

320809
99
251



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN

ESCUELA DE DERECHO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

NECESIDAD DE DELIMITAR LA RESPONSABILIDAD DEL ORGANO DE
ADMINISTRACION Y DE VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD ANONIMA.

TESIS QUE PRESENTA:

ARTURO RAMIREZ MAYO

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN DERECHO

ASESOR DE TESIS: LIC. MARIA DEL PILAR LEON URIBE.

MEXICO, D. F. 1993.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PROLOGO.

INTRODUCCION.

CAPITULO I.- ANTECEDENTES Y CONSTITUCION
DE LA SOCIEDAD ANONIMA.

IA.- Concepto. 2

IB.- Antecedentes. 4

B1.- Derecho antiguo. 4

B2.- Primera institucion. 4

B3.- En España, Portugal, Inglaterra
y Estados Unidos. 5

B4.- En México. 6

IC.- Constitución de la sociedad
anónima. 8

C1.- Generalidades. 8

C2.- Constitución legal. 10

C3.- Constitución simultanea y suce-
siva. 11

C4.- Personalidad jurídica. 12

CAPITULO II.- ORGANOS QUE INTEGRAN LA
SOCIEDAD ANONIMA Y SU ADMINISTRACION.

IIA.- Organos que la integran. 15

A1.- Organó supremo. 16

A2.- Organó de administración. 18

A3.- Organó de vigilancia. 18

II B.- Administración de la sociedad anónima.	23
B1.- Consejo de administración.	26
B2.- Administrador único.	30
B3.- Administrador en la práctica.	32
B4.- Requisitos de los administradores.	33
CAPITULO III.- RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES EN LA SOCIEDAD ANONIMA.	
III A.- Concepto de responsabilidad.	37
A1.- Responsabilidad de los administradores frente a la sociedad anónima.	41
A2.- Responsabilidad de los administradores frente a los socios.	45
A3.- Responsabilidad de los administradores frente a terceros.	47
III B.- Responsabilidad en general.	48
CAPITULO IV.- RECONSIDERACION SOBRE LA NATURALEZA JURIDA TANTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION COMO DEL ORGANO DE VIGILANCIA. ANALISIS Y PROPUESTA.	
IV A.- Consejo de administración.	54
A1.- Su naturaleza.	54
A2.- Los objetivos que debe perseguir el consejo de administración.	56
A3.- Los integrantes del consejo.	56
A4.- Los requisitos de los consejeros.	64

A5.- El funcionamiento del consejo de administración según este trabajo.	68
A6.- Las atribuciones a cargo del consejo de administración.	73
A7.- Observaciones de este modelo de consejo de administración.	85
IVB.- El comisario profesional.	87
B1.- Vigilancia, control y evaluación.	88
IVC.- El comisario.	94
IVD.- El comisario profesional que se propone.	96
D1.- Para dar cumplimiento a la LGSM.	96
D2.- Su naturaleza y objetivos.	98
D3.- Los requisitos que debe reunir el comisario profesional.	101
D4.- Atribuciones y responsabilidades.	103
CONCLUSIONES.	
BIBLIOGRAFIA.	
OTRAS OBRAS CONSULTADAS.	
LEGISLACIONES.	
HEMEROGRAFIA.	

PROLOGO.

Consideré necesario elaborar el presente trabajo por la importancia económico social que reviste la Sociedad Anónima como figura mercantil, tanto por la responsabilidad que asumen sus administradores en la gestión de los negocios sociales como por el cuerpo de vigilancia que se encarga de evaluar dicha gestión.

Como la gestión y la representación la ejercen personas que integran los órganos sociales de acuerdo a la ley y los estatutos, es de vital importancia conocer la trascendencia jurídica en la toma de decisiones cuyos resultados son el reflejo de una buena o mala administración.

Dentro del marco legal que rige el funcionamiento de la Sociedad Anónima, existen disposiciones referentes a las obligaciones de los administradores las cuales son mencionadas en forma general y no delimitan claramente el ámbito de responsabilidad de cada uno de ellos. Y atribuye obligaciones al cuerpo de vigilancia que por su complejidad un gran número de empresas las eluden.

Porque tengo experiencia en administración, me he interesado en escribir sobre este tema, por lo mismo puedo sugerir la forma cómo en mi concepto se deba delimitar la responsabilidad tanto del órgano de administración como el de vigilancia y así poder determinar quien es el que deba reparar el daño en caso de haber tomado decisiones incorrectas en el ámbito de su competencia.

Quiero por lo mismo, probar, que para el desempeño óptimo del cargo de cada uno de los integrantes del Consejo de Administración y del de Vigilancia, es necesario delimitar la responsabilidad de cada uno de ellos, de acuerdo al nivel estructural del cargo.

Estoy consciente de que es fácil detectar el problema y que también hay que solucionarlo, por lo que en éste sencillo trabajo hago propuestas, mismas que someto a su consideración.

INTRODUCCION.

La Sociedad Anónima es una figura mercantil compleja que relaciona estrechamente a las personas que la constituyen por la finalidad lucrativa que se persigue; por la aportación que hacen los socios y por el trato igualitario a los integrantes con derecho a voz y voto en las asambleas de accionistas.

Como la representación y la gestión de la sociedad se finca en el órgano de administración y la vigilancia en el comisario, es conveniente tratar de delimitar la responsabilidad tanto de los consejeros como la del comisario a fin de que el objeto social se lleve a cabo de acuerdo al marco legal y a los estatutos sociales.

Como la finalidad de la Sociedad Anónima es eminentemente lucrativa, en este trabajo se aborda principalmente el tema de la responsabilidad de sus administradores, pero a la vez se sugiere la adecuada integración tanto del Consejo de Administración como la del Organó de Vigilancia.

Los órganos que integran a la Sociedad Anónima son diversos y por lo tanto la ley les da jerarquía de acuerdo a su importancia, en primer lugar existe el órgano supremo que es la

Asamblea General de Accionistas que tiene autoridad sobre los demás y sus decisiones son tomadas de acuerdo a la ley y a los estatutos sociales; en segundo lugar es el órgano administrativo que se encarga de la gestión de los fines sociales llamándosele también Consejo de Administración y en tercer lugar el Organo de Vigilancia encargado como su nombre lo indica de vigilar las funciones de los administradores.

En consecuencia, se ha escrito el presente trabajo, estructurado con base en la constitución y evolución histórica de la Sociedad Anónima en el primer capítulo; Los órganos que la integran en el segundo y la responsabilidad de los administradores frente a la sociedad, frente a los socios y frente a terceros en el tercer capítulo.

La reconsideración sobre la naturaleza jurídica tanto del Consejo de Administración como el Organo de Vigilancia, análisis y propuesta se menciona en el cuarto capítulo, motivo de la presente tesis; donde se propone tanto la función, naturaleza, objetivos y atribuciones del Consejo de Administración como del Comisario, sin detrimento a lo que marca la ley y destacando el mejor aprovechamiento de las figuras legales de acuerdo a la experiencia y profesionalidad

de los Consejeros y el Comisario. Todo encaminado a que la responsabilidad sea delimitada en cada uno de ellos y como consecuencia se logren los objetivos de la empresa.

