

La culpa como factor de atribución de responsabilidad de directores de sociedades anónimas y la gobernanza corporativa

Por

Gastón A. O'Donnell

1. Los presupuestos de responsabilidad civil. 2. Las órbitas de responsabilidad: contractual y extracontractual. 3. Distingo entre obligaciones de medio y de resultado. 4. El análisis de la culpa. 5. Exención de responsabilidad. 6. Los presupuestos de responsabilidad aplicados al director. 7. Exención de responsabilidad. 8. Impugnación de decisiones asamblearias. 9. La gobernanza corporativa.

1. Los presupuestos de responsabilidad civil

Para que exista responsabilidad en nuestro esquema normativo, deben conjugarse los llamados presupuestos de responsabilidad civil. Esto es válido para todas las actividades y todas las situaciones que puedan darse en nuestra vida de relación.

De ese modo, grafica Llambías que para que la responsabilidad del deudor quede comprometida deben conjugarse los siguientes presupuestos: 1º) incumplimiento del deudor; 2º) imputabilidad del incumplimiento al deudor en razón de su culpa o dolo; 3º) daño sufrido por el acreedor y 4º) relación de causalidad entre el incumplimiento del deudor y el daño experimentado por el acreedor¹.

Para la doctrina moderna, el factor de atribución no es necesariamente subjetivo, es decir la culpa o el dolo, si no que puede ser objetivo.

Siguiendo este pensamiento, Alterini entiende que la responsabilidad generadora del deber de indemnizar exige la concurrencia de cuatro presupuestos: 1) El incumplimiento objetivo, o material, que consiste en la infracción al deber, sea por incumplimiento de la palabra empeñada en un contrato, sea por violación al deber general de no dañar.

¹ Llambías, J.J., *Tratado de Derecho Civil. Obligaciones*, Buenos Aires, Perrot, T. I, 1975, pág. 119 y ss.

2) Un factor de atribución de responsabilidad, esto es, una razón suficiente para asignar el deber de reparar al sujeto sindicado como deudor. Tal factor de atribución puede ser subjetivo (culpabilidad) u objetivo.

3) El daño, que consiste en la lesión a un derecho subjetivo o interés de la víctima del incumplimiento jurídicamente atribuible.

4) Una relación de causalidad suficiente entre el hecho y el daño; es decir, que pueda predicarse del hecho que es causa (fuente) de tal daño².

Así, el esquema de responsabilidad civil en nuestro Derecho es en cierto modo cartesiano. Implica que se verifiquen los cuatro presupuestos enunciados, para que la responsabilidad tenga lugar.

2. Las órbitas de responsabilidad: contractual y extracontractual

En la responsabilidad civil se pueden establecer dos órbitas diferentes. Las llamadas órbita contractual y órbita extracontractual.

Ambas responden a génesis distintas y a estructuras diversas, por lo que su régimen es diferente también.

En efecto, la responsabilidad extracontractual, también llamada aquiliana por la Lex Aquilia romana, importa la violación a un deber general que todos los sujetos tienen por vivir en sociedad. Es el llamado "deber general de no dañar" que en Derecho Romano funcionaba a través de la máxima "*naeminem laedere*" o "*alterum non laedere*". Es decir, todos los hombres por el mero hecho de convivir en una sociedad quedan sujetos a un deber general que cimienta la cohesión social: No se debe dañar a nadie. Quien viola tal precepto debe reparar el daño causado, en tanto este sea injusto. En consecuencia, quien viola el deber general de no dañar hace nacer la obligación de reparar el daño.

Distinto es el caso de la llamada responsabilidad contractual. En este caso los hombres sacrifican su libertad pactando con otros hombres determinados o asumiendo obligaciones por manifestaciones propias o bien por colocarse en determinada situación. Un hombre se obliga a determinada prestación. Si no la cumple, nacerá su responsabilidad por dicho incumplimiento que puede manifestarse de las siguientes formas: el acreedor puede ejecutar forzosamente a que cumpla, o bien obtener tal prestación por un tercero o bien convertir

² Alterini, A.A.; Ameal, O.; López Cabana, R.M., *Derecho de Obligaciones*, Buenos Aires, Perrot, 1987, pág. 171.

su derecho a la prestación en un derecho a la indemnización. En este caso buscará que se repare el daño.

