

### ***¿EL PRESIDENTE LO SABÍA O DEBIÓ HABERLO SABIDO?***

*La peligrosa ficción de que el “buen hombre de negocios” es omnipresente.*

Una reciente decisión de los tribunales laborales de Buenos Aires<sup>1</sup> ha extendido la responsabilidad por una relación laboral no registrada al presidente de una sociedad anónima, con fundamento en un argumento que, a primera vista, parece difícil de objetar: quien ocupa ese cargo no puede desentenderse de las consecuencias derivadas de la falta de registración de un empleado.

La conclusión se apoya en el conocido estándar del “buen hombre de negocios” que se exige a quienes actúan como directores y administradores de sociedades, previsto en la Ley General de Sociedades.

Hasta aquí, nada nuevo.

Pero basta detenerse un instante para advertir que el razonamiento encierra una dificultad mayor.

#### ***La tentación de personalizar lo impersonal***

Las grandes organizaciones modernas no funcionan como talleres artesanales. Son

---

<sup>1</sup> In re “Arriete, M. c. Ecoparque de Buenos Aires SA”, exp. 11746/2021; CNTrab (VIII) 12 marzo 2026; *ElDial.com* AAF066, 22 abril 2026. Véase también “La responsabilidad de los directores ante la Corte Suprema”, *Dos Minutos de Doctrina*, XXIII:1219, 15 julio 2025..

estructuras complejas, con múltiples niveles de decisión, delegación y control.

Pretender que el presidente de una sociedad —especialmente cuando se trata de una empresa de cierta envergadura— conozca, supervise o pueda prevenir cada irregularidad en materia laboral equivale a atribuirle una capacidad de control que, en los hechos, no existe.

Y, sin embargo, el fallo parece apoyarse en esa premisa implícita: si la relación no estaba registrada, alguien debía saberlo. Y ese alguien, por definición, es el presidente.

Es una forma elegante de construir responsabilidad... a partir de una presunción.

#### ***El estándar del “buen hombre de negocios”***

La Ley General de Sociedades no exige omnisciencia. Exige diligencia. Y la diligencia, en estructuras complejas, se mide: (a) por la organización de sistemas de control; (b) por la existencia de procedimientos adecuados; y (c) por la delegación razonable de funciones, y no por el conocimiento efectivo de cada acto.

Confundir diligencia con conocimiento total es transformar un estándar jurídico en una ficción.

### ***La magnitud importa***

Hay una cuestión que el fallo apenas roza, pero que debería ocupar el centro del análisis: la escala de la organización. No es lo mismo una empresa pequeña, con administración directa, que una estructura compleja, con múltiples áreas y niveles jerárquicos.

La exigencia de control no puede ser idéntica.

La jurisprudencia suele ser sensible a las circunstancias de hecho. Este fallo, en cambio, parece inclinarse por una solución uniforme, indiferente a la magnitud. Y eso debilita el razonamiento sobre el que está basado.

### ***El matiz que incomoda***

Hay, sin embargo, otro elemento que no puede ignorarse.

La sociedad demandada se mantuvo en rebeldía (esto es, no contestó la demanda o lo hizo fuera de término) y, por consiguiente, no produjo prueba contable. En ese contexto, el tribunal se encontró frente a un cuadro probatorio incompleto, que naturalmente lo inclinó a reforzar la protección del trabajador.

Pero precisamente por eso el caso merece atención. Porque cuando la prueba falta, el derecho enfrenta una tentación conocida: llenar los vacíos con presunciones.

Y aquí es donde el razonamiento comienza a deslizarse.

Al mismo tiempo que el tribunal condenó al presidente sobre la base de ese razonamiento, exigió —con acierto— prueba de inter-

vención concreta para responsabilizar a un director suplente.

Por consiguiente, respecto del presidente, invirtió su propia lógica: a éste, la falta de prueba no lo exonera, sino que lo compromete.

La responsabilidad deja entonces de fundarse en la conducta... y comienza a apoyarse en el cargo.