La Metodología seguida fue de lo general a lo particular, o sea, deductivo y con relación al nivel de la investigación lo delimitamos como descriptivo y explicativo, respecto a la procedencia de la información recabada fue básicamente de la Ley General de Sociedades Mercantiles en cuanto a las disposiciones que regulan a la Sociedad Anónima y de libros de texto de naturaleza mercantil.

CAPITULO I.- ANTECEDENTES Y CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD ANONIMA.

	PAGINA
IA.- Concepto.	2
IB.- Antecedentes.	4
B1.- Derecho antiguo.	4
B2.- Primera Institución.	4
B3.- En España, Portugal, Inglaterra y Estados Unidos.	5
B4.- En México.	6
IC.- Constitución de la sociedad anónima.	8
C1.- Generalidades.	8
C2.- Constitución legal.	10
C3.- Constitución simultanea y suce- siva.	11
C4.- Personalidad Jurídica.	12

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD ANONIMA.

IA.- Concepto:

Por la naturaleza capitalista de la sociedad anónima, ésta funciona con un capital formado por la aportación de los socios traducidas en acciones y que éstas le dan a cada uno el derecho de participar en los beneficios y en las pérdidas en forma proporcional.¹

Así mismo, la responsabilidad del socio se limita frente a la sociedad solo por el monto de su aportación y por lo tanto no responde por las deudas sociales con su patrimonio personal. Siendo la peculiaridad especial de esta sociedad la de tratar igual a los socios que la integran, con derecho a voz y voto y que de acuerdo al que posea la mayor parte de las

1. Rodríguez Rodríguez Joaquín, Derecho Mercantil, Editorial Porrúa, 1988, México, p. 75.

acciones tendrá como consecuencia mayor poder de decisión, no obstante concede a los socios minoritarios el derecho de impugnar los acuerdos sociales que violen sus derechos.

Por lo que su concepto es: Una Sociedad Mercantil con denominación, de Capital fundacional dividido en Acciones cuyos socios limitan su responsabilidad al pago de las mismas.²

Esta definición es obvia pero en su esencia tiene aspectos importantes en su forma de organización estable y permanente. Se dice que es una sociedad porque para su constitución deben intervenir mínimo dos personas; Mercantil, porque se le considera como ente jurídico dedicado al comercio; su denominación porque debe existir con un nombre diferente y propio; su capital fundacional es debido a que los socios aportan la parte del capital a que se comprometen requisito fundamental para que la Sociedad nazca; y responsabilidad limitada porque los socios no tienen que aportar mas que el valor de sus acciones.

2. *Idea.*

Todas estas razones de ser de la sociedad se deben dar y para que su constitución tenga validez como ente jurídico debe nacer ante un Notario Público mediante una acta constitutiva y registrada en diversas instituciones de carácter público. Esta concepción actual ha hecho en el mundo moderno las grandes empresas. Que desde luego tuvieron sus antecedentes que a continuación se mencionan.

IB.- Antecedentes.

B1.- El derecho antiguo no conoció la Sociedad Anónima.

B2.- Primera institución que fue formada con los elementos básicos de la sociedad anónima fue en Génova en el año de 1407, cuando la República Genovesa al no poder pagar los intereses de un préstamo que una corporación mercantil llamada CASA JORGE le había concedido, le otorgó a esta casa el derecho de cobrar algunos impuestos para que su importe se aplicara al monto de la deuda. Fue cuando los miembros de la corporación constituyeron el BANCO DE SAN JORGE cuya finalidad fue el cobro de los impuestos para realizar el

reparto proporcional entre sus derechohabientes y que la representación de estos derechohabientes se consignó en acciones del Banco.³

Siguió el Banco de San Ambrosio en Milán en 1458.

La primera Sociedad Colonial fue " LA COMPANIA DE LAS INDIAS ORIENTALES " fundada en Holanda en 1602 por armadores que eran fundamentalmente auxiliares del estado, ya que los Estados Generales autorizados por la Corona por medio de decreto le permitían celebrar contratos con Príncipes de los límites de su competencia, por lo que, las sociedades se enmarcaban en la organización del estado.

B3.- En España, Portugal, Inglaterra y Estados Unidos. En España al igual que en Holanda las compañías fundadas eran con el carácter de colonizar, fundando en este lugar LA REAL COMPANIA DE FILIPINAS, LA COMPANIA DE NAVIEROS DE MALAGA. En Portugal, se organizó LA CIA. DE COMERCIO DEL BRASIL en 1649. En Inglaterra, se organizaron también sociedades coloniales como LA REAL COMPANIA DE INDIAS, LA REAL COMPANIA DE LA

3. Cervantes Ahumada Raúl, Derecho Mercantil, Editorial Herrero, 1975, México, p. 82

BAHIA DE HUDSON, LA COMPANIA INGLESA DE LAS INDIAS ORIENTALES todas en 1612 y en 1694 se organizó el BANCO DE INGLATERRA.

Ya en el siglo XIX, con el liberalismo económico se promulgaron leyes de carácter general en donde se autorizaban a particulares a constituir sociedades anónimas, siendo la primera en el Estado de Carolina del Norte en los Estados Unidos de Norteamérica en 1795, sucediéndole a ésta las leyes de Massachusetts en 1799, en Nueva York en 1811. En Inglaterra en 1844 y en Francia en 1857.

B4.- En México, las sociedades anónimas se constituyeron después de que las compañías extranjeras entraron en nuestro territorio como fueron las compañías petroleras, de energía eléctrica, bancos etc., además, las primeras Sociedades Mexicanas se formaron con compañías extranjeras con socios mexicanos quienes solo prestaban el nombre, posteriormente el gobierno mexicano forma sociedades anónimas para organizar los servicios públicos que en su esencia son instituciones descentralizadas del poder público.

Las primeras sociedades anónimas en México, fueron a mediados del siglo XVII, en donde se acostumbraban a los socios darles recibos provisionales por el importe de su aportación, por la costumbre y prácticas mercantiles, estos recibos fueron tomando valor propio hasta convertirse en documentos indispensables para comprobar la calidad de socio. El endoso de estos recibos cobró mucha importancia y su evolución terminó con el endoso en blanco, antecedente fiel de las acciones al portador.

La acción es una parte alícuota del Capital Social, por lo que representa en primer lugar: Una parte del Capital Social, segunda es un título valor y tercero la simple propiedad del título da la calidad de socio en una empresa.⁴

La sociedad anónima en México se reglamenta hasta que se expide el Código de Comercio en 1884, fue el 28 de Diciembre de 1933 cuando se expide la Ley General de Sociedades Mercantiles, que en su Art. 87 regula la sociedad anónima que a la fecha se encuentra en vigor; habiendo sido reformada en varios preceptos para ir acorde a la evolución económica y

4. Rodríguez Rodríguez Joaquín, p. 82.

Jurídica a nuestro tiempo. La definición a que se refiere el Art. 87 de la Ley General de Sociedades Mercantiles es la siguiente: "Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones".

IC.- Constitución de la sociedad anónima.

CI.- Generalidades.- De acuerdo a la concepción legal para la formación de la sociedad anónima, el derecho mexicano contempla básicamente 4 etapas importantes en su constitución que son, la formación del contrato, adhesión y aportación, inscripción en el registro y cumplimiento de ciertos trámites administrativos, es decir, que cuando se habla de formación del contrato se entenderá un acuerdo de voluntades de los socios que integran los estatutos en el acta constitutiva, estos estatutos tienen características especiales ya que llevan un contenido mínimo legal, un contenido legal modificable, cláusulas especiales y cláusulas potestativas.⁵

5. *Ibidem*, p. 95.

