativas.

Se espera que la alta dirección efectúe un razonable ejercicio de vigilancia sobre la implementación y efectividad del programa de ética y cumplimiento. Sin esa vigilancia la compañía podría tener que hacer frente a penalidades por irregularidades cada vez que sean advertidas o descubiertas.

⁸⁵ Svarzman, Martín, “La función de *compliance*”, Revista el Auditor interno, Nro. 4, diciembre de 2004, Instituto de Auditores Interno de Argentina, <https://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/04/articulo1.html>.

A pesar de que hoy se está hablando de la conveniencia de integrar gestión de riesgos, gobierno corporativo y cumplimiento (enfoque mejor conocido como “GRC” – *Governance, Risk & Compliance*), y a pesar de los fuertes requerimientos de la normativa *Sarbanes-Oxley* referidos a un control interno sobre el reporte financiero más estricto y certificado, lo cierto es que no todas las organizaciones lo han podido lograr, y muchas ni siquiera lo tienen en agenda.

Los resultados de la encuesta realizada entre los profesionales responsables de ética y cumplimiento revelan que los miembros del directorio, e incluso los directores generales, tienen poco contacto con el responsable de *compliance*. Esto podría plantear un riesgo significativo para las empresas en su intento de poner en práctica programas de cumplimiento eficaces.⁸⁶

⁸⁶ Rozen, Carlos A., “La relación entre el Directorio y el Responsable de Ética y *Compliance*”, Revista el Auditor interno, Nro. 25, mayo 2011, Instituto de Auditores Interno de Argentina, <http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/25/Articulo2.htm>

9. Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la Responsabilidad Social Empresarial y la Ética profesional.

a) Prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Como afirma Gagliardo, el Código del Buen Gobierno Corporativo, Código de Conducta, o bien, Código Ético (en adelante “Códigos”), “*configura un conjunto de recomendaciones que afectan principalmente a la estructura y composición del órgano de dirección de la sociedad, así como el funcionamiento, en aras, entre otros propósitos, de eficiencia y transparencia. Estos “Códigos” actúan como requerimientos dirigidos a las sociedades para que, en uso de su capacidad de autorregulación, introduzcan determinados criterios de organización, funcionamiento, que garanticen más participación, información y supervisión, si bien no están dirigidos al legislador ni constituyen propuestas de reforma legislativa, cuanto menos de índole general*”.⁸⁷

Continúa sosteniendo Gagliardo que, este tipo de códigos de conducta reconoce su origen en la tradición anglosajona (*corporate governance*), advirtiéndose su evolución en dos etapas: la primera se inicia en 1923, época en que se funda el *American Law Institute (ALI)* y en sus albores se comienzan a elaborar las sugerencias y postulados de un desarrollo normativo futuro, incluyendo recomendaciones prácticas dirigidas a las sociedades en particular para que las incluyan, si así lo consideran, en sus respectivos estatutos. Luego en la década del setenta, en los Estados Unidos de Norteamérica se publicitan otros dos estudios y proposiciones relativos a la administración societaria: *Model Business Corporation Act* y *Corporate Directors Guidebook*, que tuvieron un amplio alcance y difusión en algunos países de Europa durante la década de los noventa y suscitaron la atención de determinados círculos profesionales, en particular en Francia, España e Inglaterra.⁸⁸

Todo este debate promovido alrededor del denominado *corporate governance*, que en síntesis no es otra cosa que el sistema eficaz de administrar y controlar sociedades, se tradujo en el Reino Unido en el *Informe Cadbury* (año 1992), *Informe Greenbury* (1995), *Hampel I y II* (1998), *Informe Chair* (Canadá, 1994), *Informe Vienot* (Francia, 1995), *Informe Peteers* (Holanda, 1997) y el *Código de Olivencia* (España, 1998).⁸⁹

Cabe destacar que el *Informe Cadbury* marcó un real hito en la regulación del buen gobierno corporativo cuya finalidad, si bien es un análisis de los aspectos financieros de la gobernabilidad de las sociedades, actualizó cuestiones relativas al funcionamiento interno de éstas. Éste fue complementado en 1995 por el grupo de estudio presidido por Sir R. Greenbury sobre la remuneración de los directores y revisado por el informe final del Comité de enero de 1998, que presidiera R. Hampel.

⁸⁷ Gagliardo, Mariano, “Responsabilidad de los directores de sociedades anónimas”, pág. 916, Lexis-Nexis, Buenos Aires 2004.

⁸⁸ Ibid., pág. 917.

⁸⁹ Ibid., pág. 917.

En España, en febrero de 1998, la Comisión Especial para el estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, elaboró lo que denominó un “Código de Buen Gobierno” que contiene 23 recomendaciones entre las cuales se pueden destacar:⁹⁰

- Que el Consejo de Administración (directorio para nosotros) asuma expresamente como núcleo de su misión la función general de supervisión, ejerza con carácter indelegable las responsabilidades que importa y establezca un catálogo formal de las materias reservadas a su conocimiento.
- Que el Consejo de Administración y la Comisión de Auditoría vigilen las situaciones que puedan suponer riesgo para la independencia de los auditores externos de la sociedad y, en concreto, que verifiquen el porcentaje que representan los honorarios satisfechos por todos los conceptos sobre el total de los ingresos de la firma auditora y que se informe públicamente de los correspondientes a servicios profesionales de naturaleza distinta a los de auditoría.

El 16 de mayo de 2002 la Comisión Europea, y bajo el título de “Auditores Estatutarios. Independencia. Principios Fundamentales”, elaboró recomendaciones que fueran propuestas por el Comité de Auditoría, con el objeto de proveer a los estados miembros de *standards* comunes de independencia como contribución a la creación de un único mercado de capitales europeo.

Como afirma Matta y Trejo, *“puede decirse que los recientes eventos que involucraron a auditores, han provocado una reacción en cadena, primero de la Comisión Europea y luego de los estados miembros, haciendo que todos ellos adopten medidas para asegurar la independencia de los auditores estatutarios. Todas esas medidas generaron un agravamiento de la responsabilidad de los auditores, al aclararse una serie de principios respecto a cómo considerar independiente o no a un auditor”*.⁹¹

En efecto en el marco de la Unión Europea existen dos propuestas dignas de mención según Gagliardo. Por un lado, se postula la adopción de normas contables uniformes e internacionales de vigencia obligatoria a partir del 2005 respecto de todas las sociedades cotizadas.

Por el otro lado, el *Informe Winter* propicia principios rectores comunes con el objeto de diseñar un marco reglamentario para la modernización del Derecho de Sociedades europeo. Sus principales propuestas son:

- a) Mejorar la información.
 - Mejorar el marco sobre el gobierno corporativo a través del aumento de los recaudos de divulgación de información sobre estas prácticas.
 - Sistema europeo de responsabilidad colectiva de consejeros y directivos en relación con la información financiera y prácticas de buen gobierno.
 - Ampliar la información al inversor.
- b) Actuación del consejo y junta de accionistas.

⁹⁰ Ibid., pág. 918.

⁹¹ Matta y Trejo, Guillermo E., “Necesidad de adecuar el régimen de responsabilidad del Directorio de la anónima a la realidad de la organización empresarial”. Cuestiones de Derecho Societario en homenaje a Horacio P. Fargosi, Ed. Ad-Hoc, 2004, pág. 357 y ss.

- Reforzar el papel de los consejeros independientes no ejecutivos, en particular con la supervisión en los comités de nombramientos, remuneración y auditoría.
 - Limitar las estructuras complejas de control y propiedad, estructuras piramidales.
 - Aumento de las posibilidades de participación de los accionistas a través de la utilización de medios tecnológicos e impulso del voto electrónico.
- c) Remuneraciones y responsabilidades legales.
- Régimen legal adecuado para los sistemas de remuneración de directivos: publicación de información sobre detalles y condiciones y visto bueno de la junta general de los accionistas.
 - Establecer sanciones claras para los directivos y consejeros que no actúen adecuadamente en relación con la gestión de la sociedad.

Otra novedad fue la *Sabarnes-Oxley Act*, también conocida como Ley de Responsabilidad Empresaria, suscripta en 2002 con la marcada intención de poner coto a los desmanes financieros ocurridos en Estados Unidos a partir de 1999 (Casos Enron, Worldcom).

Como afirma Gagliardo, *“dicha Ley contiene distintas disposiciones que de manera pormenorizada atienden a la actuación de las empresas auditoras, en aras de una eficaz tutela del inversor, creándose un Consejo de Vigilancia de las Firmas Profesionales de Auditoría, a quienes les asigna importantes deberes y responsabilidades. Establece los deberes que tienen los directores (...). Se incrementa a 25 años de prisión como pena máxima para delitos relacionados con el mercado de valores. Con relación a la responsabilidad de los directivos en su gestión, consejeros delegados y directores financieros deberán certificar los estados financieros y, si en su caso, las cuentas debieran rectificarse a raíz de una actuación fraudulenta, deberán reintegrar los beneficios, plusvalías y bonus recibidos”*.⁹²

Por su lado, La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), emitió en mayo de 1999 y revisó en 2004 sus “Principios de Gobierno Corporativo” en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo. Los principios de la OCDE contemplan que el marco de GC debe:

- Proteger los derechos de accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo su situación financiera, su desempeño y su administración.

⁹² Gagliardo, Mariano, “Responsabilidad de los directores de sociedades anónimas”, pág. 928/9, Lexis-Nexis, Buenos Aires, 2004.

- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

Cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior el Gobierno Corporativo lejos de ser una moda, es un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

En nuestro país, el 38 de mayo de 2001 se dictó el Decreto 677/2001, conocido como “Régimen de Transparencia Pública”, de cuestionable constitucionalidad, toda vez que la normativa dictada traduciría una excesiva delegación de facultades legislativas, modificando por ejemplo la LSC, cuando en realidad estaba vedado por ley modificar el Código de Comercio. Al margen de esta acotación, los motivos del decreto fueron loables y entre su vasto marco normativo queremos destacar los artículos donde se mencionan los deberes jurídicos de los directores.