### ***El derecho comparado (y un límite razonable)***

En el derecho comparado, la cuestión está razonablemente encauzada. Ni el derecho español, ni el italiano, ni el *common law* admiten —al menos como regla— que la responsabilidad de un administrador derive automáticamente de su cargo.

Todos exigen algo más. En España, una conducta imputable o una omisión relevante en el deber de vigilancia <sup>2</sup>. En Italia, el conocimiento —o la posibilidad razonable de conocer— unido a la falta de reacción <sup>3</sup>. En el *common law*, un defecto estructural de supervisión o una falla sostenida en los sistemas de control <sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Conforme a la Ley de Sociedades de Capital, el administrador debe actuar con la diligencia de un “ordenado empresario”, estándar que se interpreta como un deber de actuación diligente, no como una obligación de conocimiento absoluto. La responsabilidad no se presume por el cargo: exige la acreditación de una conducta negligente, valorada en función de las circunstancias del caso, de la estructura de la sociedad y de la posibilidad real de control.

<sup>3</sup> Según la jurisprudencia italiana, la responsabilidad del administrador no se funda en la ignorancia del hecho, sino en la negligencia en el deber de vigilancia que torna esa ignorancia jurídicamente reprochable.

<sup>4</sup> Véase “In re Caremark International Inc. Deriv. Lit.”, 698 A.2d 959, expediente 13670, 25 septiembre 1996, en el que se exigió “un incumplimiento sistemático y continuo” para imponer sanciones a los administradores sociales.

*En ningún caso, la mera jerarquía.*

El derecho no exige que el administrador lo sepa todo. Exige, sí, que no ignore lo que debía saber. La diferencia no es menor.

### ***El riesgo de la responsabilidad automática***

El fallo parece acercarse, así, a una idea inquietante: que la sola condición de presidente basta para comprometer responsabilidad frente a cualquier irregularidad relevante.

Si ese fuera el criterio, el derecho societario sufriría una mutación silenciosa: de un sistema basado en la conducta a un sistema basado en la posición.

Y eso tiene consecuencias. Porque en ese esquema la responsabilidad deja de ser una respuesta a un comportamiento, para convertirse en un atributo del puesto.

### ***El problema de fondo***

El derecho laboral —con buenas razones— busca evitar el fraude. La registración de las relaciones de trabajo no es un detalle administrativo: es una garantía esencial.

Pero la lucha contra el fraude no puede llevar a construir responsabilidades sin base fáctica suficiente. Porque entonces el derecho deja de sancionar conductas... y comienza a imputar jerarquías.

### ***Epílogo***

La decisión no carece de lógica en el contexto en que fue dictada. Pero esa misma lógica, llevada un paso más allá, plantea un interrogante inquietante.

Si el estándar del “buen hombre de negocios” se interpreta como un deber de conocer todo lo que ocurre en la empresa, entonces deja de ser un estándar de diligencia para convertirse en un estándar de omnipresencia.

Y el derecho societario —que nació para organizar la responsabilidad— corre el riesgo de transformarse, silenciosamente, en un sistema de imputación por jerarquía.

El presidente ya no respondería por lo que hace —o deja de hacer—. Respondería por lo que es. Y ese es un cambio que, quizás, todavía no hemos terminado de medir.

\* \* \*

***Dos Minutos de Doctrina*** es una publicación gratuita de Negri & Pueyrredon Abogados como servicio a sus clientes y amigos.

**No tiene por objeto prestar asesoramiento legal sobre tema alguno.**

**Director responsable:** Juan Javier Negri.

Más información sobre nuestros servicios puede obtenerse llamando al (54-11) 5556-8000 o por correo electrónico a [np@negri.com.ar](mailto:np@negri.com.ar)

Registro DNDA en trámite

**ISSN 3072-9173**

Registro DNDA RL-2025-80561959-APN-DNDA#MJ

[para ver números anteriores haga click aquí](#)