

## Responsabilidad de los administradores

### ¿Obligaciones de medios y de resultados?

Por Ignacio V. Cenoz

#### 1. Planteo del tema [\[arriba\]](#)

Abordaremos la discusión en torno a la naturaleza de las obligaciones de los administradores societarios. Al respecto, se ha planteado, por un lado, que son obligaciones de medios y, por otro, que también existen obligaciones de resultado[1].

Este tema reviste importancia práctica en relación a dos aspectos. Por un lado, en materia probatoria, dado que en las obligaciones de medios el acreedor debe probar que el incumplimiento fue consecuencia de la culpa del deudor, mientras que en las obligaciones de resultado basta con establecer que no se obtuvo el resultado debido[2]. El segundo aspecto, es el efecto que el agravamiento de la responsabilidad puede provocar en los administradores. Se ha dicho que genera la paralización de los administradores, e incluso lleva a que ciertas personas sean reticentes a ocupar el cargo[3]. Máxime, si tenemos en cuenta que ya se encuentran nadando en un “mar lleno de tiburones”[4], donde se debaten socios minoritarios contra mayoritarios, entre impugnaciones de decisiones asamblearias, aumentos de capital social, aprobación de gestiones, juicios de exclusión, objeciones a ciertos actos como la toma de créditos, etc.

Por otra parte, el tema también mantiene actualidad. En primer lugar, porque desde la doctrina ambas posiciones han sido ratificadas[5]. Además, el particular contexto económico que enfrentan las sociedades a raíz de la pandemia ha llamado a revisar el tema[6]. Pero lo más importante ha sido el impacto que el art. 1723 del Código Civil y Comercial (en adelante CCyC) tuvo sobre la segunda teoría[7], al imponer el factor de atribución objetivo a las obligaciones de resultado.

#### 2. Buen hombre de negocios [\[arriba\]](#)

El estándar del buen hombre de negocios es un criterio abstracto de evaluación que implica un actuar por encima del de un hombre medio[8]. No se refiere a un comerciante sabio, sino a un hombre normal de negocios, susceptible de cometer errores inevitables de una correcta actuación empresarial. Implica que debe adoptar las previsiones normales de cualquier administrador en similares condiciones de lugar y tiempo, pero no debe evaluarse con extremo rigor, el que variará según los tiempos, las costumbres sociales, las relaciones económicas y los propios negocios[9].

Con un criterio más estricto, se ha señalado que supone la administración del patrimonio social con adecuar la conducta a las reglas empresarias, cuya finalidad es optimizar el resultado de la gestión[10].

##### 2. a. Problemas para los administradores

Los administradores pueden enfrentar problemas internos o externos como parte del riesgo empresarial, como la reducción de utilidad esperable, problemas de liquidez, pérdida de un cliente significativo, caída de beneficios, falta o inadecuada inversión,

expansión desproporcionada con inadecuado capital de trabajo, caída en la facturación, incremento de la incobrabilidad, entre otros.

### **3. Obligaciones de medios y de resultados** [\[arriba\]](#)

Ignacio E. Alterini y Francisco J. Alterini[12] nos permiten revisar el enfoque de Demogue al indicar que, para este autor, las obligaciones de resultados son aquellas en las que el deudor se compromete a realizar una prestación determinada, “a procurar un resultado concreto”. Es decir, garantiza su verificación.

En las obligaciones de medio, en cambio, “solo promete diligencia y aptitudes suficientes para que normalmente y no en forma necesaria se produzca el resultado apetecido por el acreedor”. Se garantiza una actividad “potencialmente” apta para generar el resultado.

Se trata de una cuestión de “intensidad en el deber prestacional, pudiendo prometerse un resultado, incluso eficaz, o solo el despliegue de una actividad”.

Respecto a los criterios de distinción, señalan que, dependiendo de la actividad del acreedor podrá estarse a una obligación de medios, donde el rol de este es importante, mientras que cuando no sea así, se tratará de obligaciones de resultados. Además, si existen contornos precisos, estaremos frente a una obligación de resultados, y cuando el campo de acción es más libre, ante una obligación de medios.

