

El arbitraje societario y el Buen Gobierno Corporativo de las empresas

Diego Thomás Castagnino*

VENEZUELA

AVANI, Nro. 3, 2022. pp. 93-112

Resumen: El propósito del presente trabajo es identificar y explicar los principales instrumentos de *soft law* emanados del Buen Gobierno Corporativo en los que se sugiere el uso del arbitraje societario como medio idóneo para la resolución de los conflictos intrasocietarios. Así mismo, se analizará la justificación en la que se sustenta dicha recomendación, se enumerarán los principales beneficios que ofrece el arbitraje societario, y se explicará el impacto que puede tener en la generación de valor para la empresa.

Palabras claves: Arbitraje societario, arbitraje, Buen Gobierno Corporativo.

The corporate arbitration and the good corporate governance of companies

Abstract: *The purpose of this paper is to identify and explain the main soft law instruments emanating from Good Corporate Governance in which the use of corporate arbitration is suggested as an ideal means for resolving intra-corporate conflicts. Likewise, the justification on which said recommendation is based will be analyzed, the main benefits offered by corporate arbitration will be listed, and the impact it can have on the generation of value for the company will be explained.*

Keywords: *Corporate arbitration, arbitration, Good Corporate Governance.*

Autor invitado

* Abogado, Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela). Máster en Derecho de la Empresa, y Máster en Negocio Bancario y Agente Financiero, Universidad de Alcalá (España). Especialista en Derecho Mercantil, Universidad Central de Venezuela. Magister en Educación Universitaria, Universidad del Istmo (Guatemala). Cursante del Doctorado en Ciencias Mención Derecho, UCV y UCAB. Profesor de Derecho Mercantil I, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, UCV. Profesor de Contratos Mercantiles y Títulos Valores, Facultad de Derecho, UCAB. Profesor de Profundizado I y Arbitraje Comercial (Especialización en Derecho Mercantil), Centro de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, UCV. Profesor de Contratación Mercantil (Especialización en Derecho Mercantil), Postgrado, UCAB. Árbitro del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Caracas y del Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje (CEDCA). Miembro Fundador y Director de Sociedad Venezolana de Derecho Mercantil. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Venezolana de Arbitraje. Email: diego.castagnino@gmail.com

El arbitraje societario y el Buen Gobierno Corporativo de las empresas

Diego Thomás Castagnino*

VENEZUELA

AVANI, Nro. 3, 2022. pp. 93-112

SUMARIO:

INTRODUCCIÓN. 1. Manifestaciones del Buen Gobierno Corporativo. 1.1. Los Códigos de Buen Gobierno Corporativo. 1.2. Los Principios de Buen Gobierno Corporativo. 2. Sobre la recomendación de utilizar al arbitraje societario. 2.1. Uso del término arbitraje societario. 2.2. Justificación del uso del arbitraje societario. 2.3. Arbitrabilidad subjetiva. 2.4. Arbitrabilidad objetiva. 2.5. Tipo de arbitraje: ¿institucional o *ad-hoc*? ¿de derecho o de equidad? 2.6. Posibles limitaciones y/o implicaciones. CONCLUSIONES. BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La aparición de escándalos corporativos globales por violaciones a los deberes fiduciarios por parte de los administradores, tales como: Robert Maxwell, BCCI, Polly Peck, Barings¹, Siemens², Enron³, Parmalat⁴, y Lehman Brothers⁵, provocaron una importante crisis de credibilidad en los Consejos de Administración a nivel global, ocasionando que muchos países empezaran a replantearse los principios normativos que deben regir el buen gobierno de las sociedades.

* Abogado, Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela). Máster en Derecho de la Empresa, y Máster en Negocio Bancario y Agente Financiero, Universidad de Alcalá (España). Especialista en Derecho Mercantil, Universidad Central de Venezuela. Magister en Educación Universitaria, Universidad del Istmo (Guatemala). Cursante del Doctorado en Ciencias Mención Derecho, UCV y UCAB. Profesor de Derecho Mercantil I, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, UCV. Profesor de Contratos Mercantiles y Títulos Valores, Facultad de Derecho, UCAB. Profesor de Profundizado I y Arbitraje Comercial (Especialización en Derecho Mercantil), Centro de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, UCV. Profesor de Contratación Mercantil (Especialización en Derecho Mercantil), Postgrado, UCAB. Árbitro del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Caracas y del Centro Empresarial de Conciliación y Arbitraje (CEDCA). Miembro Fundador y Director de Sociedad Venezolana de Derecho Mercantil. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Venezolana de Arbitraje. Email: diego.castagnino@gmail.com

¹ Los casos Robert Maxwell, BCCI, Polly Peck, y Barings, tienen en común que fueron empresas que quebraron gracias a la contabilidad creativa, ocurrieron en Reino Unido en los años 90.

² La empresa alemana realizó, entre 2001 y 2007, 4.283 pagos ilegales a funcionarios de Bangladesh, China, Venezuela, México, Rusia, Vietnam, Nigeria y Argentina, para obtener contratos públicos. Siemens pagó una multa de US\$450 millones. <http://www.sec.gov/news/press/2008/2008-294.html>

³ Enron admitió que había inflado sus ganancias del tercer trimestre de 2001. Es considerado el peor escándalo corporativo en Estados Unidos. http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page5.shtml

⁴ En diciembre de 2003, Parmalat confirmó que no existía una cuenta que alegó tener en el Bank of América por US\$4.000 millones. Fue el escándalo contable más grave en Europa. http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page6.shtml

⁵ El 15 de septiembre de 2008, el banco Lehman Brothers, solicitó la bancarrota en Estados Unidos, lo cual ocasionó que el índice bursátil Dow Jones se desplomara 500 puntos, su caída más dramática desde el 11 de septiembre de 2001. Es considerado uno de los escándalos más relevante en materia contable. http://www.bbc.com/mundo/economia/2009/09/090914_1307_crisis_cronologia_lehmans_mr.shtml

De esta manera, cada vez se ha tomado más en serio un movimiento llamado “Buen Gobierno Corporativo” desde el cual se proponen reformas para dar mayor transparencia y seguridad jurídica a la gobernanza empresarial, cuyas principales manifestaciones se han venido presentando mediante recomendaciones, códigos y principios.