En efecto, en el artículo 8 del Decreto 677/2001 alude, entre otros aspectos, al deber de lealtad y diligencia de directores, administradores y fiscalizadores de las sociedades emisoras ampliando el contenido del artículo 59 de la LSC, relativo al deber de lealtad y diligencia del buen hombre de negocios. El artículo dice:

ARTICULO 8° — Deber de lealtad y diligencia. En el ejercicio de sus funciones las personas que a continuación se indican deberán observar una conducta leal y diligente. En especial:

a) Los directores, administradores y fiscalizadores de las emisoras, estos últimos en las materias de su competencia, deberán:

I) Hacer prevalecer, sin excepción, el interés social de la emisora en que ejercen su función y el interés común de todos sus socios por sobre cualquier otro interés, incluso el interés del o de los controlantes.

II) Abstenerse de procurar cualquier beneficio personal a cargo de la emisora que no sea la propia retribución de su función.

III) Organizar e implementar sistemas y mecanismos preventivos de protección del interés social, de modo de reducir el riesgo de conflicto de intereses permanentes u ocasionales en su relación personal con la emisora o en la relación de otras personas vinculadas con la emisora respecto de ésta. Este deber se refiere en particular: a actividades en competencia con la emisora, a la utilización o afectación de activos sociales, a la determinación de remuneraciones o a propuestas para las mismas, a la utilización de información no pública, al aprovechamiento de oportunidades de negocios en beneficio propio o de terceros y, en general, a toda situación que genere, o pueda generar conflicto de intereses que afecten a la emisora.

IV) Procurar los medios adecuados para ejecutar las actividades de la emisora y tener establecidos los controles internos necesarios para garantizar una gestión prudente y prevenir los incumplimientos de los deberes que la normativa de la COMISION NACIONAL DE VALORES y de las entidades autorreguladas les impone.

V) Actuar con la diligencia de un buen hombre de negocios en la preparación y divulgación de la información suministrada al mercado y velar por la independencia de los auditores externos.

b) Los agentes intermediarios deberán observar una conducta profesional, actuando con lealtad frente a sus comitentes y demás participantes en el mercado, evitando toda práctica que pueda inducir a engaño, o que de alguna forma vicie el consentimiento de su contraparte, o que pueda afectar la transparencia, estabilidad, integridad o reputación del mercado. Asimismo, deberán otorgar prioridad al interés de sus comitentes y abstenerse de actuar en caso de advertir conflicto de intereses.

Otros deberes de los directores mencionados en el Decreto en cuestión son:

- Deberes de información (hechos relevantes, tenencia accionaria e información veraz acerca del prospecto).
- Prohibición de utilizar información privilegiada y deber de abstenerse de negocios.
- Prohibición de manipulación y engaño al mercado.
- Deberes de neutralidad, emisión de información y de identificación de los accionistas ante la emisión de una oferta pública de adquisición.

En noviembre de 2012, se sancionó la Ley 26.831 de Mercado de Capitales, derogando la ley 17.811 y el Decreto 677/2001, entre otras normas relacionadas con la materia. Según Elespe, *“la finalidad de una norma que regula el mercado de capitales es procurar hacer del mercado de oferta pública de valores un medio idóneo para capturar el ahorro de una economía para volcarlo a la financiación de proyectos productivos. Respecto al mercado de capitales, la ley 26.381 toma aproximadamente un 50% de las normas existentes bajo la vigencia de la Ley 17811 que con sus modificaciones rigió hasta fines del 2012 y del Dec. 677/2001 que avanzó sobre aspectos necesarios respecto a la transparencia, gobierno corporativo, representación en asambleas, ofertas públicas de adquisición, entre otras”*.⁹³

Sin querer hacer un examen exhaustivo de la norma, los aspectos positivos tienen que ver con la integración de los mercados, la predisposición a proteger al inversor, especialmente el pequeño, la centralización del poder de policía, entre otros.

Continúa afirmando Elespe, que *“entre las normas que no favorecen al desarrollo y estabilidad del mercado se encuentran: normas en que hay ausencia de contrapesos frente a la autoridad del ente de control en procedimientos y sanciones y con pocos resguardos en los casos de levantamiento de secreto a otras agencias. Especialmente se perdió una gran oportunidad para dotar a la CNV de mayor independencia como los que consagra el régimen del BCRA en su dependencia del Congreso. Falta formular principios rectores muy claros en materia de conflicto de intereses de los agentes y emisores y de las más severas responsabilidades que deben seguir a quienes cumplen con roles fiduciarios. Estos se encuentran especialmente en materia de procedimientos, sanciones y resguardos mientras que no se toca a fondo el problema de los conflictos de interés. Desde el punto de vista de la técnica legislativa existen innumerables artículos reglamentaristas que deberían haber quedado en mano de la CNV y por el otro lado hay muchas normas que se dejan librada a la reglamentación del regulador.”*

Por último, concluye Elespe que *“la norma no le dedica más que unas breves reseñas tangenciales al rol fiduciario de los agentes intervinientes cuando debería ser una de las principales asignaturas para prevenir conflictos de interés que han sido en el mundo moderno la raíz de las crisis mayores. Lejos de seguir tratando al fiduciario bajo los abstractos y confusos principios del “bueno hombre de negocios” habría que aplicar los preceptos del “deber fiduciario” y las buenas prácticas bursátiles (IOSCO, IIMV, BID, B. Mundial, etc.). Sólo así se protegerá debidamente al inversor. Las disposiciones que interfieren intrusivamente en la gestión de las empresas no son de gobierno corporativo sino de naturaleza política (incluyendo el art. 20, inc a). Lejos de proteger a los inversores minoristas la falta*

⁹³ Elespe, Douglas, “ El rol del regulador para estimular el ahorro El derecho y las instituciones económicas “, publicado en elDial.com - DC1A0B, 15/3/2013.

de procedimientos adecuados (y sin respeto al debido proceso) los intimida. Finalmente las disposiciones sobre información a otros entes de control no resguardan el debido respeto por la protección del inversor sin que con ello no se hubiera podido garantizar la provisión de datos al juez competente o a los organismos que tuvieran legítimos y claros propósitos para requerir datos siguiendo prácticas procesales adecuadas y evitando la desviación de poder.”

b) Responsabilidad social empresarial.

Como seres cristianos, nutridos por pensamientos sociales constantemente enriquecidos, consideramos que la sociedad, construida en base a las relaciones con otros, debe basarse en principios morales y éticos que culminan con el respeto de la persona humana, su condición de única como parte de la creación de Dios que comparte su divina naturaleza.

El hombre es un ser social y convive con hombres, sin diferencias esenciales entre los seres humanos. La igualdad entre los hombres no es la igualdad de las Ciencias exactas; la igualdad es igualdad de dignidad, ya que todos fuimos creados por Dios a su imagen y semejanza. Es por eso que, sobre ese supremo valor de la persona humana no cabe hacer distinciones de situación, raza, edad, religión, ideas políticas o filosóficas, ubicación geográfica, estado de salud, etc.

Para la persona, ser social, que vive con iguales, consciente de que esa íntima relación, resulta un imperativo ético de su actuar considerar el bien de los demás y el bien común.

Como afirma el Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia:

“Cada persona es creada por Dios, amada y salvada en Jesucristo, y se completa a sí misma al crear una red de múltiples relaciones de amor, justicia y solidaridad con otras personas mientras que desarrolla sus diversas actividades en el mundo. La actividad humana, cuando tiene por finalidad promover la dignidad integral y la vocación de una persona, la calidad de las condiciones de vida y la reunión en la solidaridad de las personas y las naciones, está de acuerdo con el plan de Dios”. (Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia §35)

Y en esta sociedad del hombre es donde toma valor fundamental la consideración del rol de la empresa, que fue evolucionando a lo largo del tiempo. En una primera etapa, la empresa era considerada “**autista**”, teoría que fuera propugnada por Milton Friedman. Esta empresa tenía en miras sólo satisfacer a sus *shareholders*: su única función era rendir cuentas a sus accionistas y maximizar sus ganancias. Luego, sobrevino la etapa que destaca a la empresa “**filantrópica**”, como forma de repartir sus ganancias en trabajos sociales, o como factor, desde el sector privado, de redistribución de la riqueza. Por último, llegamos a la etapa de la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, proponiendo una ciudadanía corporativa, esto es, reconociendo a la unidad empresa como grupo participante en la comunidad, participe responsable en el bien común y el ambiente, junto al Estado, al denominado tercer sector y a los individuos concretos.

La empresa se convierte así en motor de cambios culturales, de prácticas negociales, en fin, en actor de su comunidad. En esta línea nos dice Juan Pablo II, *“la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular de servicios a la sociedad”* (Centesimus Annus 35).

En este marco, se trata aquí de la RSE, de reciente surgimiento y joven aún en su formulación.

La RSE, como afirma la UNIAPAC, *“tiene por finalidad asistir a las empresas a realizar en forma eficiente sus actividades productivas, mientras que respeta los derechos de las personas e instituciones asociadas con estas actividades. Luego de una serie de casos de abuso que han dejado la imagen de irresponsabilidad tanto a empresas como a empresarios, la RSE se torna vital en los círculos empresariales, como así también el cumplimiento de regulaciones y leyes más estrictas a fin de asegurar que las empresas cumplan con aquello que la sociedad percibe en gran medida que es su responsabilidad hacia el mundo en el cual operan.”*⁹⁴

Si bien todavía no hay universalmente una definición única sobre qué se entiende por RSE, todos coinciden en que se trata de un interés que produce beneficio por la comunidad y que genera cambios en los resultados finales de la propia empresa.

