



ERREPAR, DSE, NRO. 271, TOMO XXII, JULIO 2010, PAG.704

EL REGLAMENTO DEL DIRECTORIO DE LA SOCIEDAD ANONIMA.

**POR EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (PATER) Y
EDUARDO M. FAVIER DUBOIS (H).**

1.-INTRODUCCIÓN.

Una de las causas principales de los conflictos societarios se origina en la falta de previsión de los fundadores de la sociedad anónima que, al momento de redactar y suscribir los estatutos, omiten formular una reglamentación del funcionamiento interno de la sociedad, de su administración y de sus derechos como socios.

El objeto de este trabajo consiste en recordar la existencia de un instrumento de organización previsto por la propia ley 19.550: el "reglamento societario" y, con respecto a una de sus materias más relevantes, como es la reglamentación del directorio, aportar algunas ideas sobre sus posibles contenidos, tomadas de los ejemplos del derecho comparado y de las limitadas prácticas existentes en nuestro medio.

Constituye su finalidad destacar las ventajas del reglamento del directorio para ordenar y dar seguridad al funcionamiento de la sociedad anónima propiciando su incorporación como instrumento habitual del quehacer profesional.



2.-LOS REGLAMENTO SOCIETARIOS.

En base a las definiciones disponibles podemos conceptualizar al reglamento societario como el conjunto ordenado de disposiciones complementarias, accesorias, pormenorizadas o del detalle del contrato o estatuto social, establecido con el objeto de regir el funcionamiento y/o las actividades de los órganos sociales y/o la conducta y el ejercicio de las atribuciones, derechos y obligaciones de funcionarios y socios, durante la vigencia de la sociedad y/o en la liquidación social, en aspectos no previstos expresamente por la ley ni por el contrato o estatuto.¹

Del concepto precedente resulta que la función del reglamento societario es, principalmente, la de organizar aspectos internos de la vida social y tiene su fundamento tanto en la genérica exigencia de "forma organizada" del art. 1º de la ley 19.550, cuanto en los concretos recaudos de organización establecido por el art. 11 incisos 6º (administración, fiscalización y reuniones de socios), 7º (distribución de resultados), 8º (derechos y obligaciones de los socios) y 9º (funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad), como así por los arts. 260 (constitución y funcionamiento del directorio), 261 (elección de directores por clases de acciones) y 269 (comité ejecutivo) de la misma ley.

En materia registral, la norma fundamental es el art. 5º de la ley que, en su segundo párrafo establece "Si el contrato constitutivo previese un reglamento, éste se inscribirá con idénticos recaudos"², aludiendo a la inscripción, términos, condiciones y autenticidad requeridos en el primer párrafo, lo que con relación a la S.A. reitera el art. 167, en su tercer párrafo.-

Por su parte, en normas que asignan al reglamento gran importancia jurídica, el art. 251 establece la posibilidad de impugnar toda decisión asamblearia adoptada en violación del "reglamento"³; el art. 274, segundo párrafo, indica al "reglamento" como uno de los modos

¹ El concepto que formulamos tiene como base la obra de Marinelli, Jose Luis "Reglamentos internos de las sociedades anónimas. Teoría y práctica", Ed. Ad Hoc, Bs.As. 2007, pag. 19 y stes. donde cita una definición más breve de Zaldivar, Enrique en "Los reglamentos internos de las sociedades comerciales", LL 1981-D-979. La obra de Jose Luis Marinelli, que cuenta con un lúcido prólogo de Hugo Enrique Rossi, tiene el grán mérito de haber reinstalado el tema en nuestro medio.

² Ver Favier Dubois (p), E.M. "Sociedades Comerciales", Ed. El Coloquio, Bs.As., 1984, pag.89.

³ La norma tiene mucha importancia porque implica una interpretación "auténtica" sobre la imposibilidad de la asamblea para violar, mediante una decisión concreta y contingente, una disposición reglamentaria, aun cuando ésta provenga del mismo



de asignar funciones diferenciadas a los directores que permitan escindir sus responsabilidades⁴; y el art. 294 inc.9º obliga al síndico a controlar que los órganos sociales den cumplimiento al “reglamento”.