Los conflictos siempre están presentes en todo tipo de sociedad, en menor o mayor escala, por lo que es común que en el giro habitual de cualquier empresa existan diferencias entre quienes interactúan en el marco del vínculo jurídico intrasocietario. Lo importante es que dichas diferencias sean resueltas de manera confidencial, ágil y por expertos en derecho societario⁶. Es por ello que, desde el Buen Gobierno Corporativo surge la recomendación de utilizar al arbitraje societario como medio para la resolución de este tipo de controversias.

En el presente trabajo se analizarán los principales instrumentos de *soft law* en los que se sugiere dicha recomendación y la justificación en la que se sustenta, así como los principales beneficios que ofrece el arbitraje societario, y el impacto que puede tener en la generación de valor para la empresa.

1. Manifestaciones del Buen Gobierno Corporativo

Siempre ha resultado complejo por su amplitud lograr una definición de gobierno corporativo⁷, pero la descripción que de ella está incluida en los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 2004, resulta ser bastante ejemplificante y es generalmente aceptada:

“El gobierno corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento”⁸.

⁶ Diego Castagnino. “El acuerdo de arbitraje societario”. Boletín Iberoamericano de Arbitraje y Mediación. Junio 2022. Nro. 1. Caracas. P. 85. Disponible en: <https://arbitrajecce.org/wp-content/uploads/2023/01/BIAM-I-EDICION-El-acuerdo-de-Arbitraje-Societario.pdf>

⁷ Ver: **Teoría de la agencia**: Jensen, M.C. y Mecling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs, and ownership structure. Journal of financial Economics, 3(4) 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X) y Tricker, B. (2009). Corporate Governance Principles, Policies, and Practices. New York: Oxford University Press online resource centre; **Teoría de la dependencia de recursos**: Pfeffer, J.; Salancik, G. (1978). “The external control of organizations: a resource dependence perspective”. New York: Harper and Row y Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman; **Teoría del shareholder o stockholder**: Friedman, M. (1962). Capitalism and freedom. Chicago: University of Chicago Press; **Teoría de stakeholders**: Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman y Mansell, S. (2013). Capitalism, Corporations and the Social Contract. A Critique of Stakeholder Theory. Cambridge: University Press; **Teoría basada en el conocimiento**: Teece D.J., Rumelt R., Dosi G. and Winter S., (1994). Understanding Corporate Coherence, Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 23, 1994, p. 1-30. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(94\)90094-9](https://doi.org/10.1016/0167-2681(94)90094-9) y Prahalad C.K., (1994). Corporate Governance or Corporate Value Added? Rethinking the Primacy of Shareholder Value », Journal of Applied Corporate Finance, vol. 6, n° 4, 1994, p. 40-50; **Teoría de la Administración**: Donaldson, L. (2008). Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a ProManagement Theory. Journal of Business Ethics, 78, 299-311. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9336-6>.

⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004.

Si bien el concepto de gobierno corporativo es catalogado de amplio u omnicomprensivo, no hay dudas respecto al impacto que tiene sobre las relaciones entre los órganos de la compañía y los actores interesados en establecer la estructura dirigida a fijar los objetivos de la sociedad, la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución⁹. Asimismo, toma en cuenta otros factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa como el medio ambiente, la ética empresarial o las prácticas anticorrupción.

El Buen Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas y normas que se deben seguir en las empresas para garantizar una gestión adecuada y transparente, que respete los derechos de los accionistas y de los demás grupos de interés, por lo que incluye aspectos como la transparencia en la gestión, la rendición de cuentas, el régimen de responsabilidad, los deberes fiduciarios de los administradores, la equidad en el trato a los accionistas, la responsabilidad social y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

En líneas generales se podría decir que el Buen Gobierno Corporativo se manifiesta mediante recomendaciones que son recogidas en Códigos y Principios, los cuales tienen carácter de *soft law*, y que son emitidas por agrupaciones especializadas que pueden ser de carácter privadas, públicas o mixtas, tales como el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF, por sus siglas en inglés), la Organización para la Corporación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), entre otros.

Es habitual que las recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo sean adaptadas localmente y pasen del carácter voluntario del *soft law* al obligatorio propio del rango legal, siempre y cuando sean dictadas siguiendo el procedimiento de formación de leyes estipulado por el país de que se trate.

De tal manera que el Buen Gobierno Corporativo se caracteriza por inspirar a los legisladores locales en el proceso de formación de leyes societarias al marcarles la pauta sobre temas que revisten de un elevado nivel de especialidad y que son el producto del trabajo de expertos internacionales cuyo propósito es el de garantizar la transparencia, la responsabilidad, la equidad y la ética en la actividad empresarial.

1.1. Los Códigos de Buen Gobierno Corporativo

Los Códigos de Buen Gobierno Corporativo son instrumentos de *soft law* que contemplan recomendaciones de cumplir o explicar (*comply or explain*), no son de mandatorio acatamiento, pero las empresas voluntariamente deciden someterse a estas,

⁹ Pablo de Andrés Alonso y Marcos Santamaría Mariscal. Un paseo por el concepto de gobierno corporativo. Revista de responsabilidad social de empresa. Vol. 2. Nro. 2, mayo-agosto 2010.

lo cual, en muchos de los casos, constituye una señal positiva para el mercado, ya que transmite confianza para sus accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, consumidores y terceros relacionados, por la transparencia y generación de valor que implica aplicar tales recomendaciones.

En aras de dotar al sistema económico financiero y empresarial de una mayor sensibilización en los aspectos relacionados con el Gobierno Corporativo, se inició una tendencia general de emisión de Códigos de Buen Gobierno Corporativo. El primer precedente de las recomendaciones sobre Buen Gobierno ocurrió en 1978, cuando en Estados Unidos el *American Law Institute* redactó un borrador de documento titulado: "*Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations*"¹⁰.