Como se ve, las diferencias de órbitas radican en un principio en su génesis: cómo nace la responsabilidad, es decir la obligación de reparar el daño. Pero esta diferencia de génesis implica una diferencia de estructura. En efecto, en la esfera contractual, existe una obligación previa que se incumple. A ella la reemplaza o se le adiciona una obligación reparatoria.

En cambio, en la esfera extracontractual, no existe tal obligación previa, si no un deber genérico e indeterminado. Cuando ese deber es violado, nace una obligación, que ya es un deber específico (en cuanto al objeto y la prestación) y determinado (en cuanto al sujeto acreedor).

A partir de estas diferencias de génesis y estructura, pueden encontrarse otras diferencias entre el régimen de responsabilidad extracontractual o aquiliana y el régimen de responsabilidad contractual.

La extensión de responsabilidad es mayor en el régimen extracontractual que en contractual. En efecto, frente a un incumplimiento contractual se responde por las consecuencias inmediatas y necesarias. Si la inexecución de contrato es maliciosa (dolosa), se responde por las consecuencias mediatas. Nunca se responde por las consecuencias casuales ni menos por las remotas. En cambio, en el régimen aquiliano, se responde por las consecuencias inmediatas y mediatas cuando existe culpa y hasta por las consecuencias casuales tenidas en miras en caso de dolo.

También existen diferencias en cuanto a la carga de la prueba de la culpa: en la responsabilidad contractual la carga de la prueba de que de su parte no hubo culpa es del deudor, salvo que la obligación sea de medios. En cambio, en materia extracontractual la carga de la prueba de la culpa es del acreedor, salvo los casos de inversión de la carga de la prueba o de responsabilidad objetiva.

Asimismo, es materia de diferencias el plazo de prescripción. En materia contractual plazo general de prescripción es de 10 años mientras que en materia de hechos ilícitos es de dos años.

3. Distingo entre obligaciones de medio y de resultado

Una de las distinciones, que suele hacerse dentro de la clasificación de las obligaciones, es la de considerar las obligaciones de medios por oposición a las obligaciones de resultado. En estas últimas se compromete un determinado *opus*, es decir que importa aquí el resultado obtenido.

En cambio en las obligaciones de medios, lo que se compromete es una actividad diligente.

Esta distinción comenzó a hacerse en el Derecho Romano, luego apareció en el pensamiento de Domat y más acá en el tiempo fue retomada por Demogue. También tomó esta distinción la moderna doctrina italiana (Messineo y Mengoni, entre otros).

El estado actual de la cuestión en nuestra doctrina nos muestra que esta distinción ha sido fuertemente cuestionada. Se dice que, si la obligación no tuviera objeto, carecería de uno de sus elementos. Por eso siempre persigue un resultado.

En virtud de ello, existe cierto consenso en que las obligaciones de medios en realidad implican resultados parciales que contribuyen a realizar un accionar diligente. Podría decirse que una obligación de medios está constituida por *“pequeñas o parciales obligaciones de resultado”*.

La mayor consecuencia que acarrea la distinción entre obligaciones de medio y de resultado es con relación a la prueba de la culpa. En las obligaciones de resultado, ocurrido el incumplimiento, la culpa se presume. En cambio en las obligaciones de medios, el acreedor deberá probar que el deudor no puso la debida diligencia.

4. El análisis de la culpa

“La culpa del deudor en el cumplimiento de la obligación consiste en la omisión de aquellas diligencias que exigiere la naturaleza de la obligación, y que correspondiesen a las circunstancias de las personas, del tiempo y del lugar” (art. 512 C.C.).

Esta definición ha sido ampliamente elogiada por la doctrina.

Importa que la culpa pueda manifestarse como negligencia, que se da cuando el sujeto omite la actividad que hubiera evitado el daño o bien como imprudencia, que se da cuando el sujeto realiza un obrar precipitado. En un caso hace menos de lo que debe hacer y es negligente, en el otro hace más pero es imprudente, por lo que en ambos casos no es diligente.

Asimismo, la culpa ha sido clasificada en Derecho Romano en culpa grave y culpa leve. Posteriormente los glosadores agregaron la categoría de culpa levisima.

La culpa grave consiste en no comprender lo que cualquiera hubiese comprendido.