En cuanto a su naturaleza jurídica, el reglamento es un acto jurídico unilateral de la sociedad que está subordinado, en primer lugar, a las disposiciones de la ley, a las que no puede contrariar.⁵

También el reglamento se halla subordinado al estatuto social, que tampoco puede transgredir⁶, pero puede complementarlo, por ejemplo, estableciendo sanciones por incumplimiento que no figuren en el estatuto.

En cuanto a su carácter vinculante, el reglamento es obligatorio para la sociedad, sus funcionarios y para los socios.

Respecto de terceros, su oponibilidad dependerá que se encuentre o no inscripto.

Ello, sin perjuicio que, a los efectos de juzgar la responsabilidad de los administradores de la sociedad in bonis (art. 274 L.S.) o en caso de quiebra (art. 173 y stes. ley 24.522), o sea respecto de terceros, el cumplimiento o no de las disposiciones reglamentarias sobre cuál es la conducta apropiada adquiera la mayor relevancia⁷, con independencia de su registración.

3.-CLASIFICACION Y PROCEDIMIENTOS.

Los reglamentos pueden clasificarse según los siguientes criterios⁸:

- a) Estén o no previstos en los estatutos o contrato social, de lo que se sigue que puede dictarse un reglamento aunque nada digan estos instrumentos.

órgano o de uno inferior. Distinto sería el caso de una expresa resolución asamblearia, convocada a tal fin, para modificar, con carácter permanente, alguna disposición reglamentaria anterior y con efectos hacia el futuro.

⁴ Favier Dubois (h), E.M. “Derecho Societario Registral”, Ed. Ad Hoc, Bs.As., 1994, pag.260.

⁵ Marinelli, op.cít., pag.25.

⁶ Empanza, Alberto “El reglamento de las juntas de accionistas en el ‘corporate governance’” en la obra colectiva de Embid Irujo, Jose M. y Vítolo, Daniel R. (directores) “Sociedades comerciales. Los administradores y los socios. Gobierno Corporativo”, Ed. Rubinzal Culzoni, Bs.As., 2004, pag.220.

⁷ Favier Dubois (h), E.M. “Derecho Societario...” op.cít., pag.255.-

⁸ Las cuatro primeras categorías siguientes corresponden al trabajo de Marinelli, op.cít.,pag. 26 y stes.



- b) Se encuentren o no inscriptos, lo que importa admitir reglamentos puramente internos e, inclusive, confidenciales respecto de terceros.
- c) Sean de actividad o de organización, ya que pueden referirse a la división de las tareas de gestión⁹ o a los procedimientos de funcionamiento
- d) Sean relativos a órganos determinados o a otras materias, ya que podrán referirse al funcionamiento de la asamblea, del directorio, de la sindicatura colegiada, o aludir a otras materias, como por ejemplo la liquidación y adjudicación de bienes sociales en la liquidación.
- e) Sean formales o informales. En esta clasificación, que es propia, consideramos reglamentos informales a aquellos verdaderos “reglamentos de hecho” que resultan de prácticas reiteradas, constantes, inequívocas y consideradas obligatorias por los integrantes de una sociedad comercial (art.1197 del código civil) pero que nunca fueron formalmente aprobados.¹⁰

En cuanto al procedimiento de formación, y salvo el caso del “informal”, el reglamento requiere su aprobación por el órgano competente. Dicho órgano debe ser el mismo órgano al que se le va a aplicar el reglamento, o un órgano societario superior.

Debe también figurar transcripto en el libro de actas y, si está destinado a ser inscripto, debe estar conformado por la autoridad de contralor (en el caso de las sociedades por acciones) e inscribirse en el registro público de comercio.

La reforma del reglamento se regirá por las mismas reglas procedimentales.

4.-CASOS DE APLICACIÓN EN LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS.

⁹ Gagliardo, Mariano “El reglamento de la sociedad anónima como fuente de poder decisorio”, LL 1997, Doctrina, pag. 1250.

¹⁰ Es lo que suele ocurrir, principalmente, en la “empresa familiar”, en varias materias y, en particular, en el caso de comunicaciones de la realización de asambleas a los socios-familiares por medios diversos y adicionales a la publicación en el boletín oficial (aviso, nota, mail, comunicación telefónica, etc.), cuyo incumplimiento consideramos, contrariamente a la jurisprudencia predominante, que hace anulable a la decisión asamblearia. Ver Favier Dubois (h), E.M. “La empresa familiar frente al derecho argentino.

Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica”, E.D. tomo 236, ejemplar del 17-2-10, pag.4 nro.6.2.



En las sociedades anónimas, las principales aplicaciones del reglamento pueden ser las siguientes¹¹:

- a) Funcionamiento de las asambleas (arts. 237 a 242).
- b) Funcionamiento del directorio, comité ejecutivo, comité de auditoría (Dec. 677/01) y representación social (arts.58 y 255 a 274).
- c) Procedimientos para la registración de la transferencia de las acciones y para el funcionamiento de las restricciones pactadas (art.214 L.S.).
- d) Procedimientos para el ejercicio de los derechos de información del socio cuando se prescinde de la sindicatura (art.55 L.S.).
- e) Reglamentación de las prestaciones accesorias previstas en el estatuto (art.50 L.S.)¹².
- f) Reglamentación de las denominadas “sociedades de componentes” y del trabajo en las sociedades entre profesionales.
- g) Reglamentación de los denominados “clubes de campo” y del uso de bienes sociales por los socios.
- h) Los procedimientos para el reconocimiento, gestión y resolución de conflictos entre los socios y/o dentro de los órganos.
- i) Algunas reglamentaciones de las relaciones entre la familia y la empresa fundadas en el “protocolo de la empresa familiar”.¹³

5.-EL DIRECTORIO DE LA SOCIEDAD ANONIMA Y SUS FUNCIONES. EL REGLAMENTO Y SUS CONTENIDOS.

En la estructura legal de la sociedad comercial el concepto de gestión social es amplio y comprende toda la actividad jurídica o de hecho, de dentro del marco estatutario o

¹¹ Ténganse en cuenta las limitaciones que sufre el reglamento derivadas de la propia ley societaria. Ello impide, por ejemplo, incorporar materias que solo podrían estar en un convenio de sindicación de acciones, como la prohibición de transferir las acciones por cierto tiempo o el aseguramiento de puestos en el directorio por más de tres años.

¹² Ver Favier Dubois (p), E.M. “Las prestaciones accesorias” en R.D.C.O. 1991, nro.142/144, pag.82 y ss.

¹³ El “protocolo de la empresa familiar” es un acuerdo marco que rige las relaciones entre familia y empresa con vocación de ser desplegado en diversos instrumentos jurídicos, uno de los cuales es el reglamento societario. Ver Favier Dubois (h), E.M. “El protocolo de la empresa familiar como instrumento de prevención de conflictos”. Errepar DSE, marzo 2008, nro.244, pag.171. Ver también Sosa de Irigoyen, Susana “El protocolo de la empresa familiar. Antecedentes y bases para su redacción” (p.235) y Masri, Victoria “El protocolo familiar: valioso instrumento para la conservación de la empresa familiar” (p.279), en la obra colectiva del Instituto Argentino de la Empresa Familiar “La Empresa Familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación” (Director E.M.Favier Dubois h), Ed. Ad Hoc, Bs.As., 2010.



contractual acordado, promueve la realización del fin social común, interesando la actividad gestora, o sea la que puede ser imputada al ente ⁽¹⁴⁾

Dentro de ella, cabe destacar que el directorio de la sociedad anónima es el órgano necesario y permanente que tiene a su cargo la tarea de administrar y llevar a cabo los negocios de la sociedad.

Analizando las normas de la ley de sociedades pueden distinguirse las siguientes funciones del directorio: a) de gestión en los negocios sociales; b) de representación; c) de contabilidad y d) de participación en los actos de funcionamiento, disolución y liquidación ⁽¹⁵⁾.

Ahora bien y como ya se destacó, de conformidad con el art. 260, el estatuto debe reglamentar la constitución y funcionamiento del directorio.

Como en la práctica esto no ocurre por adoptarse textos "modelo" y dado que resulta muy engorroso incluir tantas previsiones en el estatuto, muchas de las cuales son menores y/o deben ser permanentemente revisadas, el reglamento aparece como el instrumento más idóneo a tal fin.

Entre los contenidos posibles de dicho reglamento, destacamos los siguientes:

- Reuniones.
- Citaciones.
- Actas de directorio.
- Comunicación de las resoluciones.
- Funciones diferenciadas de los directores.
- Requisitos internos para la representación social.
- Otorgamiento de poderes.
- Procedimiento para las decisiones de gestión.
- Tratamiento de las peticiones de accionistas.
- Modo de llevado de los libros sociales contables y societarios.
- Relaciones del directorio con la asamblea.