El concepto de RSE se ha difundido sostenidamente desde los últimos años del siglo XX, para acrecentarse en los primeros del siglo actual. La palabra responsabilidad hace referencia a distintas ideas. Algunas se vinculan con obligación, cumplimiento, pero otras ideas sugieren la existencia de "algo más", un valor agregado. Al acatamiento de una norma se le agrega la importancia de hacer algo más, de crear, mejorar. Y si a la palabra responsabilidad se le añade social, ambas hacen referencia a comportamientos solidarios con la comunidad. Por eso, se asocia la RSE con la acción de ayudar, aunque estrictamente ese concepto cubre varios aspectos más, entre los que se puede mencionar el respeto a los derechos humanos, los laborales, la seguridad industrial o el cuidado del medio ambiente.

Específicamente, según la investigación realizada por Etkin⁹⁵, el concepto de RSE surge en los años 50 y fue Howard Rothmann Bowen quien planteó el término refiriéndose a la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad. La conceptualización de Bowen fue importante ya que el término comienza a desprenderse de la concepción filantrópica que hasta ese momento se le adjudicaba, y empieza, además, a tener cierta autonomía vinculada más a la estrategia de las empresas que a una donación esporádica.

En la década del 60, Keith Davis aseguraba que la RSE era aplicable a decisiones y acciones motivadas más allá de un interés económico o técnico, formulando la ley de oro de la responsabilidad que sostenía que la RSE debe ser acorde al poder social de las empresas.

⁹⁴ UNIAPAC, “La Rentabilidad de los valores”, 2008.

⁹⁵ Etkin, María Eugenia, La RSE ¿Una práctica en hibridación?, Tesis de la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales, UCES, Diciembre 2008.

Ya para esta época, el concepto focaliza su incidencia en que la RSE tiene un impacto más allá de lo económico y resalta la importancia de atender el entorno social en el cual se desempeña una empresa. Posteriormente, William Frederick desarrolló un concepto más amplio de RSE, o por lo menos procuró una visión más profunda, ya que la misma no se limitaba a los beneficios e intereses exclusivos de las compañías, sino que consideraba que los recursos de las empresas deberían ser utilizados para fines sociales más amplios.

Desde la década del 70, la RSE continuó consolidándose. Un debate interesante que se planteó en esta década refiere a la diferencia establecida entre estos distintos conceptos: i) **obligación social** -que es el comportamiento empresarial en respuesta a las fuerzas del mercado o restricciones legales-, ii) **responsabilidad social** -que alude a todo aquello independiente de las obligaciones económicas y legales- y, por último, iii) **reacción social** -que es la adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales-. Serán estos tres puntos los que delimitarán qué acciones entran en el ámbito filantrópico, cuáles corresponden a las normativas legales y cuáles a la RSE. La confusión actual entre estas dimensiones es común y las fronteras que las separan son muy delgadas.

Sin embargo, será Archie Carroll quien efectuará la formulación de la responsabilidad como una ecuación integradora, que abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad en un momento determinado del tiempo. Carroll distingue cuatro componentes de la RSE: la económica, legal, ética y filantrópica. La **económica** se refiere a que las empresas surgieron sólo para ganar dinero por lo cual “hay que maximizar los beneficios económicos”. Lo **legal** alude a que las empresas actúan de acuerdo a normas y leyes establecidas. La cuestión **ética** hace referencia a lo que determinados públicos consideran una actuación justa de la empresa según principios morales. Y por último, lo **filantrópico** que es mirar a la empresa desde la perspectiva en la cual la sociedad actúa como buen ciudadano y contribuye al bienestar social.

Asimismo, uno de los aportes más significativos de estos últimos tiempos, fue el realizado por el *Committee for Economic Development* (CED). Éste aportó nuevas perspectivas a la visión de RSE ya que el eje de su planteo consistía en remarcar que “es la misma sociedad la que le permite operar a la empresa, y por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad”. Así, la definición de la RSE se da a partir de círculos concéntricos. El círculo interno da cuenta de las obligaciones económicas, operativas y deberes para con los empleados, el círculo intermedio es el interno más la conciencia acerca de los valores y prioridades sociales, y por último, el círculo externo hace referencia a “las nuevas responsabilidades que la empresa debe asumir para estar activamente involucrada en mejorar la calidad y el ambiente social”. Aquí, como en el caso del planteo de Carroll, lo fundamental es distinguir a la empresa como actor social que tiene acciones, deberes y responsabilidades diferentes, que van desde las meramente económicas, pasando por las legales, hasta llegar a las sociales.

Continuando con la investigación realizada por Etkin, en la década del 90, Peter Drucker analizó la RSE como posibilidad de negocios. El eje fue puesto en la probabilidad de convertir los problemas sociales en oportunidades comerciales, una visión utilitaria que contemplaba, al menos, el aporte de las empresas al ámbito comunitario.

Por otra parte, su contemporáneo Edward Freeman proponía también desde la teoría de los *stakeholders* una visión particular. Para Freeman, los *stakeholders* referían a cualquier individuo o grupo que afectara o fuese afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Lo interesante es que se planteaba la necesidad que los ejecutivos de las empresas considerasen las preocupaciones de otros actores ligados al negocio. En esta línea, Freeman expondrá un mapa de los distintos agentes que se involucran con la empresa para determinar la visión y los intereses de cada uno.

Como dice Etkin, citando a Fernández Gago, el dilema que propone esta teoría al enfrentar intereses de grupos distintos, no es otro que la esencia de toda gestión empresarial, consistente en la adjudicación de unos recursos escasos con el fin de satisfacer prioridades que están en competencia.

Hoy en día quienes procuran desarrollar planes de RSE coinciden con esta postura -implementar prácticas que satisfagan a diferentes *stakeholders*-. La limitante puede surgir cuando los intereses de quienes participan no sólo son diferentes sino contrapuestos pudiendo ocasionar antagonismos internos. En este sentido, será fundamental diseñar un mapa de los distintos públicos que involucra una acción de RSE, no sólo para establecer quiénes son los beneficiarios sino para cargar de contenido y direccionamiento a la acción de responsabilidad social.

En los 90, tres son los conceptos fundamentales que giran alrededor de la RSE: el desempeño social de la Empresa, la ciudadanía corporativa y el contrato social.

El **desempeño social de la Empresa** -utilizado por Wood- se orienta a la capacidad que tiene ésta de accionar ante las demandas de la sociedad. El mismo autor, citado por Fernández Gago, propuso un modelo en el que “*los procesos de sensibilidad social de una empresa incluyan a stakeholders que ayudaran a identificar los agentes implicados, así como a definir y gestionar las políticas necesarias que atendiesen sus intereses*”. Como puede verse, esta concepción se refiere más al plano de la acción que al de la teoría.

En tanto, el término **ciudadanía corporativa** -Logan, Roy y Regelbrugge- fue definido como la conjunción entre la variación de mínimos deberes legales y éticos por un lado, y un comportamiento responsable y proactivo por el otro. Así también, ciudadanía corporativa referencia la conducta responsable de la empresa hacia todos sus integrantes y ciudadanos en general.

Como lo explica Roitter, la ciudadanía empresaria procura institucionalizar a la empresa dotándola de atributos propios del ciudadano, como actor que pertenece a una comunidad política y territorial, como también a la influencia en el escenario público. Es decir, el énfasis está puesto en jerarquizar la empresa como un actor social y no como un donante.

Por último, es Donaldson quien fundamenta la RSE desde la teoría del **contrato social**. Esta línea sostiene que las empresas no podrían existir sin la cooperación y el compromiso de la sociedad. El contrato social es algo no escrito, aquello establecido implícitamente entre la sociedad y las empresas.

Como se puede apreciar, estas tres perspectivas van dando contundencia y nuevos lineamientos a la RSE. De lo filantrópico, se abren aristas a la necesidad de establecer criterios que coordinen armónicamente esta relación Empresa –Sociedad.

El concepto de RSE (o corporativa, como se lo llama en Europa) predominante en la actualidad, hace referencia a la asunción de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales.

El debate predominante parece estar puesto no tanto en discutir si es necesario realizar acciones de RSE, sino en cómo implementarlas dentro de la estrategia general del negocio empresarial.

Como concluye Etkin, el recorrido histórico muestra el desarrollo del concepto, la manera en que fue tomando fuerza y adquiriendo autonomía en relación con otras acciones de similares características. De la filantropía, al concepto de coadyuvar a la formación ciudadana, la RSE se erige hoy más allá de los debates del deber ser.

Varias razones, como el aumento del peso específico de la empresa en el conjunto del sistema socioeconómico, unido a una mayor sensibilidad de la sociedad actual hacia las cuestiones relacionadas con el bienestar y la calidad de vida, explican el surgimiento de la RSE.

Podemos concluir que, en materia de definiciones, no existe un concepto unívoco y acabado de la RSE, ya que se encuentra en constante proceso de formación y evolución, sin dejar de lado desde las distintas concepciones y visiones que se pueden tomar al respecto.

A continuación, detallaremos las definiciones que la doctrina nacional e internacional y distintas organizaciones ensayan de la RSE.

Según **Castillo Clavero**, la RSE es *“la obligación ética, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causadas a ésta en sus personas o en su patrimonio por la actividad de la empresa”*.⁹⁶

Según **Bello Knoll**, la RSE es *“un compromiso que cada empresa, en tanto actor social, establece con sus grupos de interés, la sociedad en general y consigo misma, a partir de una visión centralizada en la Gestión Responsable. Esta Gestión involucra a todo tipo de empresas e instituciones, siendo sus beneficiarios todos los actores sociales partícipes, incluida la propia empresa y el medio ambiente en la que ésta se desarrolla”*.⁹⁷

⁹⁶ Richard, Efraín Hugo, “Conferencia Responsabilidad Social de la Empresa”, Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, 2005.

⁹⁷ Bello Knoll Susy Inés, “¿Se puede aplicar capital social para Programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)? ¿la RSE está dentro del objeto social?”, Ponencia presentada en las XV Jornadas de Institutos de Derecho Comercial de la República Argentina realizadas el 16 y 17 de octubre de 2008 en San Nicolás, Provincia de Buenos Aires.