La culpa leve tiene dos acepciones. La culpa leve en abstracto es no actuar con la diligencia que hubiera tenido un buen padre de familia. La culpa leve en concreto es no poner en ese negocio la diligencia que habitualmente pone el sujeto en sus otros negocios.

Por último, la culpa levísima tomó como paradigma de comparación un muy buen padre de familia, o un experto en la materia.

Con relación a los administradores societarios en materia mercantil, el art. 59 L.S. toma la categoría de la culpa leve en abstracto. Así establece que *“Los administradores y 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”*.

Con relación a los directores de las sociedades anónimas, el art. 274 L.S. dispone: *“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 art. 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.*

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 decisión asamblearia. La decisión de la asamblea y la designación de las personas que han de desempeñar las funciones deben ser inscritas en el Registro Público de Comercio como requisito para la aplicación de lo dispuesto en este párrafo.

5. 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 de que su responsabilidad se denuncie al directorio, al síndico, a la asamblea, a la autoridad competente, o se ejerza la acción judicial.

Por su parte, la responsabilidad del director se extingue, conforme el art. 275 L.S. en los siguientes casos: *La responsabilidad de los directores y gerentes respecto de la sociedad se extingue por aprobación de su gestión o por renuncia*

expresa o transacción, resuelta por la asamblea, si esa responsabilidad no es por violación de la ley, del estatuto o reglamento o si no media oposición del cinco por ciento (5%) del capital social, por lo menos. La extinción es ineficaz en caso de liquidación coactiva o concursal.

6. Los presupuestos de responsabilidad aplicados al director

Ilícitud objetiva

Del análisis de la normativa, surge especialmente del art. 274 que la ilicitud objetiva se puede configurar por:

- a. Violación a la ley, como por ejemplo no convocar a una reunión de directorio;
- b. Violación del Estatuto, como por ejemplo no cumplir con alguna estipulación mandataria del mismo o
- c. Violación del reglamento, como no cumplir con alguna prescripción funcional allí establecida.

El factor de atribución

En este caso solo puede ser subjetivo, es decir basado en la culpa o eventualmente en el dolo. Se da en los siguientes casos:

- a. Mal desempeño del cargo según el art. 59, es decir no obrar con la lealtad y diligencia de un buen hombre de negocios. Se trata de una de las categorías en que puede clasificarse la culpa que, como vimos, alude a la culpa leve en abstracto.
- b. Obrar con dolo.
- c. Incurrir en abuso de facultades. La redacción de la norma no es aquí feliz. En realidad se trata de una de las formas de incurrir en ilicitud objetiva, aunque la redacción hizo que pareciera dentro de los factores de atribución.
- d. Culpa grave.

En conclusión, puede establecerse que el factor de atribución en los casos de responsabilidad de los directores de sociedades anónimas es subjetivo. Se trata de culpa leve o grave o bien de dolo.

Sin embargo, vista la clasificación y prestación de la culpa debemos hacer una distinción. Si se trata de culpa grave, debe analizarse a la luz del cartabón de comparación que nos ofrece el art. 59. Esto es, se responde por la culpa grave en abstracto y la conducta del director debe ser puesta en comparación con la conducta que se espera de un buen hombre de negocios.

En cambio, si se analiza la culpa grave, lo que debe analizarse es si comprendió al actual lo que cualquiera hubiese comprendido, sin ningún aditamento especial.

Pero, además, debe tenerse presente que la responsabilidad es por el mero hecho de integrar el órgano, tal como surge del antiguo caso Flaiban. No hace falta que el director actúe.

Daño y relación de causalidad

Por último, para que nazca responsabilidad deberá verificarse un daño que puede ser actual o futuro, pero cierto, concreto y probado y una relación de causalidad entre la ilicitud y el daño.

¿Se trata de una responsabilidad contractual o extracontractual?

Ya revisamos la diferencia de órbitas y las consecuencias que ello acarrea. En general, siguiendo -además- a Rivera y Nissen, podemos concluir que se trata de una responsabilidad de tipo contractual frente a la sociedad y los socios y una responsabilidad extracontractual frente a terceros³.

Sin embargo, existen autores como Otaegui que sostienen que siempre los actos de los directores son actos de terceros con relación a la sociedad. Por ende, su responsabilidad es siempre extracontractual. No hay vinculación contractual entre los directores y la sociedad. Solo la hay entre órganos de la sociedad.