¹⁴ GIRON TENA, Jose, Derecho de Sociedades, t.1, Madrid, 1976, pag.300, cit. Por Gagliardo, Mariano "Responsabilidad de los directores de S.A.", Ed.Abeledo Perrot, Bs.As. 2001, pag.178, nro.156.

¹⁵ OTAEGUI, Julio Cesar "Responsabilidad civil de los directores", R.D.C.O., nro. 65 pag.1292.



- Relaciones del directorio con la sindicatura.
- Deberes de los directores.
- Incompatibilidades y supuestos de conflicto de intereses.
- Derechos de los directores.
- Honorarios y gastos.
- Actuación del directorio en caso de liquidación de la sociedad.
- Normas complementarias y transitorias.

A continuación haremos referencia a algunos de tales contenidos posibles incorporando, en algún caso y como número "bis", los modelos de cláusulas que podrían ser utilizados.

6.-REUNIONES. ACTAS Y COMUNICACIONES.

En este capítulo deben consignarse los días, horas y lugares de las reuniones de directorio, si pueden ser en el interior o en el extranjero, su carácter ordinario o extraordinario, las formalidades de convocatoria, la necesidad o no de orden del día, las personas que no siendo directores pueden concurrir, el modo de incorporar a los suplentes, la presidencia, el quórum, las mayorías, la autorización de voto del director ausente y la posibilidad de pausas o cuartos intermedios.

También la forma de confeccionar las actas, el libro respectivo, la firma de los asistentes, la elaboración y los contenidos del texto, la designación de un secretario del directorio, el archivo de los documentos tenidos en cuenta para las decisiones, la forma de aprobación y suscripción por todos los directores y el caso de la protesta escrita del director disidente. Además, la entrega de copias del acta a los directores y, en su caso, a los accionistas, un posible plazo para la impugnación de las decisiones y un procedimiento de revisión ante la asamblea.

Finalmente, pueden consignarse los procedimientos para el caso de reuniones de directorio a distancia y las comunicaciones entre los directores y la sociedad por Internet u otros medios informáticos.



6bis. MODELOS DE CLÁUSULAS SOBRE REUNIONES Y ACTAS.

6.1. Convocatoria- Orden del Día.- Lugar de celebración de las reuniones-

(i) El Directorio se reunirá ordinariamente una vez cada tres meses, conforme el art. 267 LSC, el primer martes del mes siguiente a cada trimestre calendario o el primer día hábil siguiente, si aquél fuese feriado. La fecha de las reuniones ordinarias podrá ser variada por el presidente siempre que notifique por escrito a los directores con cinco días de anticipación y la reunión tenga lugar dentro de los siete días anteriores o posteriores al día establecido en el primer párrafo. Sin perjuicio de ello, el presidente, por sí o a pedido de un director, podrá convocar a reunión extraordinaria con cinco días de anticipación, indicando el Orden del Día de la reunión. En el caso de las reuniones ordinarias no será necesario orden del día y su objeto será la consideración de la marcha de los negocios sociales.

(ii) En todos los casos, salvo indicación expresa en contrario, las reuniones serán celebradas en la sede social, en la sala de reuniones del Directorio.

(iii) Salvo indicación expresa en contrario, las reuniones comenzarán a la hora nueve. Los presentes deberán aguardar media hora antes de declarar desierta una reunión por falta de quórum.

6.2.- Presidencia- Quórum- Votación- Directores Suplentes

(iv) Sólo podrán asistir a las reuniones los directores titulares, los suplentes convocados formalmente para reemplazar a un titular, el gerente general y, en su caso, los funcionarios o asesores de la empresa que el directorio o el gerente general inviten para informar. Los directores suplentes, en caso de renuncia, licencia u otro impedimento del director titular, se incorporarán automáticamente en la próxima reunión de directorio a celebrarse con posterioridad a producido el hecho de la vacancia, siendo suficiente a tal fin la notificación fehaciente del presidente o de quien lo reemplace.

(v) Al incorporarse al directorio, cada uno de sus miembros constituirá domicilio especial, lugar en el cual tendrán validez todas las notificaciones a que se refiere este reglamento.