Según la **Comisión de las Comunidades Europeas**, la RSE es “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”.⁹⁸

El **Consejo Mundial para el Desarrollo Sustentable**, la define como “*el continuo compromiso de negocios en actuar éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras incrementa la calidad de vida de la fuerza laboral y sus familias así como también la comunidad local y la sociedad en general*”.

La **Organización Internacional de Trabajo (OIT)** dice que “*El concepto de la RSE nace junto con la noción de empresa moderna. Hace referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo; y el impacto social o ambiental de sus actividades.*”

El **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)**, define a la RSE como “*el compromiso de una compañía de buscar oportunidades de negocios que tomen en cuenta la construcción de capacidades para sus colaboradores y para la sociedad en su conjunto, con el fin de crear valor económico, social y público simultáneamente.*”⁹⁹

El **Grupo IDEA, Argentina**, llegó a la conclusión de que “*La RSE constituye un compromiso que cada empresa, en tanto actor social, establece con sus grupos de interés, procurando mejorar en forma sustentable las condiciones del negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto*”.¹⁰⁰

A modo de ilustración, resulta interesante mencionar los puntos centrales de la RSE que enumera Richard:

- 1) “*Buen trato a su personal con todo lo que ello conlleva.*”
- 2) “*Preservación del medio ambiente, cuidado del planeta y del entorno.*”
- 3) “*Colaboración en el desarrollo del país, de sus propósitos, particularmente cuando actúan fuera de sus fronteras.*”
- 4) “*Cumplimiento estricto de sus obligaciones fiscales del lugar en donde se desarrolla su actividad principal o por establecimientos o sucursales. Correlativamente con esto se trata de no actuar afectando la competencia, al no cumplir con leyes previsionales o fiscales, o con los proveedores, o contaminando su estado de cesación de pagos, para presentarse tardíamente en concurso afectando los derechos de los acreedores y del crédito en general, y de la seguridad jurídica del país.*”
- 5) “*Juego limpio con los consumidores en el mercado.*”
- 6) “*Integración correcta y social al medio en que se instalan, colaborando con los programas sociales.*”
- 7) “*Buenas prácticas en los países en desarrollo, cuando las empresas de países desarrollados trascienden sus fronteras, lógicamente con más razón, se pide esta con-*”

⁹⁸ Richard, Efraín Hugo, “Conferencia Responsabilidad Social de la Empresa...”

⁹⁹ <http://www.iarse.org/>.

¹⁰⁰ <http://www.ideared.org/newsletter/newsletter67.asp>.

ducta dentro de las fronteras propias, particularmente respecto de los proveedores, facilitándoles títulos de sus créditos, como prevé la ley de Factura de crédito, cuidadosamente boicoteada por las grandes empresas que se financian de las pequeñas empresas proveedoras.

- 8) *Dentro de las prácticas limpias se condena el uso de la corrupción desde la empresa hacia el funcionario gobernante o al revés.*”¹⁰¹

Según afirma Richard, *“la responsabilidad social no es solo demandable a las empresas mercantiles (grandes, medianas y pequeñas), sino que ello comprende al Gobierno (estados y organismos internacionales), a las organizaciones de la comunidad (ONG, asociaciones sin fines de lucro) y al ciudadano común (cliente, consumidor), ya que al igual que los empresarios, también tienen ellos obligaciones con la sociedad”*.

Por más de que existan numerosas definiciones o concepciones de lo que se entiende por RSE, y como no resulta ser el objeto del presente trabajo agotar el tema de la definición o conceptualización de la RSE, es importante dejar en claro qué cosas no son precisamente RSE, que generalmente son confundidas o resultan ser una definición parcial del término.

En efecto, la RSE no se trata del desarrollo de actividades sociales, asistencia social o filantropía (las cuales dependiendo del contexto de cada país son siempre válidas y necesarias), sino que éstas son parte de un marco de trabajo mucho más amplio que incluye a todas las áreas del negocio, desde su gobierno o administración, su público interno (empleados, directivos y accionistas), todos sus grupos de interés externos, es decir, de todo su ámbito de influencia (cadena de valor, clientes, consumidores, medios, gobierno, ONG's, etc.). Por eso se habla del desempeño responsable de la empresa en los ámbitos económico, social y ambiental.

Como sostiene Bello Knoll, *“el concepto de empresa asociado únicamente a la generación de riqueza ha mutado (propugnado por Friedman), ha sido superado y el concepto de EMPRESA SUSTENTABLE es el que ha cobrado protagonismo.*

Este concepto de Empresa sustentable se asienta sobre tres pilares:

- a) SER económicamente rentable;*
- b) SER medioambientalmente sustentable, y*
- c) SER socialmente responsable.*”¹⁰²

Continuando con dicha noción, la UNIAPAC sugiere que:

- *“La sustentabilidad económica puede lograrse a través de:*
 - Innovación (orientada hacia la satisfacción de las necesidades reales);*
 - Justicia: hacer lo que está bien y es lícito;*

¹⁰¹ Richard, Efraín Hugo, “Conferencia Responsabilidad Social de la Empresa”, Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, 2005.

¹⁰² Bello Knoll Susy Inés, “¿Se puede aplicar capital social para Programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? ¿la RSE está dentro del objeto social?”, Ponencia presentada en las XV Jornadas de Institutos de Derecho Comercial de la República Argentina realizadas el 16 y 17 de octubre de 2008 en San Nicolás, Provincia de Buenos Aires.

- *Conciencia: cultura, educación, capacitación.*
- *La sustentabilidad social puede lograrse a través de:*
 - *Participación;*
 - *Justicia y transparencia;*
 - *Solidaridad;*
 - *Igualdad e iguales oportunidades. Mientras que se respetan por completo las diferencias y las cosas en común.*
- *La sustentabilidad ambiental puede lograrse a través de:*
 - *Protección de la salud;*
 - *Respeto por la creación;*
 - *Nuevas formas de vida.*”¹⁰³

Por su lado, Richard afirma que *“la RSE está vinculada principalmente con el compromiso que asume una empresa hacia la sociedad, de raíces más profundas que el mero asistencialismo o la filantropía o una simple respuesta a las demandas sociales del entorno. Se trata por cierto, de una noción más abarcativa, compleja y profunda y en ello reviste la dificultad para su comprensión y aplicación. En muchos casos la misma está presentada como un programa de marketing de la empresa hacia la comunidad.”*¹⁰⁴

Conceptos como ciudadanía corporativa, filantropía empresarial, ética empresarial, y responsabilidad social, son algunos de los términos que engloban las diferentes acciones que las empresas promueven hacia la comunidad. No es sólo un problema de nombrar prácticas sino una forma de conceptualizarlas. De allí que se intenta evidenciar si la RSE puede considerarse un concepto híbrido, en el que confluyen diferentes acciones tales como: gestión empresarial, prácticas de desarrollo social y de comunicación institucional, entre otros fenómenos.

No obstante, se considera que conceptualmente la RSE está conformada por diferentes y variadas prácticas que han ido configurando su perfil. En efecto, la RSE comprende -o contiene- diversas acciones que incluyen filantropía, formas de solidaridad, semejanzas con el patrocinio y mecenazgo, como así también herramientas de comunicación institucional asumiendo ciertas modalidades de socialización y gestión empresarial, que conjuntamente (pero no separadamente) constituyen la noción de RSE.

Recordemos que la RSE no es donación, no es altruismo, no es filantropía, no es ética empresarial por más que incluya a cada una. La RSE es una filosofía y una manera de la gestión de la empresa.

Para ser más específico, la **filantropía** consiste en realizar acciones sociales, basadas en colaboraciones y/o donaciones que se hacen a la comunidad en sus diversas formas y organizaciones. También es definida como donación monetaria (o en especie) que efectúa una empresa, en la mayoría de los casos como una respuesta a pedidos de organizaciones sin

¹⁰³ UNIAPAC, “La Rentabilidad de los valores”, 2008.

¹⁰⁴ Richard, Efraín Hugo, “Conferencia Responsabilidad Social de la Empresa”, Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, 2005.

finés de lucro. En este caso, no existe un uso planificado y controlado de la misma. No existe involucramiento activo de la empresa en su instrumentación.

Por su lado, la **ética empresarial** se ocupa ante todo de las cuestiones normativas de la moral, se enfoca en los principios morales del mundo de los negocios y determina la manera en que la empresa se responsabiliza de sus actos.

En cambio, la **RSE** es un modelo de gestión empresarial donde conjugan todos los actores - empresarios, empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.- y que benefician tanto al público interno de la empresa como al público externo.

Como indica Richard, *“la RSE se suele presentar casi como una moda, “vendiéndolo” en lo interno de las empresas como una cuestión de marketing, de mejorar la penetración en el mercado, sólo a través de trabajo comunitario del personal de la empresa, de donaciones a ONGs, de mantenimiento de espacios públicos, que hasta a veces son contaminados por la propaganda visual y auditiva publicitando ese mantenimiento.”*¹⁰⁵

Tampoco debe confundirse la RSE con la noción de **gobierno corporativo**. Como nos indica Richard, aunque el origen del debate sobre la responsabilidad social de las empresas no guarda relación temporal ni temática con el *corporate governance*, es indudable que algunas conexiones hay entre ambos, pues los impactos sociales negativos son el resultado de decisiones empresariales adoptadas dentro del sistema de gobierno de las compañías, y así ha sido advertido correctamente por algunos documentos de segunda generación del *corporate governance*, que vinculan ambas cuestiones.

El Derecho Comercial no fue ajeno a ello, y se intentó asumir esa responsabilidad social, que en realidad era una respuesta a los abusos, a través del llamado reglas de ética del buen gobierno, o las *“corporate governance”*, la transparencia de la información, la contabilidad.

El **gobierno corporativo**, como ya lo hemos visto en el punto anterior, no es otro que el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa.