Es importante esta discusión, pues las consecuencias de la misma acarrearán conclusiones diferentes en el campo de la prueba de la culpa, de la producción de la mora, la extensión del resarcimiento y la prescripción de las acciones.

7. Exención de responsabilidad

Dice la última parte del art. 274 L.S. que: *“Queda exento de responsabilidad el director que participó en la deliberación o resolución o que la conoció, si*

³ Nissen, Ricardo, *Ley de Sociedades Comerciales Comentada y Concordada*, Buenos Aires, Abaco-Depalma, 1993, T. 4, pág. 388.

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”.

Es decir que existe exención de responsabilidad:

- a. Cuando hay designación de funciones en el Estatuto, Reglamento o decisión asamblearia (pacto de accionistas) Debe ser inscrita en el Registro Público de Comercio pero solo para los terceros, pues los accionistas la conocen (Nissen).
- b. Cuando el director que participó, dejó constancia escrita de su protesta y dio noticia al síndico antes de que su responsabilidad se denunciara al directorio, síndico o asamblea, o a la autoridad competente o se ejerciera acción judicial. El problema aquí es que estas decisiones no se discuten en el directorio, por lo que se propicia un criterio amplio para eximir de responsabilidad.
- c. Cuando la gestión de los directores es aprobada por la asamblea de accionistas, o por renuncia expresa o transacción resuelta por asamblea.

8. Impugnación de decisiones asamblearias

Cuando la asamblea toma una decisión *contra legem*, los directores no solo tienen el derecho si no la obligación de impugnarla. Ello, no obstante la redacción del art. 251 que establece:

Toda resolución de la asamblea adoptada en violación de la ley, el estatuto o el reglamento puede ser impugnada de nulidad por los accionistas que no hubieren votado favorablemente en la respectiva decisión y por los ausentes que acrediten la calidad de accionistas a la fecha de la decisión impugnada. Los accionistas que votaron favorablemente pueden impugnarla si su voto es anulable por vicio de la voluntad.

También pueden impugnarla los directores, síndicos, miembros del consejo de vigilancia o la autoridad de contralor.

Promoción de la acción

La acción se promoverá contra la sociedad, ante el juez de su domicilio, dentro de los tres (3) meses de clausurada la asamblea.

Como se ve, se trata de una acción contra la sociedad, pues uno de sus órganos que expresa su voluntad adoptó una decisión objetivamente ilícita. Se

debe ejercer la acción en un plazo de tres meses de clausurada la asamblea. Los directores deben impugnar de nulidad toda decisión asamblearia violatoria de la ley, estatuto o reglamento o en desvío del interés social. Ello es así por que los directores no pueden consentir que se viole ninguna norma, sea esta interna o externa a la sociedad. Si no lo hacen, ello hace nacer su responsabilidad.

9. La gobernanza corporativa

La actividad empresarial moderna exige cada vez mayor transparencia en lo que se denomina "gobierno corporativo", para facilitar así el acceso a los mercados capitales, mejorar la gestión del negocio, fomentar prácticas equitativas entre las distintas partes que conforman una sociedad y resolver eventuales conflictos de interés que pudieran surgir entre ellas. Este requerimiento de transparencia se extiende gradualmente por todo el mundo -incluyendo la Argentina- y, aunque en una primera etapa se aplica únicamente a empresas que cotizan en Bolsa, suele rápidamente abarcar todo el espectro de la vida empresarial.

Un elemento esencial del buen gobierno corporativo es la conformación de un directorio integrado mayoritariamente por profesionales objetivos e independientes. Los ejecutivos destinados a ocupar los atractivos y exigentes puestos de un directorio deben exhibir, además de una sólida formación técnico-profesional y una buena trayectoria gerencial, un conocimiento específico de las prácticas del buen Gobierno Corporativo⁴.

El instituto pionero en la promoción y capacitación de estas prácticas fue el *Institute of Directors* de Londres, con más de 100 años de trayectoria. En los Estados Unidos es la *National Association of Corporate Directors* de Washington. También estas prácticas llegaron a nuestro país, sobre todo a partir del dictado de la Resolución N° 516 de la Comisión Nacional de Valores. En ese sentido, en la Argentina la Asociación Dirigentes de Empresa viene trabajando en el área de la gobernanza corporativa desde 2006.