En Europa el movimiento inició en 1991 en el Reino Unido con la creación del Comité Cadbury, el cual estuvo formado por 14 miembros que representaban al Banco de Inglaterra, la Bolsa de Londres, las universidades, al sector empresarial, entre otros, y estuvo dirigido por Adrián Cadbury. El Comité publicó en 1992 el Informe Cadbury, el cual sirvió de base para la posterior elaboración del Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido.

Posteriormente, casi todos los mercados organizados han promovido sus propios Códigos de Buen Gobierno Corporativo, en el caso de América Latina los pioneros fueron Brasil y México. En mayo de 1999 Brasil publicó su primer Código de Buen Gobierno Corporativo y en junio del mismo año, México hizo lo propio. España también se sumó a la tendencia.

En algunos países estos Códigos han influenciado positivamente en los cambios legislativos, por lo que han sido incorporados en los ordenamientos legales, pasando a ser de obligatorio acatamiento. Esto ha ocurrido especialmente para el caso de las sociedades cotizadas.

1.2. Los Principios de Buen Gobierno Corporativo

Los Principios de Buen Gobierno Corporativo son emitidos por organizaciones especializadas y se han convertido en instrumentos de referencia tanto para el sector privado como para el sector público, y con el pasar del tiempo, algunos países han optado por emitir sus propios Principios, contribuyendo con la promoción e implementación de las recomendaciones sobre Buen Gobierno Corporativo.

En este sentido, el Buen Gobierno Corporativo a través de los Códigos y Principios procura ofrecer una serie de recomendaciones para las empresas en la que se destacan: la importancia de la transparencia en la gestión, la obligación de los directivos de la

¹⁰ María del Mar Alonso Almeida. El gobierno corporativo electrónico: Análisis desde el enfoque de confianza. Visión Libros. Madrid. 2007.

empresa de actuar en el interés de la sociedad, la necesidad de establecer mecanismos de control y supervisión, la importancia de respetar los derechos de los accionistas minoritarios y el uso del arbitraje societario como medio de resolución de controversias.

La utilización del arbitraje societario es una buena práctica ampliamente recomendada por los códigos de Buen Gobierno Corporativo¹¹, ya que tanto a los sujetos que hacen vida a nivel intrasocietario como a terceros, tales como trabajadores, inversionistas, proveedores y contratistas, les interesa que la sociedad opere sin dificultades, y que, de surgir algún conflicto se puedan superar de manera ágil.

2. Sobre la recomendación de utilizar al arbitraje societario

El arbitraje societario es un tipo de arbitraje especial que tiene por objeto servir de medio para dirimir conflictos intrasocietarios, que alcanza a: los socios, administradores, comisarios y a la sociedad como persona jurídica.

Es importante resaltar el carácter de arbitraje especial que tiene el arbitraje societario ya que su arbitrabilidad subjetiva y objetiva tienen un alcance determinado, y no se debe confundir con el arbitraje comercial propiamente dicho, el cual debe entenderse como el medio de resolución de controversias que surjan entre la sociedad y terceros, tales como sus proveedores, contratistas, etc., mientras que el arbitraje societario es utilizado para dirimir los conflictos que puedan surgir en el marco de las relaciones intrasocietarias, es decir, entre aquellos sujetos que forman parte del vínculo jurídico intrasocietario al formar parte de la estructura organizativa societaria, ya sea como socio, administrador o comisario, y la sociedad en sí misma.

La tendencia internacional prácticamente unánime ha sido la de recomendar el uso del arbitraje societario como una practica de Buen Gobierno Corporativo. Uno de los antecedentes de dicha recomendación se encuentra en el *"White Paper"* sobre Gobierno Corporativo en América Latina¹², desarrollado por la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo, un foro que reúne a creadores de política, reguladores, líderes comerciales, inversionistas y expertos de la región, así como a contrapartes de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Iniciada en el año 2000, la Mesa Redonda desarrolló el *"White Paper"* a través del curso de cuatro reuniones celebradas en Brasil (2000), Argentina (2001), México (2002) y Chile (2003), así como a través de contactos continuos entre las reuniones.

¹¹ Banco de Desarrollo de América Latina. CAF. "Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo". Disponible en: https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/555/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf?sequence=1&isAllowed=y

¹² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). *"White Paper"* sobre Gobierno Corporativo en América Latina. 2004. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

En dicho “*White Paper*” se señalaron conclusiones importantes para la época (2000-2004) respecto al uso del arbitraje como medio para resolver los conflictos societarios, específicamente se indicó que:

- Entre las prioridades de reformas se consideró necesario incluir mecanismos para la resolución alternativa de disputas, tales como el arbitraje privado en las áreas de la ley de compañías y de gobierno corporativo¹³.
- Los mecanismos privados de resolución de disputas, tales como el arbitraje obligatorio, son comparativamente nuevos y no han sido probados en el tiempo¹⁴.
- Se reconoce que la mayoría de los tribunales en la mayor parte de los países de la región, carecen de pericia técnica y experiencia para resolver en forma justa y eficaz los litigios entre accionistas¹⁵.
- En los lugares donde existen jueces calificados o tribunales especializados, es improbable que éstos tengan los suficientes recursos para manejar la acumulación de la carga de juicios¹⁶.
- La experiencia de los países de la OECD y de la región, indica que el arbitraje privado voluntario puede proporcionar una alternativa eficiente y eficaz. No obstante, en orden para que el arbitraje privado pueda operar, el marco legal nacional debe proporcionar el reconocimiento judicial de las sentencias arbitrales, sin una nueva revisión de los hechos. Los tribunales también debieran tener procedimientos modernos para el cumplimiento de los fallos arbitrales¹⁷.
- Un poder judicial activo y consistente, que contribuya a la interpretación de la ley a través de sus dictámenes, también reforzará la eficacia y confiabilidad de los mecanismos privados de resolución de disputas. Más importante aún, la ejecución de las resoluciones arbitrales depende de la eficacia del sistema judicial¹⁸.
- El uso de los mecanismos de arbitraje privado como una alternativa a litigios en los tribunales, puede reducir la carga de trabajo del sistema judicial y servir a la comunidad comercial al acelerar las resoluciones de disputas comerciales, tales como aquellas que involucran disputas de accionistas minoritarios. Si el arbitraje privado es apoyado sobre una base sostenida con suficientes recursos y por un sistema judicial que asegure que sus decisiones son ejecutables, entonces podrá proporcionar un ambiente eficaz, justo y predecible para la resolución de las disputas comerciales¹⁹.