(vi) Las reuniones serán presididas por el presidente, o vice en caso de ausencia, teniendo, en tal caso, sus mismas facultades. El quórum será de la mayoría de sus integrantes y las decisiones se adoptarán por mayoría de presentes teniendo el presidente desempate, en su caso. Se dejará constancia de las posturas minoritarias.

6.3.- Actas.

(v) El Libro de Actas será llevado por el presidente, pudiendo delegar en un auxiliar su teneduría material. Al iniciarse la respectiva reunión, los directores presentes firmarán el libro de actas en los primeros renglones disponibles, en el margen izquierdo; sin el cumplimiento de este requisito el director no será autorizado a participar de la reunión, considerándosele ausente a todos los fines legales y estatutarios.

(vi) Dentro de los cinco días se confeccionará un borrador que será circularizado para recibir adhesiones u observaciones. El libro será firmado a más tardar en la próxima reunión, pero si lo decidido en el acta deba exhibirse o comunicarse a terceros, el acta deberá estar confeccionada y firmada a ese momento.

(vii) El texto definitivo del acta deberá reunir una síntesis de las manifestaciones hechas en la deliberación, la forma en que cada director vote y la decisión adoptada. No se admitirá la incorporación al texto del acta de documentos o declaraciones, salvo su depósito en los archivos de la compañía.

7.-FUNCIONES DIFERENCIADAS, RENUNCIAS

En esta sección se pueden diferenciar los directores externos, que concurren periódicamente a la sede social a adoptar decisiones, de los directores internos o ejecutivos, que tienen a su cargo la gestión diaria de los negocios.

También se pueden asignar funciones diferenciadas en los términos del art. 274, segunda parte, de la ley 19.550, como por ejemplo discriminando las áreas comercial, producción, financiera y administración. También pueden diferenciarse las áreas fiscal y laboral.¹⁶

¹⁶ Esta diferenciación será hábil en los casos de responsabilidad frente a la quiebra previstos por los arts. 173 y stes. de la ley 24.522. Ver Favier Dubois (p), E.M. "Concursos y Quiebras", Ed.Errepar, Bs.As., 2005, pag. 319.



Puede reglamentarse un comité ejecutivo, preverse una gerencia general, estableciendo el modo de elección y remoción y su retribución.

También resulta útil el procedimiento para tratar las renunciaciones de los directores y el modo en que asumirán su cargo los suplentes.

8.-REPRESENTACION SOCIAL.

En este capítulo pueden consignarse los límites internos para la actuación del directorio y del propio presidente, consignando restricciones expresas que exijan autorización asamblearia, que limiten las operaciones por monto o naturaleza, que limiten los endeudamientos, o que prohíban operaciones específicas como las garantías y los actos gratuitos.

También puede exigirse la necesidad de acta de directorio previa para cualquier actuación del presidente, preverse el mecanismo para el libramiento de cheques y ordenes de pago, y reglamentarse el modo de actuar del vicepresidente.

Finalmente se podrán consignar los requisitos para el otorgamiento de poderes por parte de la sociedad, las limitaciones a los apoderados, las causales de revocación y su modo de notificación.

9.-DECISIONES SOBRE LA GESTION DE LOS NEGOCIOS.

Puede preverse la obligatoria confección anual de un presupuesto, plan o proyecto de negocios, su elaboración, su aprobación, el modo de ejecución, la forma de controlar periódicamente su cumplimiento y la de modificarlo, exigiendo documentos propios de la contabilidad de gestión (presupuestos, cash flow proyectado, índices, estadísticas, cuadros, etc.).

Pueden preverse mecanismos específicos para la adaptación de "decisiones informadas" por parte del directorio, mediante la exigencia de informes, dictámenes y asesoramientos.



Pueden establecerse los procedimientos para la elaboración de los estados contables anuales, su proyecto, su evaluación por el directorio, la adopción de decisiones contables, la designación de contador y de auditor, los pedidos de información al síndico, y los procedimientos para elaborar la memoria anual.

10.-TRAMITACION DE PETICIONES DE ACCIONISTAS.

En este capítulo pueden reglamentarse diversos trámites.

En primer lugar, el procedimiento para registrar las transferencias de acciones, con la documentación a exigir y los controles que el directorio deba realizar antes de anotar el cambio de titularidad y los recursos ante la asamblea en caso de denegatoria.