Las cláusulas de contenido mínimo se refieren por ejemplo a la nacionalidad de los socios, duración de la sociedad, domicilio, capital social, aportaciones de los socios, designación de comisarios y facultades de la asamblea. Los de contenido legal modificable son aquellas cláusulas que señalan un régimen jurídico distinta a los que la ley previene en cuanto a su organización. Las cláusulas especiales son las que la ley dicta en cuanto a permisos para que la sociedad se constituya, y por último las cláusulas potestativas son disposiciones que las sociedades pueden o no incluirlas en sus estatutos.

En cuanto transcurre el plazo no mayor de un año para la recolección o adhesiones se procede a celebrar la asamblea constitutiva, en donde los socios comprueban que han hecho las aportaciones mínimas o totales según el programa, levantándose un acta de asamblea en donde se redactan los estatutos que, posteriormente se protocolizan ante notario público para que posteriormente éste, solicita la inscripción en el Registro Público de Comercio.

En cuanto a los trámites administrativos se refiere a que ya inscrita la sociedad, el notario proporciona una copia

certificada por él, para que la sociedad de inicio a sus operaciones aportando desde luego los requisitos de inscripción en diversas dependencias principalmente en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

C2.- Constitución Legal - Según el art. 89 de la Ley General de Sociedades Mercantiles dice que para proceder a la constitución de la sociedad anónima se requiere:

I.- Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción cuando menos.

II.- Que el capital social no sea menor de cincuenta millones de pesos (para 1993 será de cincuenta mil nuevos pesos según decreto del 11 de Junio de 1992) y que este íntegramente suscrito.

III.- Que se exhiba el dinero efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario.

IV.- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes

distintos al numerario.

Después de agotar estos requisitos; el acta constitutiva como se decía es el conjunto de cláusulas a las que llegaron los integrantes de la sociedad para efectos de su organización de donde se desprende que la máxima autoridad para tomar decisiones es la asamblea general de accionistas u órgano supremo, y es quien va a dictar las jerarquías y estructura viable para la obtención del objetivo para la que fue creada.

C3.- Constitución Simultánea y Sucesiva.- De hecho, tanto para la constitución simultánea y sucesiva se agotan los requisitos enmarcados en el Art. 89 ya mencionado, con la diferencia que la simultánea es indispensable la concurrencia de todos los socios que la conforman, es por eso que también se le llama constitución por comparecencia.

La constitución sucesiva de la sociedad se va formando poco a poco, es decir, los socios se van integrando por oferta pública esto quiere decir que se invita a las personas a integrar el capital para constituir la sociedad de parte de quienes tienen la iniciativa o fundadores que son los que

organizan la conformación.⁶ Esta constitución se da cuando los fundadores redactan y depositan en el Registro Público de Comercio el programa que contiene los proyectos de los estatutos de acuerdo al Art. 6 de la Ley General de Sociedades Mercantiles que son los requisitos que debe contener la escritura constitutiva.

Las suscripciones también tienen un procedimiento legal contenido en el Art. 93 de la misma ley.

Esta clase de constitución no es usual, quizá porque se pueda dar el caso de que pueden presentarse casos fraudulentos, ya que el inversionista sobre todo quiere seguridad para invertir y aunque la ley la reglamenta en forma minuciosa, generalmente la Constitución simultánea es la que se usa.

C4.- Personalidad Jurídica.- El derecho mexicano considera a la sociedad anónima como una sociedad mercantil capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones desde el momento en que son inscritas en el Registro Público de Comercio según lo

6. Soto Alvarez Clemente, *Prontuario de Derecho Mercantil*, Editorial Lixusa, 1983, México, p. 145.

menciona el Art. 2 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, personalidad jurídica que la independiza a la de los socios, de la misma manera el código civil del Distrito Federal en su Art. 25 Fracc. III dice "que son personas morales las sociedades civiles mercantiles", y el Art. 26 de la misma ley concede a las sociedades anónimas "el ejercicio de todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución". Este ejercicio de facultades, se hará por conducto de una representación de la sociedad que recae en su administrador o administradores, quiénes podrán realizar las operaciones objeto de la sociedad de acuerdo al Art. 10 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

La sociedad anónima como persona moral y siendo capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones por su naturaleza jurídica, debe tener un patrimonio, un nombre, domicilio, nacionalidad y capacidad jurídica como la marca el Art. 3o. Fracc. II del Código de Comercio.

CAPITULO II.-ORGANOS QUE INTEGRAN LA SOCIEDAD ANONIMA Y SU ADMINISTRACION.

	PAGINA
IIA.- Organos que la integran.	15
A1.- Organo Supremo.	16
A2.- Organo de Administración.	16
A3.- Organo de Vigilancia.	19
IIB.- Administración de la Sociedad Anónima.	23
B1.- Consejo de Administración.	28
B2.- Administrador Unico.	30
B3.- Administrador en la práctica.	32
B4.- Requisitos de los Administradores.	33

CAPITULO II

ORGANOS QUE INTEGRAN LA SOCIEDAD ANONIMA Y SU ADMINISTRACION

IIA.- Organos que la integran.

La estructura orgánica de la sociedad anónima se encuentra regulada por un régimen jurídico que distribuye la competencia entre los órganos que la conforman armonizando los intereses individuales de los socios y del interés común en la sociedad; tales órganos son:

El órgano Supremo

El órgano de Administración y

El órgano de Vigilancia.

La distribución de competencia, atribuye a la asamblea general de accionistas la función de formar la voluntad social, por eso, se dice que es el órgano supremo ya que este órgano es el que confiere al órgano de administración la

representación y la gestión directa de los negocios de la empresa y considera a los comisarios como los encargados de vigilar la gestión administrativa.

A1.- Organó Supremo.

La asamblea de accionistas u órgano supremo de la sociedad es la que acuerda y ratifica todos los actos de la empresa e impone sus decisiones con obligatoriedad a todos los accionistas y órganos sociales. Aunque la asamblea general de accionistas, sea el órgano máximo una vez constituida la sociedad, y que de ella haya emanado el órgano de administración, (que después analizaremos) ésta se encuentra limitada por el órgano de administración creado, porque es al órgano administrativo a quien se le atribuye la representación legal de la sociedad y es en los administradores en donde queda reducida la actividad de la asamblea en forma interna, porque, aun cuando los administradores están subordinados a la asamblea general de accionistas, ésta no puede privar de las facultades y funciones que la ley y los estatutos le consigna. Aun, considerando esta limitante, la

asamblea general de accionistas como órgano supremo tiene todas las facultades, como lo marca el Art. 178 de la Ley General de Sociedades Mercantiles que dice "La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad; podra acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta, y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación por el administrador o por el Consejo de Administración".

Para tal efecto la asamblea general de accionistas pueden ser de dos formas según el art. 179 de la Ley General de Sociedades Mercantiles ordinarias y extraordinarias, diciendo que las asambleas ordinarias son, por deducción los que tratan puntos no enmarcados en el art. 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles que enumera asuntos a tratar en las asambleas extraordinarias y que autoriza a que los socios se reúnan en cualquier tiempo.