Por último, como ya fuera adelantado, la RSE no es **voluntariado**, pero cabe destacar que está incluido dentro de aquélla. En efecto, según Etkin, el voluntariado permite incluir a los empleados en las prácticas de RSE que implemente la organización, al tiempo que configura un tipo de acciones de responsabilidad social más vinculadas al know-how del negocio empresarial. De este modo, el voluntariado comenzó a ser visto como el conjunto de tareas que no sólo beneficiaban a la comunidad sino que también implicaba un retorno de imagen positiva respecto de la Empresa consolidándose lazos con la Comunidad y procurando una relación más cercana entre la primera y las necesidades sociales. De allí, el voluntariado corporativo se ha ido erigiendo en alianzas entre diferentes actores que crecen en el intercambio e interacción mutua. En conclusión, a través de los programas de voluntariado, la Empresa puede construir puentes que le permita unir las necesidades sociales con los de-

¹⁰⁵ Richard, Efraín Hugo, “Conferencia Responsabilidad Social de la Empresa”, Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, 2005.

seos de los empleados, y generar programas exitosos de responsabilidad social que repercutan en un mejor desarrollo organizacional.¹⁰⁶

Ha queda bien claro que el director no puede ser ajeno a la RSE y debe tenerla presente en cada decisión que toma día a día..

c) **Ética profesional.**

El marco de los principios de la ética profesional aparece como el primer eslabón de ordenación jurídica. La deontología como el tratado o ciencia del deber a los deberes, pretende establecer las normas de conducta en la actividad profesional y otorgar pautas para la resolución de conflictos y disensos en el plano interno o como producto de la interacción con factores externos. Junto a ello deben mencionarse las distintas declaraciones, recomendaciones, directrices, que en los ámbitos internacional o nacional, distintos organismos científicos o asociaciones profesionales efectúan y que sirven de obligada referencia ética.¹⁰⁷

En nuestra sociedad, es esencial al hombre saber cuáles son sus valores, qué es lo bueno y qué es lo malo, y si ello no se le da naturalmente, lo va a buscar en forma artificial. Como se sabe, ética es buscar realizar el bien y evitar el mal. Es la búsqueda personal de valores que plenifican ese deseo profundo de todo ser humano y las decisiones que tomamos en nombre de esos valores. Es sabiduría de la humanidad, una búsqueda del fundamento (dar razón) de aquello que es bueno.

La etimología de la palabra “ética” proviene de dos lenguas distintas:

Ethos (griego): morada, hábito, modo de ser, estilo, sentido.

Mos, moris (latín): costumbre.

Ética es el hábito o costumbre de hacer el bien y no dañar al otro, pudiendo resumirla en la siguiente frase: “*No hacer a otros lo que no me gustaría que me hicieran a mí. Hacer a los otros lo que me gustaría que me hicieran a mí*”.

Relacionando la ética al ambiente empresarial, entendemos que es más que oportuno citar al Siervo de Dios Enrique Shaw, fundador de ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa), cuya beatificación se encuentra actualmente en análisis en el Vaticano, y es quien en una Conferencia realizada en Mendoza en 1958, cuyo título era ni más ni menos “La misión de los dirigentes de empresa”, dice claramente a todos los ejecutivos:

“Su rol (el de dirigente de empresa) es complejo: obtener la confianza de quienes le facilitan, elegir el personal, fijar el objetivo, determinar los medios para cumplirlo, y asegurar la unidad, la pronti-

¹⁰⁶ Etkin, María Eugenia, La RSE ¿Una práctica en hibridación?, Tesis de la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales, UCES, Diciembre 2008.

¹⁰⁷ Granero, Horacio R., “¡Arriba el arriba! (y abajo el abajo)” en www.eldial.com.ar, Sección de Filosofía y Derecho, marzo de 2001.

tud en el tomar decisiones y la energía en la ejecución, merecer el crédito y la autoridad necesarios para lograr el triunfo.

Su función es difícil: elegir y dirigir hombres, conocer la profesión y el mercado, inspirar confianza (...)

El dirigente de empresa pone en su empresa no sólo su dinero sino también su tiempo, su capacidad, su honor. Es el agente más activo de la producción, el primero de los trabajadores, pues su misión es hacer que la empresa cumpla su fin.

Podemos concluir de este rápido examen que, desde un punto de vista económico, nada es más necesario para la prosperidad de un país que al dejar un gran campo a la libertad de iniciativa y acción de los hombres que tienen el coraje de asumir grandes responsabilidades personales y contar con empresarios capaces, activos y honrados (...)

Tres son los deberes que más deben ser destacados: de servicio, de progreso y de ascensión humana (...) Estos deberes han de cumplirse en los dos planos en que, conscientemente o no, gravita todo dirigente de empresa: en el de la empresa misma y en el de la sociedad que vivimos (...) Debemos trabajar por la elevación del hombre: somos los responsables de la ascensión humana de nuestro personal, sin trabar por eso, de ninguna manera, su legítima iniciativa y su necesaria responsabilidad.

El dirigente de empresa debe considerar a cada uno de sus colaboradores humanos como un [posible] a quien hay que facilitar la realización y ayudarlo a encontrar y extraer lo mejor que tiene de sí mismo.

El clima de la empresa de ser tal que contribuya a la ascensión del hombre y le brinde por su trabajo y en su trabajo la mejor de las oportunidades para su desarrollo. El dirigente de empresa debe dar toda la libertad posible para que cada uno sea dueño de sus actos y pueda expresar su personalidad (...)

Vemos pues que la empresa, además de ser una célula de la vida económica, debe ser una comunidad de vida. Y el dirigente de empresa tiene a ese respecto una misión bien concreta: Esta consiste en reflexionar sobre su empresa y en organizarla de modo que, gracias a las condiciones de trabajo más idóneas, gracias a la acertada selección de los jefes de sección, gracias a algún sistema de remuneración del trabajo y de involucramiento en la marcha de la empresa, los trabajadores puedan encontrar siempre mejores condiciones para actuar con iniciativa propia y contribuir con un caudal insospechado de fantasía creadora y de recursos morales de modo que, cada uno en su puesto y de acuerdo con sus funciones y su capacidad, se sienta parte integrante de una compañía viva en la cual palpita el corazón de la empresa, y se sienta estimulado a trabajar con alegría, con sentido deportivo de emulación, con la certeza de ser retribuido en proporción a su esfuerzo, con la satisfacción de la seguridad garantizada, con la esperanza de mejorar eventualmente su posición.”¹⁰⁸

Por otro lado, es dable destacar la labor realizada en la materia que nos ocupa por el Pontificio Consejo de Justicia y Paz, durante febrero de 2011, en conjunto con empresarios, profesores universitarios y expertos, que resolvieron escribir una especie de *vademecum* -como el mismo Cardenal Turkson utiliza la palabra en el Prefacio de la obra- para los hombres y

¹⁰⁸ Conferencia pronunciada por Enrique Shaw en las “Jornadas de Estudio sobre problemas humanos de la Empresa”, organizadas por la Asociación de Profesionales de la Acción Católica Argentina (Mendoza, 17 de agosto de 1958).

mujeres de negocios, es decir, una guía a ser utilizada por profesores en la formación e instrucción en escuelas y universidades. De esta forma han surgido a la luz las reflexiones contenidas en el documento *“La vocación del Líder empresarial, una reflexión”*.

Como explica Turkson, *“el documento intenta ser una guía educativa que trata la vocación del hombre y de la mujer de negocios quienes actúan en muchas y variadas instituciones empresariales: cooperativas, corporaciones multinacionales, negocios familiares, negocios sociales, empresas con o sin fines de lucro, etc.; y los desafíos y oportunidades que el mundo de los negocios les ofrece en un contexto de intensas comunicaciones tecnológicas, prácticas financieras cortoplacistas y profundos cambios culturales.”*¹⁰⁹

Continúa afirmando que *“los líderes empresariales son llamados a ocuparse de la economía contemporánea y del mundo financiero teniendo en cuenta los principios de la dignidad de la persona y del bien común. Estas reflexiones ofrecen a los líderes empresariales, a los miembros de las instituciones y a diversos stakeholders un set de principios prácticos a seguir en la consecución del bien común. Entre estos fundamentos, se recuerda el principio de atender las necesidades del mundo con bienes que sean realmente bienes y servicios verdaderos sin olvidar el espíritu de solidaridad, las necesidades de los pobres y vulnerables; el principio de organizar el trabajo dentro de las empresas respetando la dignidad humana; el principio de subsidiariedad, que promueva la iniciativa e incremente la competencia de los empleados -considerados “co-empresarios”- y, finalmente, el principio de la creación sostenible de la riqueza y su justa distribución entre los diferentes stakeholders.”*¹¹⁰

Este breve documento es de singular importancia para el mundo empresario y podemos resumirlo citando parte de su Resumen Ejecutivo:

“La transformación que se viene dando en nuestra era (globalización, tecnología de las comunicaciones y el predominio de las finanzas) genera problemas al mismo tiempo que produce beneficios: desigualdades, trastornos económicos, sobrecarga de información, inestabilidad financiera y muchas otras presiones que se alejan de servir al bien común.

No obstante, los líderes empresariales guiados por los principios de la ética social, vividos mediante virtudes e iluminados, para los cristianos, por el Evangelio, pueden tener éxito y contribuir al bien común. Los obstáculos para servir al bien común se presentan de diferentes formas (ausencia del estado de derecho, corrupción, tendencias hacia la codicia, mala administración de los recursos) pero lo más importante para un líder empresarial, a nivel personal, es que le hace llevar una vida “dividida”. Esta separación entre la fe y la práctica diaria en los negocios puede llevar a desequilibrios y a una devoción “fuera de lugar” hacia el éxito mundano. La alternativa de un “liderazgo de servicio” proporciona a los líderes empresariales una perspectiva más amplia y ayuda a equilibrar las demandas del mundo de los negocios con los principios éticos sociales, iluminados, para los cristianos, por el Evangelio. Esto debe ser explorado en tres estamentos: ver, juzgar y actuar, aunque es evidente que los tres aspectos están profundamente interconectados.