En segundo término, los procedimientos a adoptar y los criterios a utilizar en los casos en que un socio pida la convocatoria a una asamblea.

En tercer término, los procedimientos en materia de pedidos de información por parte de los socios, el establecimiento de las pautas para juzgar la pertinencia y la confidencialidad, los controles a realizar por el directorio, los plazos para expedirse y los eventuales recursos ante la asamblea.

11.-RELACIONES CON OTROS ORGANOS.

Aquí pueden reglamentarse los deberes del directorio cuando debe realizarse una asamblea, fechas y lugares preferidos para su celebración, la presidencia de la asamblea, la forma de convocar a los directores a la misma, el llevado previo del libro de registro de acciones, el llevado del libro de asistencia, el control de las comunicaciones, personerías e identidades, el llevado del libro de actas y la expedición de copias.

Además, los supuestos en que corresponde una consulta a la asamblea de materias de gestión, en los términos del art. 234 inc. 1º de la ley 19.550.



También con relación a la sindicatura, el modo de convocarla a las reuniones del directorio, la información que se le debe suministrar, los dictámenes e informes que deben solicitársele, y el modo de realizar las comunicaciones.

12.-DEBERES DE LOS DIRECTORES Y SANCIONES.

Pueden consignarse casos particulares relativos a los deberes de lealtad y diligencia de los directores, siguiendo la orientación del art. 8° del dec. 677/01, detallar un repertorio de actos prohibidos y de actos sujetos a autorización por la asamblea.

También reglas específicas en materia de los procedimientos de acceso a la información, de asistencia a las reuniones y justificación de inasistencias, del secreto y confidencialidad, de mantenimiento de la garantía (art. 256, 2° parte), de no afectación de las actividades normales de la sociedad, de manejo de los conflictos de intereses (art. 272), de la contratación del director con la sociedad (art. 271), de los contratos con las denominadas "partes relacionadas", de actividades en competencia (art. 273), e incorporarse normas típicas propias del buen gobierno corporativo.

Finalmente, pueden preverse sanciones específicas para los casos de incumplimientos, como pérdida de honorarios, multas, remoción y responsabilidades.

12 BIS.-MODELOS DE CLÁUSULAS SOBRE DEBERES DE LOS DIRECTORES.

12.- Deberes de los Directores.

- (i) En el desempeño de sus funciones el Director obrará con la lealtad y diligencia de un buen hombre de negocios.
- (ii) Deberá informarse y preparar adecuadamente las reuniones, de modo de adoptar "decisiones informadas".
- (iii) Deberá asistir a las reuniones y participar activamente en las deliberaciones a fin de que su criterio contribuya efectivamente en la toma de decisiones. En el caso de que, por



causa justificada, no pueda asistir a la reunión a la que ha sido convocado, deberá instruir a otro Director al que, en su caso, haya conferido su representación por escrito.

(iv) El Director guardará secreto de las deliberaciones del Directorio y, en general, se abstendrá de revelar las informaciones a las que haya tenido acceso en el ejercicio de su cargo, so pena de remoción y de responder por los daños y perjuicios.

(v) En el desempeño de sus funciones el Director está obligado a evitar los conflictos de intereses suyos o de sus familiares directos y la sociedad, comunicando en todo caso su existencia, de no ser evitables, al Directorio.

(vi) El Director deberá notificar al Directorio los cambios significativos en su situación profesional, los que afecten a su condición en cuanto tal, o los que puedan entrañar un conflicto de interés.

(vii) El Director deberá informar al Directorio de todas las incidencias judiciales, administrativas o de cualquier otra índole referidas a su persona que por su importancia pudieran afectar gravemente a la reputación de la sociedad.

13.-DERECHOS DE LOS DIRECTORES.

En este capítulo puede consignarse el procedimiento para el requerimiento y suministro de información al director, los tiempos y los canales, y su derecho a contar con asesores.

También preverse la contratación de un seguro de responsabilidad civil que cubra su actuación, en forma análoga a lo previsto por el art. 74 de la ley 17.811.