Por lo que, las asambleas ordinarias son las que se reúnen para tratar lo que se señala en la escritura social, o en los estatutos y asuntos que en ellos se determine.' Según el

7. *Ibidem*, p. 159.

Art. 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles "La asamblea ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los primeros cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social".

A2.- Organó de Administración.

Este órgano emana de la asamblea general de accionista y tiene como finalidad, ejecutar las resoluciones del órgano supremo, a través de la representación que recae en el administrador o administradores, quienes manifiestan a terceros la voluntad social expresada en los acuerdos de la asamblea.

Las facultades de los administradores para la ejecución de su encargo se encuentra descrito en el art. 142 de la ley general de sociedades mercantiles que dice "La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad". Añadiendo a este concepto lo que marca el art. 143 de la misma ley "Que

cuando los administradores sean dos o más constituirán el Consejo de Administración". Normalmente, el nombramiento de los administradores se hace desde el momento en que la sociedad se constituye, y así lo menciona el art. 100 Fracc. IV de la Ley General de Sociedades Mercantiles dice "La asamblea General constitutiva se ocupará de hacer el nombramiento de los administradores y comisarios que hayan de funcionar durante el plazo señalado por los estatutos".

El administrador único o el consejo de administración o la asamblea general de accionistas, podrán nombrar uno o varios gerentes generales, sean o no accionistas con carácter de revocables según lo marca el art. 145 de la ley general de sociedades mercantiles. Generalmente en la práctica se nombra a un director general o gerente general al cual se encuentran subordinados los gerentes y subgerentes.⁵

A3.- Organó de Vigilancia.

5. Rodríguez Rodríguez Joaquín, p. 131.

Este órgano también recae en personas que no estén inhabilitadas para ejercer el comercio, sea o no accionista a excepción de empleados, y su función es la de vigilar las operaciones de la sociedad llamándoseles comisarios según lo marca el art. 164 de la ley general de sociedades mercantiles regulación que va encaminada a garantizar los derechos de los accionistas en cuanto a la administración de los negocios sociales, autenticidad de los balances, celebración de las asambleas etc. Aunque también los mismos accionistas considerados de minoría pueden ejercer vigilancia ya que en el art. 144 de la ley general de sociedades mercantiles así lo dice.

La asamblea general de accionistas, es el principal órgano de vigilancia y de control, porque ante ella responden los administradores y comisarios. Pero como órgano de vigilancia profesional son los comisarios porque de un modo continuo se dedican a ello.

Los comisarios no pueden ser dependientes de la negociación, ni parientes de los administradores porque siendo empleados

deben subordinación a los administradores y por lo tanto no pueden tener independencia de criterio para cumplir con la tarea de vigilantes de las actividades sociales.¹⁰ Así como el parentesco supone una comunidad de intereses.

El art. 181 Fracc. II de la ley general de sociedades mercantiles, solo faculta a la asamblea general de accionistas al nombramiento de los comisarios, cuyas facultades se encuentran enmarcadas en el art. 166 de la misma ley; que en su Fracc. II "Exige a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados", la Fracc. III dice: "Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias" se menciona también la Fracc. IV del mismo art. 166 por considerarlo IMPORTANTE que dice: "Rendir anualmente a la asamblea general de accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el consejo de administración a la propia asamblea de accionistas, este informe deberá incluir, por lo menos:

10. Rodríguez Rodríguez Joaquín, p. 134.

"a) Una opinión del comisario sobre si las políticas y criterios contables y de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad.

b) La opinión del comisario sobre si las políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por los administradores.

c) La opinión del comisario sobre si, como consecuencia de lo anterior, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad".

Estos preceptos sacados de la Ley esta directamente relacionado con el Art. 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles en donde se habla de la información financiera que los administradores están obligados a presentar a la asamblea de accionistas.

II B.- ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD ANONIMA.

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social y su concepto debe contener los puntos a que se enfoca, es decir, que se motiva por un grupo de personas que tienen un objetivo productivo en el que debe existir eficiencia.

Por lo que el concepto de administración es: El Esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.¹¹

En su concepto contiene, que depende de un grupo social ya que para que la administración exista es necesario que se de un grupo de personas, cuyo objetivo este enfocado a lograr fines o resultados satisfaciendo los requerimientos del producto o del servicio en términos de cantidad, calidad y tiempo a menor costo.

11. Munch Galindo Lourdes y García Martínez José, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, 1992, México, p. 23.

Otro concepto que tenemos de administración es el que nos da el C. P. Jorge Villanueva R., que la define: Administración es una ciencia que trata del estudio de sus funciones, previsión e investigación, planeación, organización y coordinación, dirección y control de una agrupación funcional (empresa), desde el punto de vista de las causas que determinan su eficiencia y realización de sus fines.¹²

De aquí que la administración de un fin tiene que pasar por un proceso en el que intervienen cuatro elementos importantes que son la planeación en donde se contestan las interrogantes ¿Que se va a hacer?, Es decir en donde se seleccionan los objetivos, las políticas, los procedimientos y programas de actividades de la empresa. La organización se refiere a ¿Como se va a hacer?. La dirección vigila que se haga y el control dice como se ha realizado.

El administrador de una sociedad anónima, es el órgano social de representación encargado de planear, organizar, dirigir, y controlar los recursos materiales y humanos con que cuenta la sociedad bajo criterios de eficacia, optimización de medios y

12. Villanueva R. Jorge, Administración Simplificada, Editorial Arte y Fotografía, S. A., 1979, México, p. 20.

acrecentamiento de beneficios, cumpliendo con un conjunto de reglas, conocimiento y estudios de acuerdo a las atribuciones que le confieren en forma originaria la legislación mercantil y los estatutos sociales aplicables.

Corresponde a los administradores el gestionar los negocios de la sociedad y en consecuencia, han de realizar todos los actos jurídicos y materiales que tiendan a alcanzar la finalidad propuesta por los socios en el contrato social.

Con base en lo manifestado en el párrafo anterior el art. 10 de la LGSM deberá entenderse en el sentido de que los administradores no solo podran, sino que deberán llevar a cabo las operaciones inherentes al objeto de la sociedad. En este mismo artículo además de señalar al órgano el ámbito de su competencia, confiere a sus Titulares la capacidad de ejercicio necesaria para desarrollar su función y la realización de las operaciones inherentes al objeto de la sociedad, considerada como un deber, crea una relación obligatoria entre los Titulares del órgano y la sociedad.

La administración de la sociedad comprende un deber de gestión y un poder de representación de la persona jurídica

frente a terceros. Atendiendo a esta duplicidad de deberes se distingue la función interna y la función externa del órgano de administración, funciones que se complementan recíprocamente, así, todos los actos que los administradores ejecutan dentro del campo de su competencia, tanto en el ámbito interno como en el externo, son actos de gestión de los intereses de la sociedad.