VER: Los desafíos y oportunidades en el mundo de los negocios es complicado por factores buenos y malos, entre ellos cuatro de los signos principales de estos tiempos que impactan en los negocios.

¹⁰⁹ Conferencia Episcopal Argentina, *“La vocación del líder empresarial: una reflexión”*, 1ed. Argentina, 2015.

¹¹⁰ Ibid., pág. 8.

- *La Globalización trajo eficiencia y extraordinarias nuevas oportunidades para las empresas, pero las desventajas incluyen grandes inequidades, trastornos económicos, homogeneidad cultural y la inhabilidad de los gobiernos para regular apropiadamente el flujo de capitales.*
- *La Tecnología de la Comunicación ha permitido conectividad, nuevas soluciones y productos y bajos costos, pero la nueva velocidad produce sobrecarga de información y precipita la toma de decisiones.*
- *El predominio de las finanzas de los negocios a nivel mundial ha intensificado la tendencia a “commoditizar” el trabajo y hacer hincapié en la maximización de la riqueza y en las ganancias de corto-plazo a expensas del trabajo por el bien común.*
- *Los grandes Cambios Culturales de nuestra época han incrementado el individualismo, hay más rupturas familiares y más preocupaciones utilitaristas egoístas y sobre lo “qué es bueno para mí”. Como resultado podemos tener más bienes pero se carece de forma significativa del bien común.*

Los líderes empresariales se centran cada vez más en la maximización de la riqueza; los empleados en desarrollar actitudes para defender sus derechos y los consumidores demandan satisfacción inmediata a los precios más bajos posibles. Como los valores se transformaron en relativos y los derechos se tornan más importantes que las obligaciones, el objetivo de servir al bien común a menudo se pierde.

JUZGAR: Las buenas decisiones de negocio son las que se basan en principios fundamentales como el respeto a la dignidad humana y el servicio al bien común, y una visión del negocio como una comunidad de personas. En la práctica, el líder empresarial se debe enfocar en:

- *producir bienes y servicios que satisfagan necesidades humanas genuinas asumiendo la responsabilidad de los costos sociales y ambientales de la producción, de la cadena de suministro y de la cadena de distribución (sirviendo al bien común y estando pendiente de las oportunidades para servir a los pobres);*
- *organizar el trabajo en forma productiva y coherentemente, reconociendo la dignidad humana de los trabajadores y sus derechos y la posibilidad de prosperar en sus trabajos (“trabajo para el hombre” y no el “hombre para el trabajo”) y estructurando los lugares de trabajo con la subsidiariedad de que el diseño, la preparación y la confianza en los empleados les permitirán realizar su mejor trabajo y,*
- *utilizar los recursos sabiamente para crear tanto beneficios como bienestar, para producir riqueza sostenible y distribuirla justamente (un justo salario para los empleados, justos precios para los consumidores y proveedores, justos impuestos para la comunidad y un justo retorno para los propietarios)*

ACTUAR: Los líderes empresariales pueden poner en práctica su aspiración cuando siguen su vocación, motivados por algo más que el éxito financiero. Cuando ellos integran en sus vidas y en sus trabajos los dones de la vida espiritual, las virtudes y los principios de la ética social, pueden superar tener una vida dividida, y recibir la gracia de fomentar el desarrollo integral de todos los stakeholders. La Iglesia llama a los líderes empresariales a recibir –que con humildad reconozcan lo que Dios ha hecho por él o por ella- y a dar –entrar en comunión con otras personas para hacer del mundo un lugar mejor-. Enfocar los negocios con una sabiduría práctica fortalece al líder empresarial para responder a los desafíos del mundo no con miedo o cinismo, sino con las virtudes de la fe, la esperanza y el amor. Este documento alienta a tener coraje e inspira a los líderes de negocios y stakeholders a ver los desafíos y oportunidades en sus trabajos, a juzgarlos de acuerdo con

los principios de la ética social, iluminados para los cristianos por el Evangelio; y a actuar como líderes que sirven a Dios.”¹¹¹

Para concluir, no queríamos dejar de mencionar dos mensajes del Papa Francisco -que ya nos tiene acostumbrados con su simpleza y claridad a la hora de dejarnos una enseñanza- en relación a la vocación del empresario en la Tierra.

El primero, es el mensaje en su primera Encíclica, recientemente publicada, justo seis meses antes de que se produzca la Cumbre de la ONU en París sobre el Cambio Climático. En la Encíclica, que lleva como título la expresión italiana “*Laudato si*” -“Alabado seas”-, el Papa muestra su preocupación por aquellas cuestiones que tienen que ver con el cuidado de nuestro planeta: el cambio climático y el calentamiento global; la contaminación producida por los residuos no biodegradables, tóxicos y radioactivos; las energías renovables; la corrupción en el mercado internacional del petróleo o el consumo personal de las energías, entre otras. También hace referencia a la contaminación en nuestras vidas del mundo digital, de las nuevas tecnologías y más en concreto de las redes sociales.

El Santo Padre recoge el extenso magisterio de San Juan Pablo II y de Benedicto XVI. Resultan novedosas las referencias que hace al magisterio del patriarca ecuménico de Constantinopla, Bartolomé I, en temas como el cambio climático, la deforestación y la destrucción de los humedales. No se trata de un texto dirigido solo a católicos, sino que el propio Papa invita a todas las personas a reflexionar en serio, pues “*nunca la humanidad ha tenido tanto poder sobre sí misma, y nada garantiza que lo utilizará bien*”.

Al margen de que la Encíclica no esté dirigida exclusivamente a los empresarios, sino “*a todos acerca de nuestra casa común*”, no menos cierto es que aquéllos deberían prestar especial atención al documento, por ser los líderes empresariales unos de los principales responsables co-creadores de la Creación (como hemos visto anteriormente) utilizando a la empresa como medio para realizar el bien común de la humanidad, incluyendo el cuidado de nuestro medio ambiente.

Por ello, nos pareció importante rescatar, por lo menos, estos dos pasajes que mencionan la actividad que nos atañe:

“La actividad empresarial, que es una noble vocación orientada a producir riqueza y a mejorar el mundo para todos, puede ser una manera muy fecunda de promover la región donde instala sus emprendimientos, sobre todo si entiende que la creación de puestos de trabajo es parte ineludible de su servicio al bien común.”

*“El problema es que no disponemos todavía de la cultura necesaria para enfrentar esta crisis y hace falta construir liderazgos que marquen caminos, buscando atender las necesidades de las generaciones actuales incluyendo a todos, sin perjudicar a las generaciones futuras.”*¹¹²

¹¹¹ Ibid., pág. 9 y ss.

¹¹² Papa Francisco; “Carta Encíclica *Laudato Si*”, 2015, sobre el cuidado de la casa común http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html.

Por otro lado, es importante destacar la carta escrita por el Papa Francisco el 30 de diciembre de 2015, donde urge a los participantes en el Foro Económico Mundial que se celebra en Davos (Suiza) a crear empresas que utilicen las tecnologías avanzadas para "*crear trabajo digno para todos*".

En su Mensaje, publicado recientemente, Francisco nos dice, en su parte pertinente (el resaltado nos pertenece):

*"...Los albores de la así llamada «cuarta revolución industrial» han sido acompañados por una creciente sensación de la inevitabilidad de una drástica reducción del número de puestos de trabajo. Los últimos estudios conducidos por la Organización Internacional del Trabajo indican que, en la actualidad, el desempleo afecta a cientos de millones de personas. La «financiarización» y la «tecnologización» de las economías globales y nacionales, han producido cambios de gran envergadura en el campo del trabajo. Menos oportunidades para un empleo satisfactorio y digno, conjugado con la reducción de la seguridad social, están causando un inquietante aumento de desigualdad y pobreza en diferentes países. **Hay una clara necesidad de crear nuevas formas de actividad empresarial que, mientras fomentan el desarrollo de tecnologías avanzadas, sean también capaces de utilizarlas para crear trabajo digno para todos, sostener y consolidar los derechos sociales y proteger el medioambiente. Es el hombre quien debe guiar el desarrollo tecnológico, sin dejarse dominar por él.***

A todos ustedes me dirijo una vez más: ¡No se olviden de los pobres! Este es el principal desafío que tienen ustedes, como líderes en el mundo de los negocios. «Quien tiene los medios para vivir una vida digna, en lugar de preocuparse por sus privilegios, debe tratar de ayudar a los más pobres para que puedan acceder también a una condición de vida acorde con la dignidad humana, mediante el desarrollo de su potencial humano, cultural, económico y social» (Encuentro con la Clase Dirigente y con el Cuerpo Diplomático, Bangui, 29 noviembre 2015).

Nunca debemos permitir que «la cultura del bienestar nos anestesia», volviéndonos incapaces de «compadecernos ante los clamores de los otros, de no llorar ante el drama de los demás ni de interesarnos de cuidarlos, como si todo fuera una responsabilidad ajena que no nos incumbe» (Evangelium gaudium, 54).

Llorar por la miseria de los demás no significa sólo compartir sus sufrimientos, sino también y sobre todo, tomar conciencia que nuestras propias acciones son una de las causas de la injusticia y la desigualdad. «Abramos nuestros ojos para mirar las miserias del mundo, las heridas de tantos hermanos y hermanas privados de la dignidad, y sintámonos provocados a escuchar su grito de auxilio. Nuestras manos estrechen sus manos, y acerquémoslos a nosotros para que sientan el calor de nuestra presencia, de nuestra amistad y de la fraternidad. Que su grito se vuelva el nuestro y juntos podamos romper la barrera de la indiferencia que suele reinar campante para esconder la hipocresía y el egoísmo» (Bula de indicción del Jubileo Extraordinario de la Misericordia, Misericordia vultus, 15).