Concluyen que el criterio que mejor se adapta es el que pone el foco en la aleatoriedad en la prestación del deudor y el interés del acreedor. Esto ahora surge del CCyC con un importante agregado, la variante de las obligaciones de resultados donde el deudor no garantiza la satisfacción del interés del deudor, liberándose si desarrolló el plan de conducta debido. De esto se sigue que la obligación de resultado no necesariamente implica su eficacia, mientras que serán obligaciones de medios las de hacer de pura actividad.

Esta distinción es importante en tanto ante una obligación de resultados bastará con demostrar la existencia de la obligación y la no obtención del resultado; una presunción iure et de iure de culpabilidad. En cambio, ante una obligación de medios, se deberá demostrar la culpa o falta de diligencia. Ahora bien, esto no implica la existencia de un factor objetivo de responsabilidad en el caso de las obligaciones de resultado o subjetivo en las de medios.

Se agrega que es paradigmático el caso de los profesionales liberales[13], ya que recaen sobre ellos obligaciones de medios y de resultados, mas no pueden garantizar su eficacia[14].

### **4. Obligaciones de medios** [\[arriba\]](#)

Se ha argumentado que en cuestiones de administración nunca se garantiza un resultado y que no existe un interés jurídico definitivo. Existe, más precisamente, un doble juego, con un interés final esperado pero aleatorio o potencial, y otro que se basta con el esfuerzo del agente a través de una actividad prudente y diligente que razonablemente conducirá al resultado, el que no integra el objeto[15].

Asimismo, con atención en la administración en épocas de pandemia, se argumenta que los administradores no actúan por poderes derivados y que deben tomar decisiones permanentemente, por ende, no deben responder por el riesgo empresario sino por la calidad de sus decisiones ni deben ser juzgados como si tuvieran una obligación de resultado[16].

Por otro lado, se ha dicho que el deber de actuar como buen hombre de negocios no exige actuar de manera infalible ni lograr buenos o grandes negocios. Y que tampoco es un “superempresario” que sabe y controla todo, de allí que pueda servirse de asesores sin que esto se considere una delegación de sus funciones. Lo contrario, implica una presunción de negligencia cuando no logra tal efectividad, olvidando el riesgo empresario y que la conducta del mercado que no está bajo su control[17].

## 5. Tesis “fragmentaria” [\[arriba\]](#)

Esta postura sostiene que se ha extendido el carácter de la obligación principal, ciertamente de medios, a todas las demás obligaciones que pesan sobre los administradores, cayendo en un reduccionismo, ya que también existen obligaciones de resultado[18].

Lo anterior surge, para quienes sostienen esta posición, de la realidad y el dinamismo de los vínculos jurídicos, los que dan lugar a obligaciones de medios, de resultados o de ambas conjuntamente. Asimismo, no sería un obstáculo que sean deberes, en tanto aquellas son una subespecie de deber jurídico[19].

Este fue el criterio adoptado por la Sala A de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, que sentenció que, si bien las obligaciones de los directores son preponderantemente de medios, pesan sobre ellos otras que son “indiscutiblemente” de resultado, en las que se asegura el logro del objeto esperado. Puntalmente, en los considerando 6 c y 7 a, se pone el foco en las obligaciones de preparar los balances, llevar la contabilidad y libros sociales de acuerdo al art. 61 LSC, y convocar anualmente a asamblea dentro de los cuatro meses del cierre del ejercicio, no bastando en estos casos que el deudor solo adopte los medios para obtener el resultado[20].

### *a. El dilema del art. 1723 CCyC*

Los propios partidarios de la tesis fragmentaria han calificado como “simbronazo” la irrupción del art. 1723 CCyC en cuanto dispone que “Cuando de las circunstancias de la obligación, o de lo convenido por las partes, surge que el deudor debe obtener un resultado determinado, su responsabilidad es objetiva”. Al respecto, se reconoció que jaqueó aquella idea de que, pese a tratarse de obligaciones de resultados, estas se mantenían dentro de la responsabilidad subjetiva. Sin embargo, se ha ratificado la existencia de obligaciones de resultados y, por ende, la responsabilidad objetiva[21].

Por otra parte, desde el mismo sector se señaló que una solución adecuada a la complejidad de las prestaciones a cargo de los administradores era calificarlas como de resultado atenuado y que el administrador pueda liberarse probando su falta de culpa. No resulta razonable desentenderse del contexto en el que se desempeñan los administradores agravando su responsabilidad[22].