La gobernanza corporativa suele plasmarse en lo que se denomina Código de buen Gobierno Corporativo o Código de Buenas Prácticas o bien Código Ético. Este tipo de códigos reconoce su tradición anglosajona (*corporate governance*), de donde es su origen, advirtiéndose su evolución en dos etapas: la primera se inicia en 1923, época en que se funda la American Law Institute (A.L.I.) 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.

⁴ Prospecto "Programa Director de Empresas Certificado (DEC)", Asociación Dirigentes de Empresa.

Contribuyeron en la confección del documento antes citado los principales especialistas del Derecho de sociedades estadounidenses, concluyéndose en el año 1993 en lo que se ha dado en llamar *Principles of Corporate Governance: Analysis and recommendations*, los que no abarcan la totalidad de la regulación de la sociedad si no concentra su consideración en la facultad y deberes de los administradores.

De allí pues que gran parte de las pautas elaboradas por el *American Law Institute* están destinadas a su implementación judicial o bien como pauta a los legisladores para reformar algunas normas, en tanto que otros dispositivos son auténticas recomendaciones.

En la década del 60, en aquel país, se publicitaron otros dos estudios y proposiciones relativos a la administración societaria: "*Model Bussines Corporation Act*" y "*Corporate Directors Guidebook*"⁵.

La gobernanza corporativa es un sistema estructural de políticas institucionales, reglas de implementación y controles de negocios que establecen un marco bajo el cual las sociedades son gerenciadas y operadas. Este marco gobierna todas las acciones de las corporaciones desde la fundación inicial a través del período de "*entrepreneurship*", su posterior período de crecimiento, luego el período de desarrollo hacia la estructura matriz para su administración y gobierno, hasta llegar hasta el éxito en el mercado como una entidad independiente.

De esta definición emerge una cuestión importante: quién gobierna, es decir quién participa en la toma de decisiones, y con qué grado de autoridad y con qué extensión es ejercido su poder en el gerenciamiento.

La gobernanza es una forma de control del gerenciamiento. En ese sentido, el movimiento reformista que la propugna ha ido empujando hacia la implementación de formas de gobierno más democráticas de las sociedades. Pero ¿qué quiere decir esto realmente? ¿Es la gobernanza más que solo la performance del "*Salón de Directorio*" llevada a cabo por los directores de una corporación? El movimiento reformista se está preguntando por mayores grados de gobierno participativo con ejercicio democrático del control por todos los llamados *stakeholders* especialmente los tenedores de acciones y la comunidad en general. Muchos dentro del movimiento reformista consideran que este debiera agrandar la participación de los *stakeholders* como un retorno a los principios expresados por los padres fundadores de la gobernanza corporativa, como una manera de corregir los cambios que se perciben como

⁵ Gagliardo, Mariano, *Responsabilidad de los directores de sociedades anónimas*, Buenos Aires, Abeledo Perrot, 1994, pág. 689.

un desbalance de poder de los derechos individuales que han posicionado un grado de mayor dominio de poder en manos corporativas, en particular en manos de los CEO, en detrimento de los accionistas minoritarios.

La práctica corriente de gestión de una sociedad focaliza las decisiones de autoridad en el CEO: El directorio provee una visión estratégica mientras el *management* provee los consejos que le solicitan y ejecuta las decisiones finales usando la autoridad que le delega el CEO. Cuando todo el poder está focalizado en una sola posición, la cuestión que siempre surge es el grado de frenos y contrapesos que se requiere para asegurar una conducta ética o bien diligente conforme lo haría "un buen hombre de negocios". La cuestión es si las acciones que se toman benefician a todos los *stakeholders* o solo a una parte de ellos. Este es un problema central percibido por los reformadores: ellos quieren ampliar la distribución de la toma de decisiones y no focalizarla solo en el CEO.

Sin embargo, los directores en la actualidad ocupan un rol crucial en la cadena de contabilidad, pues representan los intereses de los propietarios-inversores, es decir los propietarios legales y morales y de los operarios que trabajan en el proceso productivo de la compañía para que esta encuentre su misión operacional. El directorio no existe para apoyar al *staff* sino que sirve para representar a los propietarios y proveer una voz de control.