*Una vez que tomamos conciencia de esto, llegamos a ser humanos más plenos, **pues nuestra responsabilidad para con nuestros hermanos y hermanas es una parte esencial de nuestra humanidad común. No tengan miedo de abrir su mente y su corazón a los pobres. De este modo, ustedes***

podrán dar rienda suelta a sus talentos económicos y técnicos, y descubrir la felicidad de una vida plena, que no les puede proporcionar el solo consumismo.

Frente a los profundos cambios que marcan época, los líderes mundiales se enfrentan al reto de garantizar que la futura «cuarta revolución industrial», resultado de la robótica y de las innovaciones científicas y tecnológicas, no conduzca a la destrucción de la persona humana -reemplazada por una máquina sin alma-, o a la transformación de nuestro planeta en un jardín vacío para el disfrute de unos pocos elegidos.

Por el contrario, el momento actual proporciona una valiosa oportunidad para guiar y gobernar el proceso ahora en curso, y construir sociedades inclusivas basadas en el respeto por la dignidad humana, la tolerancia, la compasión y la misericordia. Les insto, pues, a afrontar de nuevo el diálogo sobre cómo construir el futuro del planeta, «nuestra casa común», y exhorto a ustedes a hacer un esfuerzo unido para lograr un desarrollo sostenible e integral.

Como he señalado muchas veces, y lo reitero ahora con mucho gusto, la actividad empresarial es «una noble vocación orientada a producir riqueza y a mejorar el mundo para todos», especialmente «si entiende que la creación de puestos de trabajo es parte ineludible de su servicio al bien común» (Laudato si', 129). Como tal, tiene la responsabilidad de ayudar a superar la compleja crisis de la sociedad y del medio ambiente, y luchar contra la pobreza. Esto hará que sea posible mejorar la precaria condición de vida de millones de personas y cerrar la brecha que da lugar a numerosas injusticias, que erosiona los valores fundamentales de la sociedad, como la igualdad, la justicia y la solidaridad.

*De este modo, a través del recurso privilegiado al diálogo, el Foro Económico Mundial puede convertirse en una plataforma para la defensa y protección de la creación, como también para la consecución de «un progreso más sano, más humano, más social, más integral» (Laudato si', 112), teniendo además debidamente en cuenta los objetivos ambientales y la necesidad de maximizar los esfuerzos para erradicar la pobreza, como se establece en el Programa para el Desarrollo Sostenible de 2030 y en el Acuerdo de París establecido en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático...”.*¹¹³

¹¹³ http://es.radiovaticana.va/news/2016/01/20/jno_se_olviden_de_los_pobres!_mensaje_del_papa_/1202499.

10. Conclusión.

Las organizaciones fueron definidas por Max Weber -que era abogado de profesión- como “*un sistema de actividades humanas continuamente dirigidas hacia un fin específico*”. Esta idea es tan básica y general, que se ha mantenido en casi todas las definiciones posteriores.

Nos hemos cuestionado al comienzo del presente trabajo: ¿qué significa ser un buen hombre de negocios? ¿Encontraremos ese significado en la normativa o derecho vigente?

Si la idea del buen hombre de negocios pasa por mirar la realidad empresarial y evaluar su eficiencia, existe un principio que todo director debe conocer que es cómo medir la performance global de la empresa que dirige y en ese aspecto, no podrá eludir rendir cuentas de los resultados de su gestión. Es más, su reputación y profesionalidad es duramente analizada, ya que el término eficiencia significa hasta qué punto la sociedad administrada ha cumplido con su objeto social y ha generado las utilidades correspondientes, sin causar un daño al patrimonio de los accionistas.

Sin lugar a dudas, la conexión del Derecho con la disciplina de la Administración de Empresas, entre otras, nos ha traído suficientes aproximaciones concretas para poder dilucidar los cuestionamientos que nos hemos planteado al encarar este trabajo.

Las enseñanzas del Profesor Matta y Trejo fueron inspiradoras, quien ha insistido desde la cátedra, la doctrina y desde el ejercicio profesional activo, la integración en este aspecto del Derecho con las disciplinas en materia de administración de empresas, otorgando un contenido preciso al art. 59 LSC.

En el presente trabajo hemos podido analizar las herramientas, conocimientos y cualidades más esenciales que todo ejecutivo debe tener para poder cumplir su función de manera idónea, sin olvidarnos que la misma es una obligación de medios y no de resultados. El administrador debe poner todos los medios posibles, es decir, ser lo más diligente y leal posible, para poder garantizar el mayor éxito a la empresa que administra. A veces, contexto mediante o razones que no dependerán de su capacidad, los resultados podrán ser los no esperados, pero no por eso, será responsable por incumplimiento de sus deberes. Es parte del riesgo empresarial que el accionista debe estar dispuesto a enfrentar cuando aporta capital.

No caben dudas que el director tiene una enorme responsabilidad en este mundo, que es la de generar riqueza en forma lícita para que otros puedan participar de la misma, mediante el trabajo digno y se vean así beneficiados y realizados, manteniendo un ambiente sano y sustentable, colaborando así con la Creación y haciendo honor a la Parábola de los Talentos.

Este es el llamado que debe responder diaria y fielmente el ejecutivo y del cual debe sentirse orgulloso y agradecido por tener semejante desafío por delante: servir al otro, continuar la acción creadora de Dios y hacer feliz a su prójimo.

11. Anexo: Sumarios jurisprudenciales sobre la materia.

A continuación, se transcriben algunos sumarios jurisprudenciales relativos a la materia.

“Las funciones del administrador societario abarcan la gestión operativa de los negocios sociales, la organización y dirección de la empresa anexa a la sociedad, el cumplimiento del estatuto del comerciante, la participación en el funcionamiento interno de la sociedad y la representación de la sociedad ante terceros cuando se trate del presidente componentes estatutarios si correspondiere (cfr. Otaegui, Julio C., "Administración Societaria", ed. Abaco, Buenos Aires, 1979, pág. 59).

Todo administrador, para desempeñar como debe sus funciones, tiene que estar informado de lo que ocurre en la empresa. La información es un componente sustancial del deber de diligencia, pues no puede considerarse diligente quien pretende participar en la gestión de una sociedad ignorando, en menor o mayor medida, lo que sucede en ella. El deber de diligencia conlleva el deber de información, ya que para poder actuar en tiempo y forma, es decir diligentemente, el director debe estar informado de todo el quehacer de la sociedad y obrar en consecuencia.

“El director no es un "superhombre" que todo lo sabe y que todo lo controla (cfr. Odriozola Carlos, "Reforma al régimen de responsabilidad de los directores o necesidad de una adecuada interpretación", LA LEY, 1982-B, 706), al que pueda exigírsele un total conocimiento de las cuestiones inherentes al desarrollo de la sociedad que administra, y si bien lo más adecuado sería que se sirviera de los asesores o especialistas del ente, dentro de un contexto de conflicto que este Tribunal no desconoce, puede solicitar ser asistido por contadores o abogados, a los fines del examen de la documentación que se le exhiba”

“IGJ c / Propel S.A. s/ denuncia (Nro. 20740/04)” – CNCOM, Sala B, 28/2/2005.

“El directorio es un órgano colegiado que actúa en consejo, fuera de tal colegio sus integrantes no representan a la sociedad ni pueden actuar por ella, salvo disposición de estatutos.”

LL 90 11/9/57. Fallo 4/941.

“La responsabilidad del directorio de una sociedad anónima nace de la sola circunstancia de integrar el órgano de gobierno. Ello, en tanto es función de cualquier integrante del órgano de administración -aún cuando no se la indique expresamente- el control de la calidad de la gestión empresarial, función cuyo incumplimiento da lugar a una suerte de culpa in vigilando”.

“Jinkus, Gabriel A. c. Video Producciones Internacionales S. A. y otros”, CNCOM, Sala B, noviembre 6, 1996. - LA LEY, 1997 D, 483.

“El mal desempeño de la función por un director no solo puede verse configurado por la participación directa en hechos o actos positivos violatorios de la ley o los estatutos, sino también, y basta con ello, para que haya responsabilidad, por haberse omitido la realización de las diligencias necesarias que exigían las circunstancias de tiempo, lugar y modo para evitar o frustrar el incorrecto proceder de otros directores que no podían desconocer de haber aplicado la debida atención y preocupación por los asuntos sociales. La solución que considera inaplicable el plazo bienal previsto por el cciv 4037 para los supuestos de responsabilidad civil extracontractual, resolviendo la cuestión por el CCOM 848-I, es aceptada, toda vez que en la especie se ventila el incumplimiento o violación de deberes nacidos del contrato de sociedad, en el caso por directores de una SA, esto es, un supuesto de responsabilidad contractual.

“Everest Cía. de Seguros Generales s/ Quiebra c/ Eros Tomás Loureiro y otros”. CNCOM, Sala A, 12/3/85.

“Si bien los directores de una sociedad anónima deben supervisar y controlar toda la gestión empresarial como responsables que son ante los accionistas que representan, debe tenerse en cuenta que muchos hechos pueden escapar a su control, lo cual es frecuente en caso de un gran volumen de la empresa, aventando por lo tanto la culpa in vigilando que se les imputa”.

“Cía. Azucarera Tucumana S.A. s/ Quiebra”. CNCOM, Sala B, 15/3/82. ED 99-443.

“En las sociedades por acciones, el principio es que los directores no contraen responsabilidad personal ni solidaria por los actos realizados de conformidad con la ley, el estatuto y las resoluciones asamblearias, y en tanto hayan observado el cumplimiento del objeto social los que en tal caso han de considerarse válidos y legales. Para que tal responsabilidad opere es necesario la existencia de culpa, la cual se erige como fundamento de la responsabilidad, siendo una noción adecuada a cada caso y persona en concreto a apreciar prudencialmente por el juez. Dicha apreciación debe hacerse a la luz de las pautas configuradas en los arts. 59, L.S.C. y 512 y 902, C. Civ. Están demostradas en autos las irregularidades registrales. La ilicitud apuntada constituye un quebrantamiento de la lealtad y la diligencia exigible a un “buen hombre de negocios” (arts. 59 y 274, L.S.C.).”