## 6. Conclusiones [\[arriba\]](#)

Compartimos los argumentos de la tesis de las obligaciones “fragmentarias”, en tanto creemos que los administradores asumen obligaciones de medio y de resultado. Por ejemplo, llevar una contabilidad regular debe considerarse una obligación de resultado. Especialmente, teniendo en cuenta la importancia que se le ha asignado para determinar la situación de la empresa, predecir la crisis y sugerir cursos de acción[23].

Como fundamento, proponemos dos ejemplos con obligaciones diferenciables:

1. Un sector de la doctrina sostiene, en opinión que compartimos, que los administradores tienen la obligación de planificar[24], proponiéndose para ello la memoria, lo que además servirá para determinar si actuaron como buenos hombres de negocios[25]. A partir de allí, tenemos una obligación de resultado, confeccionar la memoria de acuerdo a las pautas que surgen de la Resolución de la IGJ 6/2006. Por otro lado, tenemos obligaciones de resultado atenuado, como es la de planificar la actividad empresarial de acuerdo con las capacidades técnicas esperables de un administrador, pero no puede exigirse eficacia de ese plan que, sin embargo, hace a la viabilidad de la empresa. Por último, la obtención de ganancias a partir de ese plan será de medios.

2. También partiendo de la importancia del análisis de los estados contables para obtener mediciones que contribuyen a la toma de decisiones[26], advertida una situación de crisis, se sigue la obligación de convocar a los socios en busca de una solución[27], sea está una salida concursal, buscar financiamiento interno vía aumento de capital o capitalización del pasivo, o externo a través, por ejemplo, de la toma de crédito, el descuento de cheques o el factoring.

En este caso, creemos que mantener una contabilidad regular es una obligación de resultados, mientras que hacer el análisis predictivo es una obligación de resultados atenuados y, advertida la crisis, se impone como obligación de resultado convocar a asamblea para exponer la situación y proponer soluciones. Por el contrario, la superación de la crisis a partir de la solución que el directorio proponga es de medios.

Ahora bien, reconocemos que el art. 1723 CCyC impacta en estas conclusiones y, como se ha dicho, mal que nos pese[28], está. Y no podemos obviar que, en principio, nos pesa, ni que compartimos la opinión de que la solución que hubiera armonizado la complejidad de las prestaciones a cargo de los administradores era calificar aquellas obligaciones como de resultado atenuadas, sin recurrir a la responsabilidad objetiva[29].

## Notas [\[arriba\]](#)

[1] La contraposición de posturas ha sido marcada, entre otros, por Sebastián Balbín quien, en una de las notas del Manual de Derecho Societario, 3<sup>a</sup> ed., Abeledo Perrot, Buenos Aires, 2018, 559, a la vez que sostiene que las obligaciones de los administradores son de medios, destaca la revisión realizada por Emilio Moro

en el artículo “Olvidando a Demogue: ¿Quién dijo que son siempre de medios las obligaciones de los administradores societarios” (ED6/12/2007).

[2] Cfr. MARCOS Fernando J., “La responsabilidad societaria y concursal frente al derecho de daños. Los cambios generados por la unificación”, RCCyC 2016 (noviembre), 17/11/2016, 189 - LA LEY 26/10/2017, 26/10/2017, 1 - LA LEY2017-E, 1255 (AR/DOC/3460/2016), 15.

[3] Cfr. MORO, Emilio F., “Las obligaciones de resultado de administradores y síndicos societarios y el carácter objetivo de la responsabilidad del art. 1723 del Código Civil y Comercial. (¿Es esto de lamentar?)”, LA LEY 05/03/2020, 05/03/2020, 1 - LA LEY2020-A, 986 (TR LALEY AR/DOC/4043/2019), 6.

[4] TON, Rodrigo y TON Walter, “El administrador societario solo debe responder por culpa o dolo aunque actúen en la zona de insolvencia”, Libro de ponencias LXXII Encuentro de Institutos de Derecho Comercial, 1ª ed., Ed. DyD, Buenos Aires, 2020, 240 (ISBN 978-987-8353-25-8).