¹³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). “*White Paper*” ... P. 17

¹⁴ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). “*White Paper*” ... P. 41

¹⁵ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). “*White Paper*” ... P. 41

¹⁶ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). “*White Paper*” ... P.41

¹⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). “*White Paper*” ... P. 41

¹⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). “*White Paper*” ... P. 41

¹⁹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). “*White Paper*” ... P. 41

Los retos y las barreras señalados en el “*White Paper*” se han venido superando, y desde el Buen Gobierno Corporativo la recomendación de utilizar al arbitraje societario se ha expandido y consolidado cada vez más, generando grandes cambios a nivel legislativo.

En la actualidad el contexto es totalmente diferente al que se vivía a principios de los 2000, el uso del arbitraje se ha consolidado en Latinoamérica, en la mayoría de los países se reconoce expresamente la existencia y validez del arbitraje societario²⁰, es unánime en la región el reconocimiento judicial de los laudos arbitrales, y se cuenta con el pleno apoyo y colaboración del poder judicial para la ejecución de los laudos arbitrales.

Después de más de 20 años del diagnóstico descrito en el “*White Paper*” es posible afirmar que el contexto es mucho más favorable para el uso del arbitraje para dirimir los conflictos intrasocietarios, y, lo que parecía un anhelo o una simple declaración de voluntad, actualmente ya es una realidad, no solo desde el punto de vista legislativo sino también desde lo práctico²¹. Los beneficios que ofrece el arbitraje societario se han podido demostrar a lo largo de los años y cada vez son más las empresas que optan por su utilización.

Para facilitar el estudio de dicha recomendación, el tema se abordará siguiendo el Lineamiento Nro. 5 de los “Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo” del Banco de Desarrollo de América Latina (en lo sucesivo “Lineamientos de la CAF”), sobre el cual se harán comentarios y se comparará con las recomendaciones emitidas por otros organismos.

2.1. Uso del término arbitraje societario

Se observa que en las recomendaciones del Buen Gobierno Corporativo no se utiliza el término “arbitraje societario”, prefiriéndose el uso del término genérico “arbitraje”. Sin embargo, del texto habitualmente utilizado en los distintos instrumentos de *soft law* es fácil deducir que se trata de arbitraje societario ya que la arbitrabilidad objetiva y subjetiva se encuentran perfectamente señaladas.

²⁰ A diferencia de otros países, en Venezuela el arbitraje societario no se encuentra regulado expresamente en la Ley de Arbitraje Comercial, pero, no hay dudas respecto a su legalidad de acuerdo con lo establecido en el artículo 258 de la Constitución y en el artículo 3 de la Ley de Arbitraje Comercial, en concatenación con los criterios de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia relacionados con la constitucionalización de los medios alternos de resolución de controversias y el principio pro-arbitraje. Así mismo, existen casos de arbitraje societario que han llegado al conocimiento del Tribunal Supremo de Justicia desde donde se le ha dado un buen espaldarazo a la institución. Diego Castagnino. “El acuerdo de arbitraje societario”... p. 85-86.

²¹ A pesar de los beneficios que ofrece el arbitraje societario, todo parece indicar que en Venezuela su utilización todavía no es tan frecuente como en otros países, independientemente que la causa sea por su falta de regulación, por el poco tratamiento en la doctrina o por la poca promoción que se le ha hecho, resulta necesario que, desde las universidades, las asociaciones de profesionales y los centros de arbitraje, emprendamos acciones inmediatas para revertir esta situación. Diego Castagnino. “El acuerdo de arbitraje societario”... p. 86.

Ejemplo de ello se evidencia en los Lineamientos de la CAF en donde no se utiliza el término “arbitraje societario” y se limita únicamente al término “arbitraje”, el Lineamiento Nro. 5 “Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje” es bastante claro al referirse a los conflictos internos que puedan surgir en el seno de la compañía, así como a la arbitrabilidad objetiva y subjetiva propia del arbitraje societario.

Situación similar ocurre con los Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado del Banco de Desarrollo de América Latina²² (en lo sucesivo “Lineamientos EPE de la CAF”) y con el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruana²³ (en lo sucesivo “el Código Peruano”), que no hace uso del término “arbitraje societario” pero de su redacción no quedan dudas que se refiere a este.

Tampoco utiliza el término “arbitraje societario” el Código de las Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa tercera versión 2003 (en lo sucesivo “el Código Brasileño 2003”), ni en la cuarta versión 2009 (en lo sucesivo “el Código Brasileño 2009”), ni en la quinta versión 2015 (en lo sucesivo “el Código Brasileño 2015”), pero en los tres casos se entiende que se trata de este medio de resolución de conflictos.

Si bien en el Código Brasileño 2003 se señalaba que los conflictos deben ser resueltos “*de preferencia por medio de arbitraje*”, la redacción fue cambiada para la versión de 2009, y se prefirió optar por una cláusula escalonada dándole prioridad al uso de la negociación, luego a la mediación y por último, al arbitraje, quedando redactada de la siguiente manera: “*En caso de que no se pueda lograr una buena negociación entre las partes, los conflictos entre accionistas y administradores y entre éstos y la organización deben ser resueltos, preferentemente, a través de una mediación y, si no se llega a un acuerdo, arbitraje. Se recomienda incorporar estos mecanismos en el Estatuto/Contrato Social o un acuerdo que será firmado por las partes*”. Redacción que se mantuvo para el Código Brasileño 2015.