SD 77553 – Expte. n° CNT 35719/2013/CA1 - “Navalesi Marta Laura y otro c/ Les Bejart S.A. y otro s/ despido” – CNTRAB – SALA V – 30/10/2015, elDial.com - AA9462.

“El art. 59 de la ley 19.550, al fijar en cabeza de los administradores societarios el deber de un obrar leal y conforme al estándar del buen hombre de negocios, establece la necesidad de que cumplan con ciertos deberes fiduciarios que la doctrina ha examinado largamente, uno de los cuales es, por cuanto aquí interesa, el de informarse sobre la marcha de los negocios sociales a los efectos de establecer un adecuado control sobre ellos. El de informarse es un deber que, en efecto, deriva del de diligencia resultante del citado art. 59.”

22502/2013 – “García del Ro Luis c/ YPF S.A. s/ exhibición de libros” – CNCOM – SALA D – 06/11/2013, elDial.com - AA841D.

“Los administradores de una sociedad deben actuar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios y son responsables por las faltas cometidas en los términos de la LS: 59. La responsabilidad nace de la circunstancia de integrar el órgano de administración, de manera que cualesquiera que sean las funciones que efectivamente cumple el administrador, su conducta debe ser juzgada en función de la actividad obrada –o no realizada– por el órgano. Ello, aunque el imputado alegue funciones nominales o no, que no haya actuado efectivamente en relación con los hechos que se reputan disvaliosos, o no haya tenido conocimiento de ellos; porque es función de cualquier integrante del órgano de conducción la de controlar la calidad de la gestión empresarial. En el contexto descripto, el incumplimiento a sus obligaciones da lugar a una suerte de culpa in vigilando pues el distingo entre la condición de administradores y su ejercicio efectivo en torno a una cuestión concreta, antes de dispensarlo de responsabilidad, la agrava porque importa no haberse interesado debidamente en la actuación del ente.”

17896/2011 - "Comisión Nacional de Valores c/Massuh SA s/ organismos externos" – CNCOM – SALA B – 17/04/2012, elDial.com - AA7718

12. Bibliografía.

Alferillo, Pascual E., “Código Civil y Comercial, Tomo 1, Comentado, anotado y concordado”, Ed. Astrea, 2015, pág. 193 y ss.

Anaya, Jaime, “Empresa y sociedad en el Derecho Comercial” Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales, Bs. As. 1990, pág. 25 y ss.

Araya, Tomás, “Los deberes de los Directores de Sociedades Anónimas, la delegación de funciones y la responsabilidad”, E.D. T 207-pág. 699.

Bello Knoll, Susy Inés, “¿Se puede aplicar capital social para Programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)? ¿la RSE está dentro del objeto social?”, Ponencia presentada en las XV Jornadas de Institutos de Derecho Comercial de la República Argentina realizadas el 16 y 17 de octubre de 2008 en San Nicolás, Provincia de Buenos Aires.

Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, §35, <http://www.vatican.va/>.

Conferencia Episcopal Argentina, “La vocación del líder empresarial: una reflexión”, 1ed. Argentina, 2015.

Elespe, Douglas, “El rol del regulador para estimular el ahorro El derecho y las instituciones económicas”, publicado en elDial.com - DC1A0B, 15/3/2013.

Etkin, María Eugenia, “La RSE ¿Una práctica en hibridación?”, Tesis de la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales, UCES, Diciembre 2008.

Fargosi, Horacio P., “Anotaciones preliminares sobre la responsabilidad civil de los directores de sociedades anónimas en la Ley N° 19.550”, L.L. T 147-1332.

Fargosi, Horacio P., “Esquicio sobre la responsabilidad de los directores”, L.L. 2001-D-336.

Farina, Juan M., “Derecho de las sociedades comerciales”, Ed. Astrea, t. 1, pág. 360.

Gagliardo, Mariano, “Asignación de funciones y retribución de los directivos” E.D. T. 174-pág. 135.

Gagliardo, Mariano, “Responsabilidad de los Directores de Sociedades Anónimas”, pág. 322, Ed. Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1981.

Gagliardo, Mariano, “Responsabilidad de los directores de sociedades anónimas”, pág. 691, 3ra. Edición, Abeledo Perrot, Buenos Aires 2001.

Gagliardo, Mariano, “Responsabilidad de los directores de sociedades anónimas”, pág. 916, Lexis-Nexis, Buenos Aires 2004.

Gagliardo, Mariano; “Sociedad hueca”, ED. 182-519.

Garrigues, Joaquín, “Hacia un nuevo Derecho Mercantil”, pág. 230, Ed. Tecnos, Madrid 1971.

Granero, Horacio R., “¡Arriba el arriba! (y abajo el abajo)” en www.eldial.com.ar, Sección de Filosofía y Derecho, marzo de 2001.

Griffi, Eugenio H., “El director empleado” en Estudios en Homenaje al Dr. Carlos Odriozola, pág. 227 y s.s.

Halperin, Isaac, “Curso de derecho comercial”, t. I, Depalma, 1998 p. 365.

Halperin, Isaac, “Sociedades Anónimas”, pág. 543/566, Depalma, 1998.

Halperin, Isaac y Otaegui, Julio C.: “Sociedades Anónimas”, Ed. Abeledo Perrot.

Junyent Bas, Francisco, “Responsabilidad civil de los administradores societarios”, Advocatus, 1998, pág. 35

Martorell, Ernesto, “Breves estudios societarios. La responsabilidad de los administradores sociales hoy”. LL 1997-A-p. 824. Editorial La Ley 1997.

Martorell, Ernesto E. y Tazza, Alejandro O., “La responsabilidad (comercial y penal) de los directores de sociedades comerciales”; Publicado en: LA LEY 31/08/2015.

Matta y Trejo, Guillermo E., “En torno al funcionamiento del directorio de la anónima”, en “Temas de Derecho Societario Vivo”, Ed. Mac Tomas, pág. 325.

Matta y Trejo, Guillermo E., “Necesidad de adecuar el régimen de responsabilidad del Directorio de la anónima a la realidad de la organización empresarial”. Cuestiones de Derecho Societario en homenaje a Horacio P. Fargosi, Ed. Ad-Hoc, 2004, pág. 357 y ss.

Matta y Trejo, Guillermo E., “Las funciones del director societario. Su distinción de las del director interno o ejecutivo”. Segundo Congreso Argentino – Español de Derecho Mercantil, Iguazú –Argentina, junio 2003.

McKenna, Regis, “El Marketing es todo”, Harvard Business Review, Enero - Febrero 1991.

Narayanan V.G., “Cómo preparar un presupuesto”, Editorial Impact Media Comercial, Harvard Business Press, Chile, 2010.

Nissen, Ricardo A., “Ley de sociedades comerciales 19.550 y modificatorias. Comentada, anotada y concordada”. Tomo 3, pág. 78 y ss. Ed. Astrea, Buenos Aires, 2010.

Odriozola, Carlos S., “Acerca de la responsabilidad de los directores”, en Derecho Empresario Actual –Homenaje al Dr. Raymundo L. Fernández” pág. 785 y ss, Ed. Depalma, Buenos Aires, 1996.

Otaegui, Julio C., “Administración Societaria”, Ed. Abaco, pág. 403.

- Otaegui, Julio C., “Responsabilidad civil de los directores”, RDCO, 1978-1287.
- Papa Francisco, “Carta Encíclica Laudato Si”, 2015,
- Richard, Efraín Hugo, “Conferencia Responsabilidad Social de la Empresa”, Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, 2005.
- Richard, Efraín Hugo y Muiño, Orlando Manuel, “Derecho societario”, Editorial Astrea, Buenos Aires, 1998, pág. 236.
- Rivera, Julio C. “Responsabilidad de los administradores y síndicos”. Rev. De Daños, n3, 2001, pág. 44.
- Roitman, Horacio, “Ley de sociedades comerciales. Comentada y anotada”, Ed. La Ley, Buenos Aires, 2006t. I, p. 882.
- Rubino, Mercedes, “La responsabilidad social empresaria, El valor jurídico de la solidaridad”, Ponencia presentada en el VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa – X Congreso Argentino de Derecho Societario. Córdoba. 2007. Publicada en el Libro de Ponencias, T. IV, pág. 541 y ss., elDial - DCD47, 26/12/2007.
- Seijas, José Pablo, “Elementos básicos para el Análisis e interpretación de estados contables”, publicación de la Fundación Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Julio 2010.
- Sassot Betes, Miguel A. y Sasot, Migule P., “Sociedades Anónimas, El órgano de administración”, Ed. Abaco, pág. 530.
- Svarzman, Martín, “La función de *compliance*”, Revista el Auditor interno, Nro. 4, diciembre de 2004, Instituto de Auditores Interno de Argentina, <https://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/04/articulo1.html>.
- UNIAPAC, “La Rentabilidad De Los Valores”, 2008.
- Verón, Alberto, “Sociedades Comerciales”, Ed. Astrea, Tº 4, pág. 314
- Vítolo, Daniel Roque, “Responsabilidad de los administradores societarios”, Publicado en: LA LEY 03/10/2007, 1, LA LEY 2007-E, 1313, Responsabilidad Civil Doctrinas Esenciales Tomo VI, 1107, Derecho Comercial. Sociedades. Doctrinas Esenciales Tomo II, 331, Cita Online: AR/DOC/2893/2007.
- Wallace Stettinius, D. Robley Wood, Jr., Jacqueline L. Doyle y John L. Colley, “Plan de negocio: Cómo diseñarlo e implementarlo”, Ed. Profit, España, 2009.
- Zaldívar, Enrique, “La responsabilidad de los directores de las sociedades por acciones en la reforma de la ley de sociedades comerciales año 1983”, Revista Inspección General de Justicia, 1983, pág. 29.