Los administradores no están eximidos de responsabilidad, en el sistema de la LGSM, por el hecho de ejecutar una resolución de la asamblea de accionistas, órgano al cual se hayan sometidos. La asamblea, al adoptar una resolución ilegal o contraria a los estatutos sociales, podrá liberar a los administradores de la obligación de reparar el daño causado a la sociedad en el caso concreto, pero frente a terceros subsiste la obligación de reparar los daños causados por los actos de los administradores. Como excepción a lo manifestado en el art. 159 de la LGSM dispone, "Que no sera responsable el administrador que, estando exento de culpa, haya manifestado la inconformidad en el momento de la liberación y resolución del acto de que se trate".

Cuando la administración de la sociedad anónima se encarga a un Consejo de Administración, la actuación del órgano deberá ser colegiada y por lo tanto las funciones de gestión y representación son difíciles de desempeñar; ya que competen al órgano y no a las voluntades individuales de sus miembros, por lo que la voluntad de dicho órgano nace de un proceso de deliberación y resolución que se lleva a cabo dentro del órgano mismo. Así, las personas encargadas de manifestar la voluntad social, en el caso de que la manifestación le corresponda a alguno de los miembros del consejo, actúan como delegados del órgano de administración, y los actos ejecutados por los delegados del órgano de administración dentro de los límites de la delegación, obligan a la sociedad conforme lo marca el art. 148 de la LGSM diciendo: "El Consejo de Administración podrá nombrar de entre sus miembros un delegado para la ejecución de actos concretos, a falta de designación especial, la representación corresponderá al presidente del consejo".

Por otra parte, y en cuanto a los gerentes como colaboradores de la administración de la sociedad anónima, podemos decir

que en ellos concurren facultades de administración y de representación que deben ser ejercidas con subordinación al órgano de administración.

Según el art. 146 de la LGSM dice: "Los gerentes tendrán las facultades que expresamente se le confieran; no necesitarán de autorización especial del administrador o Consejo de Administración para los actos que ejecuten, y gozaran, dentro de la órbita de las atribuciones que les hayan asignado, de las mas amplias facultades de organización y ejecución".

BI.- Consejo de Administración.

Existen dos posibilidades en la organización de la administración de la sociedad anónima, que la administración se confie a una sola persona o bien que la administración de la sociedad este encomendada a varias personas que integran el Consejo de Administración.

A diferencia de la asamblea general de accionistas que se reúnen a deliberar solo en las ocasiones que la ley les marca

o los estatutos, el Consejo de Administración es permanente; los art. 154 y 155 de la LGSM lo confirma en cuanto hablan al cese y la sustitución de los administradores.

El órgano de administración, siendo un órgano social le corresponde realizar todos los actos indispensables para la vida de la sociedad, por lo que debe ser de voluntad externa, mientras que la asamblea de accionistas es un órgano de voluntad interna. El art. 10 de la LGSM dice: "La representación de toda sociedad mercantil corresponderá a su administrador o administradores, quiénes podran realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad, salvo lo que expresamente establezcan la ley y el contrato social". Por lo que esta disposición se entiende en el sentido de que el administrador no solo tiene la atribución sino también el deber de realizar las operaciones sociales, ya que cuenta con el poder necesario para representar y actuar en nombre y por cuenta de la sociedad.

Los administradores tienen el deber de gestión relativo a los asuntos internos y del poder de representación en los asuntos externos, estos deberes hacen que el administrador en primer lugar lleve a cabo los actos fundados en la estructura y el

fin de la sociedad, tal como lo dice el art. 158 Fracc. IV de la LGSM "Los administradores son solidariamente responsables para con la sociedad del exacto cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas", y en segundo lugar con la representación los faculta para realizar los negocios sociales.

B2.- Administrador Único.

El art. 142 de la LGSM fija la posibilidad que la sociedad anónima sea administrada por una sola persona, al señalar que la administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores.

Por lo que corresponde a los estatutos sociales la diferencia de la forma de administración de la sociedad, como lo señala el art. 62 Fracc. VIII de la LGSM que dice "La escritura constitutiva de una sociedad deberá contener: La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores".

Cuando se nombra a un administrador único, en él recae la suma de deberes y el conjunto de poderes necesarios para el ejercicio de la actividad administrativa y la representación de la sociedad. Este administrador único es quien expresa y ejecuta dentro del ámbito de su competencia, la voluntad del órgano como la voluntad de la sociedad, así pues, concurren en él las atribuciones necesarias para ejercer cabalmente la función administrativa.

Cabe mencionar, que las atribuciones del órgano administrativo cuando es Consejo de Administración, ninguno de los miembros de este consejo se encuentra investido individualmente de los poderes necesarios para ejercer la función administrativa con independencia con los demás administradores. Ya que la administración y representación social son funciones propias del órgano administrativo y la ley dice que este órgano recae en uno o varios administradores.

B3.- Administrador en la práctica.

Como ya se mencionó, en el art. 143 de la LGSM dice que cuando los administradores sean dos o mas, constituirán el Consejo de Administración. Generalmente cuando la sociedad anónima es de relativa importancia el Consejo de Administración es órgano de dirección general y los directores y gerentes son los verdaderos administradores los que manifiestan la voluntad social frente a terceros y no forman parte de dicho consejo.¹³

Los Consejos de Administración en términos generales no administran, sino que dirigen la marcha general de la sociedad, se reúnen semanal o mensualmente a conocer los informes de la dirección general y de las gerencias, aprobando o no la actuación de los directores y gerentes y trazan lineamientos generales a la administración. Se puede decir que son órganos intermedios entre la asamblea general de accionistas y los verdaderos administradores que son los directores y los gerentes.

13. Cervantes Ahumada Raóí, p. 102.

Aunque el art. 147 de la LGSM diga "Los cargos de administrador o consejero y de gerente son personales y no podran desempeñarse por medio de representante" esto no quiere decir que los administradores no puedan designar mandatarios de la sociedad, principalmente para asuntos judiciales.

B4.- Requisitos para ser administrador.

Como ya se mencionó, el art. 142 de la LGSM dice: que la administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quiénes pueden ser socio o personas extrañas a la sociedad. Esto es que la legislación en México que para ser administrador no exige la calidad de accionista salvo que lo dispongan los estatutos sociales.

Sin embargo el art. 151 de la misma ley dice: "No pueden ser administradores ni gerentes los que conforme a la ley estén inhabilitados para ejercer el comercio".

Tampoco pueden ser administradores según el art. 12 del código de comercio que dice "No pueden ejercer el comercio:

I.- Los corredores.

II.- Los quebrados que no hayan sido rehabilitados.

III.- Los que por sentencia ejecutoriada hayan sido condenados por delitos contra la propiedad, incluyendo en estas la falsedad, el peculado, el cohecho y la concusión.

El mismo código de comercio en su art. 5 dice "Que pueden ser administradores, todas las personas que según las leyes comunes es hábil para contratar y obligarse, y a quien las mismas leyes no prohíben expresamente la profesión del comercio, tiene capacidad legal para ejercerlo".

Otra característica del administrador de una sociedad anónima consiste en que es revocable. La revocabilidad del cargo se entiende que nuestra legislación no establece un período limitado para el ejercicio del cargo del administrador. Por lo que sí, es factible que un administrador pueda continuar

en el desempeño de sus funciones aun cuando concluya el plazo para el que fueron designados, en tanto no se hagan nuevos nombramientos y los nombrados no tomen posesión de sus cargos, según lo marca el art 154 de la LGSM.

CAPITULO III.-RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES EN LA
SOCIEDAD ANONIMA.