En los “Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas” del 2011²⁴ (en lo sucesivo “el Código Boliviano 2011”) tampoco se utiliza el término arbitraje societario, en la primera parte titulada “Glosario”, define al arbitraje de la siguiente manera: “*El arbitraje es un medio para la resolución de disputas de forma extrajudicial y con mayor precisión se puede señalar que es: “aquella institución jurídica por la que dos o más personas establecen que cierta controversia específicamente determinada, existente entre ellas sea resuelta, conforme a un procedimiento legalmente*

²² Banco de Desarrollo de América Latina. CAF. Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado. 2021. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1740/Lineamientos%20para%20el%20buen%20gobierno%20corporativo%20de%20las%20empresas%20del%20Estado.pdf>

²³ Superintendencia Mercado de Valores. Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruana. Lima, 2013. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>

²⁴ Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas. Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas. 30 de diciembre de 2011. Resolución Administrativa RA/AEMP/N°142/2011.

establecido, por tercero o por terceros, a los que se designa voluntariamente y a cuya decisión expresamente se someten, ya sea esta dictada conforme a Derecho, ya conforme a equidad". El arbitraje tiene las siguientes ventajas: Ser en esencia simple e informal; establece una garantía de continuidad y celeridad; asegura la confidencialidad del proceso; el laudo arbitral (equivalente a la sentencia judicial) es único, definitivo e inapelable y finalmente puede evitar la ruptura de las partes en conflicto". No obstante, de la lectura de la medida Nro. 13 bajo el título "solución de controversias" se entiende que se trata de conflictos intrasocietarios.

El Código Boliviano 2011 al igual que el Código Brasileño 2009, optó por la fórmula de la cláusula escalonada, así que, el orden para la resolución de los reclamos efectuados por los socios es: en primer término, debe ser solucionado internamente por los órganos societarios, si el reclamo no es satisfecho, el socio puede acudir "a otros medios alternativos de solución de controversias como ser [SIC] la conciliación, el peritaje y el arbitraje".

El Código Boliviano 2011 fue derogado por el Código Boliviano 2016²⁵, en el que tampoco se utilizó la expresión de "arbitraje societario", pero de su lectura no quedan dudas de que se trata de dicho medio de resolución de conflictos. Así mismo, también se repite la tendencia escalonada para poner fin a la controversia, indicando que las partes deberán promover la conciliación con carácter previo a acudir al arbitraje.

El Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de México²⁶ (en lo sucesivo "el Código Mexicano 2018") no utiliza el término "arbitraje societario" ni "arbitraje", ya que prefirió en su "mejor práctica 7", sugerir que la sociedad tenga definido un procedimiento para la prevención y solución pacífica y negociada de los conflictos entre los accionistas y/o entre los consejeros, privilegiando los mecanismos alternativos de solución de controversia. En este caso si bien la recomendación podría parecer excesivamente amplia, desde el punto de vista técnico, el arbitraje societario es el mecanismo idóneo para la resolución de los conflictos entre los accionistas y/o entre los consejeros.

Si bien desde el Buen Gobierno Corporativo pareciera no ser relevante el uso del término "arbitraje societario", creemos que vale la pena su promoción y utilización, ya que se trata de un tipo de arbitraje especial, que en muchos países cuenta con una regulación propia, y la idea es evitar confusiones.

²⁵ Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas. Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas. 30 de diciembre de 2016. Resolución Administrativa RA/AEMP/N°99/2016.

²⁶ Consejo Coordinador Empresarial. Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, México. 2018. Disponible en: [https://www.bmv.com.mx/docs/pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/Codigo_Digital_v20_f\(1\)-%20CCE%202018.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs/pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/Codigo_Digital_v20_f(1)-%20CCE%202018.pdf)

2.2. Justificación del uso del arbitraje societario

Los Lineamientos de la CAF justifican el uso del arbitraje societario bajo los términos siguientes:

- i. Como una opción a la administración de justicia *“que, en ocasiones, se ha demostrado como lenta e ineficaz para la resolución de conflictos en el ámbito de las compañías”*.
- ii. Porque *“permite una solución más rápida a las eventuales disputas que puedan existir”*.

De acuerdo con los Lineamientos EPE de la CAF, la sumisión al arbitraje para la resolución de controversias en el seno de la empresa es una práctica recomendable para elevar la credibilidad, la transparencia y la equidad con los inversionistas y los distintos grupos de interés de la empresa.

El Código Brasileño 2015 considera que es fundamental prever formas ágiles y eficaces de resolución de controversias entre los socios y administradores, así como entre estos y la propia organización, para evitar prejuicios al desempeño o reducción del valor de la organización.

El Buen Gobierno Corporativo recomienda el uso del arbitraje societario debido a que este mecanismo de resolución de conflictos presenta ventajas importantes en comparación con la vía judicial. En particular, el arbitraje societario permite resolver los conflictos de manera más rápida, eficiente y especializada que la vía judicial.

2.2.1. Rápida resolución de los conflictos intrasocietarios

Los conflictos de naturaleza intrasocietario puede llegar a paralizar el giro de la sociedad generando importantes impactos económicos que podrían ser irreversibles, y si su solución se somete a un sistema de justicia que se caracteriza por no dar respuestas en los tiempos esperados, lo único que puede esperarse es que el daño sea cada vez mayor.

En el ámbito empresarial, la rapidez es un factor clave para la toma de decisiones y el éxito de la empresa. El arbitraje societario permite a las partes involucradas resolver el conflicto en un plazo más corto que el que se requiere en la vía judicial, lo que permite reducir los costos asociados con la disputa y evitar posibles daños a la imagen y reputación de la empresa.

2.2.2. Mecanismo flexible

El arbitraje societario es un mecanismo flexible que permite a las partes involucradas adaptar el procedimiento a sus necesidades específicas. Esto puede reducir el

tiempo y los costos asociados con la disputa, y mejorar la satisfacción de las partes involucradas con el resultado final.

A diferencia de la rigidez del procedimiento judicial ordinario, en el arbitraje societario las partes podrán adaptar el procedimiento según el tipo de controversia y de acuerdo con las características del caso.