La autoridad que representa a los propietarios de una mesa de directores se ejecuta como una unidad simple, que prescribe la dirección organizacional proveyendo los límites al *staff* para alcanzar un resultado sin darle las directivas específicas que el *staff* debe tomar por sí mismo para alcanzar ese resultado.

¿Cuál es la mejor forma en que debe trabajar un directorio? El directorio debe trabajar como "abogado del diablo" para la gerencia. Los miembros del directorio no deben pegarse como estampillas a las iniciativas de los funcionarios o hacer "microgerenciamiento" de las actividades que lleven adelante los funcionarios. En general, los directorios deben convertirse más en "faros iluminadores" y ser más competitivos como grupos de lo que son hasta ahora. En breve, los directorios necesitan comprender sus propios roles y responsabilidades, y buscar mejorar para ser vistos como modelos por los gerentes.

En definitiva, ¿cuál es un modo objetivo de considerar cómo gobernar apropiadamente una corporación? Una forma para entender qué reformas se necesitan para corregir los síntomas de una performance pobre observada en varios directorios es tomar la perspectiva de un proceso y definir mejor qué se entiende por gobernanza de calidad. De ese modo se puede desarrollar una definición operativa de la buena gobernanza basada en acciones que nos deben llevar al gobierno efectivo, eficiente y representativo.

En este contexto, ¿cómo se consigue la gobernanza de calidad? Generalmente los miembros de directorios son muy bien considerados individualmente. Cuando deben actuar como grupo, son mucho más mediocres. Cuando tomó estado público la debacle de Enron, muchas voces se levantaron pidiendo más independencia en los directorios, separación de las funciones del CEO y separación de funciones de los miembros de los directorios, rigurosos comités de auditoría así como mucha mayor responsabilidad en la contabilidad de la compañía y en su documentación. Estas recomendaciones, sin embargo, se parecen más a realizar los deberes rápido para salir del paso que a buscar un sistema de gobernanza. Si se junta una serie de recomendaciones, esto no logra conformar un código de buenas prácticas. Más bien puede acarrear confusión en los gerentes, pues no encaja dentro del proceso de gobernanza de alto nivel. Cuando la aproximación a un sistema no se usa para establecer un marco para el gerenciamiento de una compañía, los miembros del directorio y los gerentes sufren la confusión en sus roles. Estas confusiones frecuentemente crean conflictos entre un directorio fuerte y los gerentes. Esto generalmente conlleva a una situación en que o bien los gerentes vacían de autoridad al directorio o bien los directores terminan haciendo *micromanagement*. Ninguna de ambas es una situación saludable⁶.

La clave es, nuevamente, que los directores ocupen un rol de “abogados del diablo” y sean los que le “bajen la línea” a los gerentes y estos sean los que actúen. La actuación de cada director deberá valorarse a la luz del cartabón general que nos refiere la culpa leve en abstracto: es decir, se debe actuar como un buen hombre de negocios. Claro que se deberá valorar el tamaño de la empresa en donde actúa, las diferenciaciones jerárquicas entre gerente y director, si las mismas están planteadas dentro de la empresa, y si la persona actúa en ese caso como director o como gerente de la empresa y la actividad en que opera la empresa. No será lo mismo una pyme en la que el dueño integra el directorio y opera como gerente general, donde habrá que valorar su conducta en cada caso de acuerdo con la función que esté cumpliendo. Por otra parte, el cuidado que deberá observarse no será el mismo si se trata de una empresa que puede dañar el medio ambiente que si no lo daña, que opera en alta tecnología o si no, si contrata grandes cantidades de recursos humanos o si no lo hace.

La función de director de una sociedad anónima importa una alta responsabilidad. Muchas veces quienes ocupan esos cargos desconocen el riesgo que conlleva. Sin embargo, las buenas prácticas corporativas conllevan no solo la posibilidad de actuar conforme a Derecho y a la ética en los negocios, sino también a dispersar el riesgo, prevenir los daños y asegurarse contra las posibles consecuencias indeseadas del ejercicio de la función.

⁶ Faigebaum, Armand, “The Evolution of Corporate Governance and Total Quality”. En: Bertin, Marcos y Watson, Gregory (editores), *Corporate Governance. Quality at the Top*, EE.UU., International Academy for Quality, World Bank, 2007.