	PAGINA
III A.- Concepto de responsabilidad.	37
A1.- Responsabilidad de los administra- dores frente a la Sociedad Anó- nima.	41
A2.- Responsabilidad de los administradores frente a los Socios.	45
A3.- Responsabilidad de los administra- dores frente a Terceros.	47
III B.- Responsabilidad en general.	48

CAPITULO III

RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES EN LA SOCIEDAD ANONIMA.

IIIA.- Concepto de responsabilidad.

Las principales causas generales de responsabilidad a cargo de los administradores de una sociedad anónima, pueden provenir de la violación de la ley general de sociedades mercantiles, de los estatutos sociales y de las leyes fiscales.

Además la responsabilidad de los administradores puede darse en ocasión, de la constitución de la sociedad; por el incumplimiento de las formalidades relativas a la publicación de los actos sociales y a falta de cumplimiento de las actividades de la estructura social.

El hecho de realizar la gestión de los negocios sociales y la representación de la sociedad, impone a los administradores la necesidad de actualizar todas sus facultades para cumplir con su deber y el contenido de este deber depende de

la naturaleza de los negocios, aunque siempre el administrador deberá anteponer el interés social a su propio interés personal.

Según el art. 157 de la LGSM dice "Los administradores tendrán la responsabilidad inherente a su mandato y la derivada de las obligaciones que la ley y los estatutos le imponen", de donde se interpreta; que los administradores tendrán la responsabilidad que derive de sus funciones de gestor social y representante de la sociedad.

Es conveniente hacer notar que el administrador, no solo debe actuar dentro de los límites de sus atribuciones, sino, que su conducta debe suponer cierta capacidad especial para dirigir los negocios de la sociedad. Por lo que la ley debería considerar este requisito importante en su texto en que el administrador debería tener capacidad y experiencia profesional y que además deberán auxiliarse de técnicos especializados en todas las áreas de su competencia.

Según el art. 161 de la LGSM dice "La responsabilidad de los administradores podrá ser exigida por acuerdo de la asamblea general de accionistas, la que designará la persona que haya

de ejercitar la acción correspondiente, salvo lo dispuesto en el art. 183 de la misma ley" el art. 183 de la LGSM menciona: "Los accionistas que representen el treinta y tres por ciento del capital social por lo menos, podrán ejercitar directamente la acción de responsabilidad civil contra los administradores."

Los deberes impuestos por la ley específicamente a los Titulares de los órganos de administración, pueden ser ampliados por los estatutos de la sociedad, y tiene como consecuencia el nacimiento de la responsabilidad a cargo del obligado a acatarlos, así mismo, la obligación de reparar el daño causado, surge por el hecho de la violación de la norma de derecho.

El fundamento de la responsabilidad del órgano de administración esta condicionado a los actos que preceden al desempeño del cargo de administrador: La designación por parte de la asamblea y la aceptación por parte del asignado.

Por lo anterior podemos pensar, que el nombramiento de los administradores les da poderes que son necesarios para la observancia de los deberes relativos al cargo y la aceptación de la persona asignada le impone los deberes a cumplir.

La palabra responsabilidad se deriva del latín "Respondere" que significa estar obligado.

Según el diccionario de la real academia de la lengua española responsabilidad significa: Deuda, obligaciones de reparar y satisfacer, por sí o por otro, o consecuencia de delito, de una culpa o de otra causa legal; cargo u obligación moral que resulta para uno de posible yerro en cosa o asunto determinado."

Así, los administradores como Titulares del órgano deben hacer aquello que conviene al cumplimiento de la función encomendada al órgano, y en el caso, de que su conducta no se ajuste a la finalidad perseguida por la ley o por la voluntad de los socios, deberán responder de los daños que causen a la sociedad y a los terceros.

-14. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Editorial Espasa Calpe, S. A., Tomo V, p. 1148.

Al. Responsabilidad de los administradores frente a la sociedad anónima.

Se ha reconocido tradicionalmente que es la ley y la voluntad del hombre, las fuentes que imponen a la persona la obligación de dar, hacer o no hacer alguna cosa.

La responsabilidad de los administradores frente a la sociedad anónima deriva básicamente de la relación de las obligaciones inherentes a su cargo, que son fijadas por la ley o por los estatutos sociales.

Existirá responsabilidad por no haber vigilado como debían, la marcha general de la sociedad y sus operaciones y por no haber hecho cuanto era posible impedir la realización o para atenuar las consecuencias de los actos dañosos para la sociedad, de la que hubieran tenido conocimiento.

El art. 160 de la LGSM dice "Los administradores serán solidariamente responsables con los que los hayan precedido por

las irregularidades en que estos hubieran incurrido sí, conociéndola, no las denunciaren por escrito a los comisarios".

A los administradores de la sociedad anónima en su carácter de Titulares del órgano de administración, corresponde el cumplimiento de las normas jurídicas y estatutorias, dado a que se les ha encomendado el cumplimiento de aquellos deberes propios y adecuados para lograr la realización de la finalidad social. Por lo tanto los actos que atenten contra la estructura social y sean contrarios a los fines sociales del ente jurídico, tendrán como consecuencia la responsabilidad de los Titulares del órgano de administración, de reparar el daño directo o indirecto que puedan sufrir los socios, como principales interesados en el funcionamiento de la sociedad.

En este caso se hará valer lo que marca el art. 161 en la LGSM que dice: "La responsabilidad de los administradores solo podra ser exigida por acuerdo de la asamblea general de accionistas, la que designara la persona que haya de ejercitar la acción correspondiente".

Los casos por excelencia en que los administradores asumen responsabilidad frente a la sociedad anónima son principalmente: Cuando reparten utilidades ficticias o en contravención a lo que dispone el art. 19 de la LGSM en su primer párrafo que dice: "La distribución de utilidades solo podrá hacerse después de que haya sido debidamente aprobadas por la asamblea de socios o de accionistas, los estados financieros que las arroje, Tampoco podrá hacerse distribución de utilidades mientras no hayan sido restituidas o absorbidas mediante aplicación de otras partidas del patrimonio, las pérdidas sufridas en uno o varios ejercicios anteriores, o haya sido reducido el aspecto social".

Cuando no se constituye la reserva legal, cuando el administrador autoriza que la sociedad adquiera sus propias acciones, cuando el administrador tiene un interés opuesto al de la sociedad y resuelven sin abstenerse y en los casos que marca el art. 156 de la LGSM que marca: "Los administradores son solidariamente responsables para con la sociedad:

I.- De la realidad de las aportaciones hechas por los socios.

II.- Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutorios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas.

III.- De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley.

IV.- Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas".

También cuando los administradores no presentan la información financiera en forma oportuna.

A2. Responsabilidad de los administradores frente a los socios.

Los administradores de la sociedad anónima también son responsables ante los socios o accionistas de la sociedad, ya sea de un modo directo, cuando realizan actos que afectan al patrimonio social o cuando dejan de realizar actos que redunden en beneficio del mismo o ya sea de un modo indirecto cuando la sociedad en general recienta la mala administración social.

En el ámbito de las relaciones internas, los Titulares del órgano de administración desarrollan su actividad frente a los demás órganos, así también, entran en relación con los accionistas, los cuales se encuentran colocados en una posición especial dentro de estructura de la sociedad anónima, lo que les confiere un cargamento de derechos que pueden hacer valer frente a la sociedad como consecuencia de los estatutos sociales.