[5] Ver trabajos recientes como BALBIN, Sebastián, 559; MORO, Emilio F., “Olvidando a Demogue: ¿Quién dijo que son siempre de medios las obligaciones de los administradores societarios?”, El Derecho - Diario Tomo 225, 913 (ED-DCCLXIX-888, 06-12-2007) y MORO, Emilio F., “Las obligaciones de resultado de administradores y síndicos societarios y el carácter objetivo de la responsabilidad del art. 1723 del Código Civil y Comercial. (¿Es esto de lamentar?)”, LA LEY 05/03/2020, 05/03/2020, 1 - LA LEY2020-A, 986 (TR LALEY AR/DOC/4043/2019), entre otros.

[6] Ver el interesante análisis realizado en TON, Rodrigo y TON Walter, 238-241.

[7] Cfr. MARCOS Fernando J., 16.

[8] Cfr. BALBIN, Sebastián, 559.

[9] Cfr. MUGUILLO, Roberto A., Derecho Societario, 1ª ed., Buenos Aires, Ed. La Ley, 2017, 180-181.

[10] Cfr. GARCIA TEJERA, Julio N., “Deberes de conducta de los directores de S.A.: Tratamiento en las sociedades cerradas y en las sociedades del inc. 1 del art. 299”, en AAVV, El Directorio en las Sociedades Anónimas. Estudios en Homenaje al Profesor Consulto Dr. Carlos S. Odriozola, 1ª ed., Buenos Aires, Ed. AD-HOC, 1999, 30.

[11] Cfr. HALPERIN, Isaac, Sociedades de responsabilidad limitada, 6ª edición actualizada, Buenos Aires, Ed. Depalma, 1972, 195.

[12] Cfr. ALTERINI, Ignacio E. y ALTERINI Francisco J., Tratado de las obligaciones, Capítulo IV, I, 1ª ed., Libro Digital, Tomo 2, Ed. La Ley, Buenos Aires, 2020 (ISBN 978-987-03-4035-5).

[13] Cfr. MORO, Emilio F., “Olvidando ...”, 4.

[14] Cfr. ALTERINI, Ignacio E. y ALTERINI Francisco J., Tratado...”.

[15] Cfr. BALBIN, Sebastián, 559.

[16] Cfr. TON, Rodrigo y TON Walter, 238 y 241.

[17] Cfr. MUGUILLO, Roberto A., 180-182.

[18] Cfr. MORO, Emilio F., “Olvidando...”, 5.

[19] Cfr. MARCOS Fernando J., 15-16.

[20] CNCom, Sala A, “R., A. M. y otro c. Bóveda, Carlos H. y otro”, 17/05/2002, LA LEY2003-A, 842 - IMP2003-A, 1475 (TR LALEY AR/JUR/549/2002), 7-9.

[21] Cfr. MORO, Emilio F., “Un horizonte otrora impensado y que es hoy una realidad palpable: La responsabilidad objetiva (parcelaria) de los administradores societarios”, SJA 11/12/2019, 11/12/2019, 65 (TR LALEY AR/DOC/3171/2019), 1-2.

[22] Cfr. MARCOS Fernando J., 16-17.

[23] Cfr. ANTONIO, Ariel F., “El concurso preventivo como una adecuada solución temprana. El análisis de los estados contables como herramienta de diagnóstico preventivo del estado de cesación de pagos”, en AA.VV., Libro de ponencias del VI Congreso Argentino de Derecho Concursal y IV Congreso Iberoamericano de la

Insolvencia, t. 2, Rosario, 2006, 20-24.

[24] Esto no significa, al menos para nosotros, que la planificación deba ser evaluada o aprobada por autoridad administrativa.

[25] Cfr. RICHARD Efraín H., *Perspectiva del derecho de la insolvencia*, 1ed., Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba, Córdoba, 2010, 62; 170; 200; 397-398.

[26] Cfr. RICHARD Efraín H. y MUIÑO Orlando M., “La preinsolvencia, la cesación de pagos, la resolución 6/2006 de IGJN y la asunción de la crisis”, en AA.VV., *Libro de ponencias del X Congreso Argentino de Derecho Concursal y VIII Congreso Iberoamericano de la Insolvencia*, t. 2, Rosario, 2006, 349-356.

[27] Cfr. RICHARD Efraín H., *Perspectiva ...* 67.

[28] Cfr. MORO, Emilio F., “Las obligaciones...”, 2.

[29] Cfr. MARCOS Fernando J., 16-17.