2.2.3. Confidencial

A las partes involucradas en la relación intrasocietaria no le conviene que sus diferencias sean conocidas públicamente, ya que podría generar un ambiente de desconfianza en sus clientes y/o proveedores, así como, los competidores podrían aprovecharse para tomar ventaja. En el procedimiento ordinario la disputa se hará pública, mientras que en el arbitraje societario no .

La confidencialidad es otra de las ventajas que ofrece el arbitraje societario, ya que permite mantener la privacidad de las negociaciones y decisiones adoptadas por la empresa. Esto puede favorecer la transparencia y la confianza de los accionistas y demás partes interesadas en la empresa.

2.2.4. Especialización

Los conflictos intrasocietarios son de naturaleza mercantil e implican un conocimiento especializado en la materia para poder resolverlos de manera adecuada, de lo contrario es probable que la conflictividad continúe en el vínculo intrasocietario.

Los árbitros en el arbitraje societario suelen tener una gran experiencia y conocimiento en el ámbito empresarial, lo que les permite comprender mejor los conflictos y tomar decisiones más adecuadas.

2.2.5. Mantiene la relación entre las partes

Las relaciones intrasocietarias tienden a ser duraderas, así que la resolución del conflicto debe hacerse mediante un medio especializado que mantenga la relación entre las partes, que sea respetuoso, y en el que la buena fe sea el principio rector.

El arbitraje societario se presenta como un medio de resolución de controversias especializado, en donde árbitros expertos pondrán su conocimiento y experiencia a la orden de las partes para poner fin a una disputa de manera profesional, en donde se espera que las partes se comporten con buena fe y bajo un ambiente de mutuo respeto.

Bajo tal contexto el arbitraje societario se presenta como un medio de resolución de controversia óptimo que ofrece a las partes una fórmula diseñada específicamente para dirimir las diferencias intrasocietarias, razón por la cual desde el Buen Gobierno Corporativo se recomienda su utilización.

2.3. Arbitrabilidad subjetiva

Desde el Buen Gobierno Corporativo se observa que ha habido una evolución respecto al alcance del acuerdo de arbitraje societario, tal y como se verá a continuación, en algunos casos se pasó de mencionar solo a los socios para luego incluir también a los administradores. Si bien en la mayoría de los países pareciera existir unanimidad en cuanto a considerar a que el acuerdo aplica a los socios, administradores, comisarios y a la sociedad propiamente dicha, todavía hay ciertas discusiones respecto a la aplicación a los nuevos socios, a terceros relacionados e inclusive a si aplica o no a la sociedad propiamente dicha²⁷.

Los Lineamientos de la CAF señala que el texto de la cláusula compromisoria debería establecer como alcance de la arbitrabilidad subjetiva: *"cualquier disputa entre accionistas relativa a la sociedad, a la relación entre accionistas y el Directorio (...)"*. Es decir, se refiere a las relaciones intrasocietarias.

Los Lineamientos EPE de la CAF indican en el "lineamiento 19" que las Empresas de Propiedad Estatal deberán adoptar cláusulas de compromiso de sumisión al arbitraje para la resolución de controversias en el seno de la empresa, sin mencionar expresamente a quienes abarcaría expresamente dicho arbitraje.

El Código Peruano se refiere a *"cualquier disputa entre accionistas, o entre accionistas y el Directorio"*. El Código Brasileño 2003 indica a los conflictos entre socios, y entre éstos y la sociedad, mientras que las versiones 2009 y 2015 indican: los conflictos entre accionistas y administradores y entre éstos y la organización (con lo cual se observa que desde el 2011 se incluyó a los administradores).

De la lectura del Código Boliviano 2011 se evidencia que se circunscribe a los conflictos que surjan entre los socios y entre estos con la sociedad. Se señala expresamente que *"todas las sociedades comerciales de Bolivia contienen, en sus contratos sociales, un pacto de arbitraje, por lo cual los socios acuerdan resolver sus controversias societarias futuras a través del arbitraje"*. Sin embargo, en el Código Boliviano 2016 la arbitrabilidad subjetiva se amplía, y en el artículo 23 se señala expresamente a los socios, directores, ejecutivos, administradores y a la sociedad.

²⁷ Sobre las distintas discusiones ver: Diego Castagnino. Arbitraje societario: Aprendizajes del derecho comparado y formulación de propuestas para su aplicación en el foro venezolano. Anuario Venezolano de Arbitraje Nacional e Internacional Nro. 2. 2021. Disponible en: <https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2022/03/ANAVI-Nro2-A2-pp-35-67.pdf>

2.4. Arbitrabilidad objetiva

En lo que respecta a la arbitrabilidad objetiva se evidencia que desde el Buen Gobierno Corporativo se ha optado por la generalidad de indicar “cualquier conflicto”, lo cual en realidad tiene bastante sentido ya que resulta una labor casi imposible tratar de enumerar todos los tipos de conflictos que puedan surgir a nivel intrasocietario, lo cual quizás, ha sido el motivo por el cual la arbitrabilidad objetiva haya sido el motivo de tantas discusiones a nivel doctrinal y jurisprudencial.

En cuanto a la arbitrabilidad objetiva, los Lineamientos de la CAF reconocen que pueden existir ciertas disputas en el ámbito societario que *“por atribución legal expresa deban dirimirse ante la jurisdicción ordinaria, lo que no debería afectar a la validez de establecer la sumisión, con carácter general, al arbitraje, para la práctica generalidad de las mismas”*.

Sin embargo, tales Lineamientos señalan que se resolverán en arbitraje:

- i. cualquier disputa entre las partes (disputa entre accionistas relativa a la sociedad, la relación entre accionistas y el Directorio),
- ii. la impugnación de acuerdos de la Asamblea y el Directorio,
- iii. la exigencia de responsabilidad de los directores, y,
- iv. el incumplimiento por parte del Directorio o la Alta Gerencia del contenido de su normativa interna.

Los Lineamientos EPE de la CAF simplemente señalan de manera genérica que se deberá adoptar el arbitraje para resolver las controversias que surjan en el seno de la empresa, sin hacer una lista de cuales podrían ser las controversias admisibles, pero, señala que se excluye a los asuntos cuyo tratamiento se encuentre reservado por la legislación o la justicia ordinaria y/o administrativa.