La normativa más importante se refiere a los honorarios y las retribuciones de los directores. Se podrá prever el modo de determinación de los honorarios y su cálculo, los beneficios complementarios de que pueden gozar, la autorización para el uso de los bienes sociales (vehículos, servicios, etc.) y será muy útil una determinación sobre los casos que deben considerarse como el ejercicio de comisiones especiales o de funciones técnico-administrativas, en los términos del art. 261 de la ley 19.550.

14.-CONFLICTOS.



En materia de conflictos en el seno del directorio deberá preverse, por un lado, la superación del eventual “impasse” por empates en la votación, y reglamentarse el derecho de desempate que puede ser rotativo.

Igualmente, cuando existan directores disidentes y que formulan recurrentemente planteos, requerimientos especiales y “protestas escritas”, podrán establecerse mecanismos de manejo del conflicto consistentes en: a) el modo de reconocer que hay un conflicto; b) períodos de negociaciones directas; c) mediaciones por un tercero; y d) mecanismos de arbitraje acelerado y a cargo de una persona o entidad de confianza.

15.-NORMAS COMPLEMENTARIAS Y TRANSITORIAS.

En primer lugar habrá que determinar si se trata de un reglamento público, que debe ser inscripto, o si es solamente interno.

Luego la fecha de entrada en vigencia, las reglas para su interpretación, las reglas para su modificación, los domicilios especiales constituídos de los directores, sus direcciones de correo electrónico, y las cláusulas transitorias que correspondan.

15bis. CLÁUSULAS COMPLEMENTARIAS Y TRANSITORIAS.

15.1- Cláusulas complementarias: Interpretación y Modificación del Reglamento

(i) Este Reglamento complementa lo establecido para el Directorio por la Ley de Sociedades Comerciales y el Artículo XXX del Estatuto Social. Tratándose de un reglamento interno, destinado a regir las conductas en el ámbito intra societario, sujeto a la regla de privacidad de los negocios sociales, no corresponde su inscripción en el Registro Público de Comercio a menos que el propio directorio así lo disponga.

(ii) Este Reglamento deberá ser interpretado de conformidad con los criterios generales de interpretación de las normas jurídicas, atendiendo fundamentalmente a su espíritu y finalidad, pudiendo aclarar el Directorio su contenido.



(iii) La modificación del presente Reglamento deberá realizarse mediante resolución de la Asamblea adoptada por mayoría.

15.2: Cláusulas Transitorias

(vi) Al día de la fecha el Directorio está constituido por las siguientes personas cuyos domicilios se consignan a los efectos pertinentes: (cargo, nombre y domicilio constituido), con mandato hasta la Asamblea General Ordinaria que trate los Estados Contables correspondientes al ejercicio económico finalizado el 31-12-11.

(v) Las pautas remuneratorias serán de aplicación al ejercicio en curso con cierre el 31-12-11.

(vi) La primera reunión de Directorio a realizar bajo la vigencia del presente reglamento tendrá lugar el día 6 de julio de 2010.

(vii) Las demás previsiones del presente reglamento entrarán en vigor y serán obligatorias desde la fecha de la asamblea que lo aprueba.

16.-CONCLUSIONES.

En orden a los desarrollos teóricos y prácticos precedentes, concluimos que el reglamento del directorio constituye un instrumento fundamental que, bien estructurado y utilizado, permite ordenar y dar seguridad al funcionamiento de la sociedad anónima, estableciendo un adecuado equilibrio entre los diversos intereses comprometidos.

Ello teniendo en cuenta:

1.-Respecto de los propios directores, que les fija pautas de conducta y limita su responsabilidad a los actos derivados de su concreta actuación evitando injustas situaciones de negligencia o solidaridad, además de clarificar el sistema de honorarios.

2.-Con relación a los socios, que les permite controlar la legalidad y procedencia de las decisiones del directorio y les posibilita la impugnación de las decisiones sociales que se opongan al reglamento. También permite controlar las transferencias accionarias evitando cambios indebidos del elenco de socios.



3.-Respecto de la sociedad, que protege la confidencialidad de la información empresarial y permite prevenir los conflictos internos y, en su caso, darles debido tratamiento.

4.-Con relación a terceros, que explicita los deberes y las incompatibilidades de los directores y el modo de exponer las operaciones y los resultados económicos, incorporando reglas de buen gobierno corporativo, todo lo que no solo protege al interés social sino, principalmente, a los derechos de los terceros afectados por sus actividades (“stakeholders”).

FINIS CORONAT OPUS.