Por lo general los accionistas en lo individual no tienen la facultad de exigir responsabilidad a los administradores, ya que éstos responden exclusivamente ante la sociedad anónima, a menos que el accionista exclusivamente resulte afectado. Como lo marca el art. 22 de la LGSM en relación a su art 121 de la misma ley, que cualquier socio o acreedor de la sociedad, podrá demandar su cumplimiento en la vía sumaria, y hacer valer la obligación que la ley impone a los administradores.

Los casos en que la ley general de sociedades mercantiles admite la responsabilidad de los administradores de las sociedades anónimas frente a los socios son: Respecto a una sociedad irregular, que los administradores serán responsables de los daños y perjuicios que causen a los socios no culpables de la irregularidad; por otro lado por la vía sumaria los socios podran exigirles a los administradores la constitución de la reserva legal.

A3. Responsabilidad de los administradores frente a terceros.

Los Titulares del órgano de administración en la sociedad anónima, deben desarrollar la actividad necesaria destinada a establecer relaciones con terceros, con el objeto de cumplir con las funciones que la ley les encomienda. La violación de estos deberes impuestos por la ley a los administradores, en la medida que estos desconozcan los derechos que los terceros tengan en relación con la sociedad, originan la aplicación de sanciones que tutelan el interés de terceros. No sin antes probar que la actividad que les ha causado un daño, es violatoria de una norma legal o contractual establecida, para que nazca la obligación de reparar el daño causado. Pero esta obligación de reparar la asume la sociedad y no el administrador en lo particular, ya que éste ha actuado dentro del ámbito de sus facultades y por lo tanto su voluntad será la voluntad de la sociedad. Y en todo caso la sociedad en forma interna podría responsabilizar al administrador su conducta que perjudica a la sociedad.

La ley establece que los administradores son responsables frente a los terceros de la ejecución de actos jurídicos en

una sociedad irregular, de la realización de operaciones sociales antes de que se otorgue la escritura constitutiva o de que ésta se inscriba y de las operaciones realizadas con posterioridad a la disolución de la sociedad.

Otro aspecto importante en el desempeño del administrador, es la responsabilidad frente al fisco, ya que el grupo de ordenamientos fiscales como es el código fiscal de la federación, la ley del impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado, SAR, entre otros con sus respectivos reglamentos, responsabilizan a los administradores de las sociedades anónimas en forma directa frente al fisco por el incumplimiento estricto y oportuno de los deberes fiscales a su cargo.

IIIB.- Responsabilidad en General.

Dirigir una empresa constituye una enorme responsabilidad, la administración de cualquier organización entraña un gran compromiso ante los accionistas, los empleados y la sociedad.

Frente a los accionistas, porque el capital invertido por ellos debe ser conservado, incrementado y protegido; con los trabajadores, dado que la permanencia en la organización depende su empleo como medio de vida; y ante la sociedad porque en general, las empresas son generadoras de riqueza que impulsan el desarrollo económico y social de un país.

Por ello la labor de administrar debe ser profesional, inteligente, responsable y comprometida, sobre todo si reconocemos la variedad de problemas y esfuerzos que involucra mantener competitivamente a una empresa en el mercado, con estándares de calidad aceptable de los servicios que otorga a la comunidad.

La empresa moderna exige de sus directivos un conocimiento profundo de la naturaleza, funcionamiento y objetivos de todas sus áreas, de sus clientes, de sus proveedores, de sus competidores y en general de las orientaciones hacia donde se dirige la organización. Y un solo hombre es difícil que pueda poseer los conocimientos por muy inteligente, capaz y experimentado que éste pueda ser para tomar las decisiones respecto al destino de una empresa; por esto es, que el responsable de dirigir la organización ya sea el director

general o gerente general no debe marchar solo en la conducción de la empresa que tiene encomendada; por lo que es necesario contar con los instrumentos y sistemas que apoyen su gestión y aprovecharlos eficientemente para el logro de sus objetivos empresariales. Desde el punto de vista legal, la función de administrar consiste en el ejercicio de las facultades que la asamblea general de accionistas le confiere al administrador o al Consejo de Administración, y éstos a su vez al director general y a los niveles jerárquicos subordinados, para operar una empresa y conducirla hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales. La función directiva principal es la toma de decisiones la que a su vez para ser acertada y de beneficio para la empresa, debe estar sustentada en información de diversa índole. Y la responsabilidad no es solamente tomar decisiones sino, tomar las decisiones correctas porque de ellas depende el presente y el futuro de la sociedad.

Cualquier actividad empresarial puede resultar ineficiente si el elemento humano que la instrumenta y le da seguimiento no tiene la disposición, aptitud, experiencia y profesionalismo necesarios para el desempeño de cada función en cualquier área o nivel de la organización.

Dada la responsabilidad que tiene a su cargo y en virtud de su ubicación en el pináculo de la pirámide administrativa, el director general, requiere contar con un nivel profesional acorde a la magnitud de su función. Porque aunque los objetivos sociales lo fijan los accionista las políticas generales son definidas por el Consejo de Administración ya sea a propuesta del director general o por el propio consejo; pero los pronósticos, metas, estrategias, programas y presupuestos son competencia del director general con la aprobación del Consejo de Administración. Y lo que se refiere a las políticas específicas y los procedimientos de operación, los diseñan, proponen e instrumentan los gerentes de cada área con la participación de sus colaboradores, quiénes al final son los que ejecutan las acciones concretas.

CAPITULO IV.- RECONSIDERACION SOBRE LA NATURALEZA JURIDICA
TANTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION COMO DEL
ORGANO DE VIGILANCIA. ANALISIS Y PROPUESTA.

	PAGINA
IVA.- Consejo de Administración.	54
A1.- Su naturaleza.	54
A2.- Los objetivos que debe perseguir el consejo de administración.	56
A3.- Los integrantes del Consejo.	58
A4.- Los requisitos de los consejeros.	64
A5.- El funcionamiento del consejo de administración según este trabajo.	68
A6.- Las atribuciones a cargo del con- sejo de administración.	73
A7.- Observaciones de este modelo de consejo de administración.	85
IVB.- El comisario profesional.	87
B1.- Vigilancia, control y evaluación.	88
IVC.- El comisario.	94
IVD.- El comisario profesional que se propone.	96

D1.- Para dar cumplimiento a la LGSM.	96
D2.- Su naturaleza y objetivos.	98
D3.- Los requisitos que debe reunir el comisario profesional.	101
D4.- Atribuciones y responsabilidades.	103

C A P I T U L O I V

RECONSIDERACION SOBRE LA NATURALEZA JURIDICA TANTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION COMO DEL ORGANODE VIGILANCIA. ANALISIS Y PROPUESTA.

IVA.- Consejo de Administración

Un Consejo de Administración como el que se propone en el presente trabajo, integrado por personas profesionales experimentadas y con funciones claramente delimitadas constituye un elemento imprescindible para el logro de los grandes objetivos empresariales.

A 1.- Su naturaleza.

El Consejo de Administración de una empresa es el órgano de la sociedad en el que la asamblea general de accionistas ha delegado la administración de la sociedad anónima.