Por su parte, el Código Peruano establece que la cláusula arbitral facilita que un tercero independiente resuelva las controversias, salvo el caso de reserva legal expresa ante la justicia ordinaria, y hace referencia a que se resolverá mediante el arbitraje societario:

- i. cualquier tipo de disputas entre las partes (accionistas entre sí, o entre accionistas y el Directorio),
- ii. la impugnación de acuerdos de la Junta General de Accionistas y de Directorio por parte de los accionistas de la sociedad.

El Código Brasileño en sus versiones 2003, 2009 y 2015, es amplio en lo que se refiere a la arbitrabilidad objetiva, ya que se refiere a “los conflictos” sin enumerar los tipos de conflictos.

En el Código Boliviano 2016 al igual que en el Brasileño, se hace una referencia de manera amplia a “las controversias” que puedan surgir entre las partes.

2.5. Tipo de arbitraje: ¿institucional o *ad-hoc*? ¿de derecho o de equidad?

En líneas generales pareciera que desde el Buen Gobierno Corporativo se prefiere la utilización del arbitraje institucional antes que el *ad-hoc*. Sin embargo, en la actualidad se han desarrollado importantes instrumentos de *soft law* que ofrecen lineamientos para apoyar el correcto desenvolvimiento de los arbitrajes *ad-hoc*, tal y como es el caso de las “Reglas de la Asociación Venezolana de Arbitraje sobre Arbitraje Independiente”²⁸.

Dichas Reglas resuelven los típicos problemas que se presentan en los arbitrajes independientes o *ad-hoc*, facilitando su utilización y evitando que se generen demoras innecesarias durante su tramitación, por lo que se espera generar una mayor confianza en este tipo de arbitraje en Venezuela. En este sentido, si las partes eligen que el arbitraje societario sea tramitado bajo la forma de arbitraje independiente, recomendamos señalar en el acuerdo que el arbitraje se tramitará de conformidad con las disposiciones de tales Reglas.

Si bien en muy pocas ocasiones los instrumentos de *soft law* del Buen Gobierno Corporativo se pronuncia respecto a que se recomienda que el arbitraje societario sea decidido mediante arbitraje de derecho, la doctrina coincide en señalar que el arbitraje de derecho es el más idóneo para dirimir conflictos intrasocietarios debido a que tienen una naturaleza eminentemente jurídica²⁹.

Los Lineamientos de la CAF señalan que el arbitraje societario deberá tramitarse mediante un arbitraje institucional, y que en ningún caso *ad-hoc*, ante una institución independiente, en orden a facilitar un marco en el que se puedan resolver, con un nivel razonable de fiabilidad, rapidez y eficacia las disputas que se puedan plantear.

El Código Peruano no hace mención alguna respecto a que, si debe ser un arbitraje institucional o *ad-hoc*, únicamente establece que la cláusula arbitral facilita que un tercero independiente resuelva las controversias. Por otro lado, a diferencia de los Lineamientos de la CAF, el Código Peruano señala que el conflicto se resolverá en arbitraje de derecho.

El Código Brasileño 2003, 2009 y 2015 no hace referencia sobre el tema. Tampoco lo hace Código Boliviano 2011 y 2016.

²⁸ Asociación Venezolana de Arbitraje. “Reglas sobre Arbitraje Independiente”. Aprobadas el 09 de julio de 2021. Disponible en: <https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2021/07/Reglas-AVA-sobre-Arbitraje-Independiente.pdf>

²⁹ Por ejemplo: Comisión para el estudio del arbitraje societario del Club español del Arbitraje, en la nota 58 de su “Informe sobre el arbitraje societario en España”. Club Español del Arbitraje. Disponible en: https://www.clubarbitraje.com/wp-content/uploads/2019/06/cea_Arbitraje_Societario_1.pdf

La ley de arbitraje española³⁰ exige que las impugnaciones de acuerdos sociales deban ser dirimido mediante arbitraje institucional, y que otros tipos de controversias (por ejemplo, la responsabilidad de los administradores), puedan ser resueltas mediante arbitraje *ad-hoc*. Si bien el Club Español del Arbitraje señala que sería jurídicamente factible que los estatutos de la sociedad contara con una cláusula arbitral compleja, que definiera un arbitraje institucional para las impugnaciones de acuerdos, y un arbitraje *ad-hoc* para los restantes conflictos³¹, el Club desaconseja tal solución, por considerar que la experiencia demuestra que cláusulas arbitrales complejas frecuentemente devienen patológicas, y por la posible existencia de varios conflictos relacionados que pudieran quedar sometidos a diferentes tipos de arbitraje, junto a la búsqueda de una mayor seguridad jurídica en relación con el ámbito objetivo del convenio, aconsejan una cláusula uniforme de resolución de controversias societarias a favor de un arbitraje institucional.

2.6. Posibles limitaciones y/o implicaciones

En cuanto a posibles limitaciones, los Lineamientos de la CAF señalan que, desde la perspectiva práctica, *“normalmente en la región pueden plantearse tres (3) problemas con cierta frecuencia: (i) que la ejecución del arbitraje se encuentra con una inadecuada regulación; (ii) que su tramitación pueda resultar onerosa; y (iii) que puede producirse un posible abuso del recurso de nulidad contra los laudos arbitrales”*.

Sin embargo, también se señala en los Lineamientos que, aunque dichos riesgos existen, no parece que se desvirtúe el arbitraje como medio óptimo para la resolución de controversias en el seno de la compañía. Por último, se indica que desde el punto de vista objetivo de los conflictos hay ciertas limitaciones en las legislaciones de los países de Latinoamérica que podrían plantear que algunos casos sean del conocimiento reservado a la decisión de la justicia ordinaria o incluso de una autoridad administrativa.

El Código Brasileño 2015, incluyó que la compañía debe informar equitativamente al mercado sobre las principales decisiones y actos referentes a los procedimientos arbitrales que tengan la posibilidad de impactar el valor de títulos de emisión de la sociedad o las decisiones de inversión de los socios.

El Código Boliviano 2011 señala en la medida Nro. 13 que la sociedad debería poner en conocimiento del socio los métodos de solución de controversias contenidos en el Contrato Social.

³⁰ Ley 11/2011, de 20 de mayo, que reforma la Ley 60/2003, de 23 de diciembre.

³¹ Comisión para el estudio del arbitraje societario del Club español del Arbitraje. "Informe sobre... Nota 36.

CONCLUSIONES

Desde el Buen Gobierno Corporativo se ha venido recomendando el uso del arbitraje societario como medio para la resolución de las controversias que surjan en el marco de las relaciones intrasocietarias, con la finalidad de generar valor para la empresa.

El Buen Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas y normas que se deben seguir en las empresas para garantizar una gestión adecuada y transparente, que respete los derechos de los accionistas y de los demás grupos de interés, y se manifiesta mediante recomendaciones que son recogidas en Códigos y Principios.

El arbitraje societario es un tipo de arbitraje especial que tiene por objeto servir de medio para dirimir conflictos intrasocietarios, que alcanza a: los socios, administradores, comisarios y a la sociedad como persona jurídica.

Si bien en las recomendaciones del Buen Gobierno Corporativo no se utiliza el término “arbitraje societario”, prefiriéndose el uso del término genérico “arbitraje”, creemos que es importante el uso correcto de la institución ya que se trata de un tipo de arbitraje especial que en muchos países cuenta con una regulación propia.

El Buen Gobierno Corporativo recomienda el uso del arbitraje societario porque este permite resolver los conflictos de manera más rápida, flexible, confidencial, eficiente y especializada que la vía judicial.

La arbitrabilidad subjetiva que se desprende de las recomendaciones emitidas por el Buen Gobierno Corporativo se evidencia que existe cierta unanimidad en reconocer la aplicación del acuerdo de arbitraje societario a los socios, administradores, comisarios y a la sociedad propiamente dicha.

En cuanto a la arbitrabilidad objetiva, se evidencia que desde el Buen Gobierno Corporativo se ha optado por la generalidad de indicar “cualquier conflicto”, lo cual en realidad tiene bastante sentido ya que resulta una labor casi imposible tratar de enumerar todos los tipos de conflictos que puedan surgir a nivel intrasocietario.

Desde el Buen Gobierno Corporativo se recomienda el uso del arbitraje institucional antes de que el ad-hoc, y en pocas veces se ha pronunciado sobre si debe ser de derecho o de equidad, y cuando lo ha hecho, ha preferido el de derecho.

En algunos códigos se establece la obligación de la compañía de informar al mercado sobre determinadas principales decisiones y actos referentes a los procedimientos arbitrales con posibilidad de impactar títulos emitidos o las decisiones de inversión en la sociedad.

Si bien el contexto actual es mucho más favorable que el de hace 20 años cuando se realizó el “*White Paper*”, consideramos que es necesario seguir con la labor de promoción del arbitraje societario entre los usuarios, desde los empresarios, estudiantes universitarios hasta los profesionales del derecho.

BIBLIOGRAFÍA

Doctrina:

Castagnino, Diego Tomás. “El acuerdo de arbitraje societario”. Boletín Iberoamericano de Arbitraje y Mediación. Junio 2022. Nro. 1. Caracas. P. 85. Disponible en: <https://arbitrajeccc.org/wp-content/uploads/2023/01/BIAM-I-EDICION-El-acuerdo-de-Arbitraje-Societario.pdf>

Castagnino, Diego Tomás. Arbitraje societario: Aprendizajes del derecho comparado y formulación de propuestas para su aplicación en el foro venezolano. Anuario Venezolano de Arbitraje Nacional e Internacional Nro. 2. 2021. Disponible en: <https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2022/03/ANAVI-Nro2-A2-pp-35-67.pdf>

De Andrés Alonso, Pablo y Marcos Santamaría Mariscal. Un paseo por el concepto de gobierno corporativo. Revista de responsabilidad social de empresa. Vol. 2. Nro. 2, mayo-agosto 2010.

Del Mar Alonso Almeida, María. El gobierno corporativo electrónico: Análisis desde el enfoque de confianza. Visión Libros. Madrid. 2007.

Legislación & soft law:

Asociación Venezolana de Arbitraje. “Reglas sobre Arbitraje Independiente”. Aprobadas el 09 de julio de 2021. Disponible en: <https://avarbitraje.com/wp-content/uploads/2021/07/Reglas-AVA-sobre-Arbitraje-Independiente.pdf>

Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas. Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas. 30 de diciembre de 2011. Resolución Administrativa RA/AEMP/N°142/2011.

Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas. Lineamientos de Gobierno Corporativo para Sociedades Comerciales Bolivianas. 30 de diciembre de 2016. Resolución Administrativa RA/AEMP/N°99/2016.

Banco de Desarrollo de América Latina. CAF. “Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo”. Disponible en:

Banco de Desarrollo de América Latina. CAF. Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado. 2021. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1740/Lineamientos%20para%20el%20buen%20gobierno%20corporativo%20de%20las%20empresas%20del%20Estado.pdf>

Comisión para el estudio del arbitraje societario del Club español del Arbitraje. “Informe sobre el arbitraje societario en España”. Club Español del Arbitraje. Disponible en: https://www.clubarbitraje.com/wp-content/uploads/2019/06/cea_Arbitraje_Societario_1.pdf

Consejo Coordinador Empresarial. Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, México. 2018. Disponible en: [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/Codigo_Digital_v20_f\(1\)-%20CCE%202018.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/Codigo_Digital_v20_f(1)-%20CCE%202018.pdf)

https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/555/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ley 11/2011, de 20 de mayo, que reforma la Ley 60/2003, de 23 de diciembre. España.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). *"White Paper"* sobre Gobierno Corporativo en América Latina. 2004. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. 2004.

Superintendencia Mercado de Valores. Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruana. Lima, 2013. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/GobCorporativo2013.pdf>