Dadas las responsabilidades de este órgano, siempre lo deben conformar un grupo de personas de alto nivel y experiencia empresarial, designados por votación de los accionistas de la empresa.

Dicho órgano se encargará de analizar, discutir, proponer y aprobar las políticas, estrategias, normas y medidas de carácter jurídico, financiero, económico o de cualquier otra índole relacionada con la operación y metas de la empresa.

En consecuencia, como la asamblea general de accionistas deposita en este cuerpo colegiado la responsabilidad de la empresa hacia la consecución de sus objetivos, así mismo el Consejo de Administración deberá de ser el grupo de apoyo a la función del Director General ya que éste se constituirá en el administrador ejecutor de los acuerdos tomados por el Consejo de Administración. Y por lo tanto el Consejo de Administración es el responsable en primera instancia ante la asamblea general de accionistas respecto a los resultados que alcance la organización, así como también será responsable del desempeño del director o gerente general al frente de la empresa.

Entonces necesariamente, el Consejo de Administración y el director o gerente general mantendrán una estrecha relación en la que se aproveche al máximo la visión y la experiencia de ambos factores; el director general como elemento ejecutor y con conocimiento en el desempeño de la problemática empresarial debe de retroalimentar la función del Consejo de Administración que permitan el ágil funcionamiento de la empresa.

En este sentido es obvio que el director o gerente general le reportará directamente al Consejo de Administración, quien evaluará su desempeño al frente de la empresa y que su gestión responda a las expectativas de los accionistas.

A 2.- Los objetivos que debe perseguir el Consejo de Administración.

Estos objetivos constituirán una base para que el Consejo de Administración trace su conducta y que serán principalmente:

a) Apoyar al director general de la empresa através de opiniones y recomendaciones, de tal forma que las decisiones que adopte se encuentren debidamente sustentadas en criterios profesionales.

Este apoyo sería básicamente en propuestas específicas, en la resolución de un problema, en políticas para implantar sistemas, estrategias y programas o medidas de carácter general.

b) Contribuir a lograr la rentabilidad de la empresa e impulsar que sus operaciones se realicen con elevados niveles de eficiencia; ya que el objetivo común de toda organización es tomar las mejores decisiones para el logro de sus objetivos y en este caso la rentabilidad es uno de los mas importantes, porque de lo contrario difícilmente podría permanecer en el mercado, en perjuicio de los socios; de los empleados y de terceras personas.

c) Promover, una cultura de excelencia, que asegure el constante perfeccionamiento de los bienes que produce o servicios que presta la organización.

Dada la gran responsabilidad del Consejo de Administración para con los accionistas, es fundamental que se promuevan programas de calidad total en todos los niveles, departamentos operativos y administrativos de la empresa.

Serían factores básicos para que la empresa mantuviera y aumentara el mercado, con la calidad de los bienes y servicios que produce.

A 3.- Los integrantes del consejo.

Para garantizar la toma de decisiones es conveniente establecer un Consejo debidamente estructurado integrado por un presidente, un secretario y los vocales necesarios, quienes serán nombrados por la asamblea general de accionistas, debiendo ser también atribución de esta asamblea de acuerdo a la ley general de sociedades mercantiles y estatutos sociales, fijar el número de consejeros y los cargos que se requieran para el buen funcionamiento del Consejo.

Que el número de consejeros nombrados sean según el tamaño de la empresa dependiendo de su magnitud y complejidad, con el fin de que las sesiones del consejo sean ágiles y eficaces.

Para ilustrar esta sugerencia, lo ideal sería que cada integrante del consejo reuniera ciertas características según el cargo a desempeñar, por ejemplo:

Que el presidente del consejo fuera una persona con liderazgo empresarial, con preparación académica profesional, con experiencia y habilidad en los negocios. Que el secretario tenga aptitudes jurídico corporativas y su preparación académica profesional en Licenciado en Derecho. Un vocal para desempeñar el cargo en las funciones administrativas y financieras con aptitudes propias para tal efecto, esta persona debe tener preparación académica profesional en Contaduría Pública ó Licenciado en Administración de Empresas. Otro vocal para desempeñar el cargo de producción de bienes y servicios, éste con aptitudes propias de la función y de preferencia con preparación académica profesional en Ingeniería Industrial o afines al servicio.

Un vocal que desempeñe el cargo en relaciones humanas de preferencia con preparación académica profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Destacándose que los ejemplos mencionados son un modelo enunciativo que se presenta para ilustrar una integración disciplinaria del Consejo de Administración que cada empresa deberá adoptar considerando su naturaleza.

Para que este Consejo de Administración integrado con las características enunciadas, asegurará la función exitosa de su encargo bastaría:

- a) Darle permanencia.
- b) Los cargos deben ser personales.
- c) Aprovechar la capacidad de cada consejero de acuerdo al cargo.

a) El presidente, el secretario y los vocales deberían de desempeñar el cargo de manera permanente (pudiendo ser removidos cuando se juzgue conveniente). La integración de los miembros del Consejo de Administración por su capacidad, experiencia y profesionalismo, reflejaría una comunicación ideal para tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa, dando pauta a la asamblea general de accionistas de conocer la función de cada uno de ellos y estaría informada que si la responsabilidad asumida por cada encargo esta siendo solventada de manera profesional y de que no habría cabida a negligencia, irresponsabilidad de forma deliberada de las personas que asumen la responsabilidad global del Consejo de Administración.

El presidente del consejo, al presidir las reuniones del mismo, será el representante de éste ante la asamblea general de accionistas a quien se le rendirán cuentas del desempeño y los resultados de la gestión de la empresa. Por lo tanto la responsabilidad del presidente será la de coordinar los trabajos inherentes a la integración, organización y funcionamiento del consejo; por tal virtud y por las complejas tareas que existen bajo su responsabilidad, el presidente siempre se auxiliará de los vocales que él mismo

juzgue convenientes quiénes acatarán las instrucciones, sugerencias, etc. relacionadas con los propósitos empresariales para que las decisiones sean eficaces y oportunas.

La función del secretario, tendría como principal responsabilidad de tomar nota de los actos y los acuerdos que lleguen durante las sesiones, que se cumplan tanto los acuerdos como los plazos convenidos y las personas responsables de su implantación. En resumen el secretario deberá siempre velar porque se le de atención a los acuerdos tomados en cada una de las sesiones que se lleven a cabo, asegurándose que todos los asuntos queden totalmente desahogados. Este funcionario deberá auxiliarse con la asistencia de uno o más vocales para el cumplimiento de su encargo.

b) Los cargos del consejo deben ser personales, y que no puedan desempeñarse por medio de representantes, esto motivaría la segura participación responsable de cada uno de los integrantes. Porque sería inútil nombrar a los miembros del Consejo de Administración con preparación académica profesional de acuerdo a la responsabilidad de su cargo si no participan directa y personalmente en las sesiones, por cualquier

razón de índole personal ya sea porque no tienen tiempo para tal encargo o porque no están dispuestos a discutir, analizar o aportar sus ideas y dar enfoque profesional experimentado, razón por la que fue nombrado.

Cuando el consejero acepte el cargo debe también aceptar la responsabilidad que lleva asignada, razón por la cual se protocoliza ante notario público, asumiendo al mismo tiempo la responsabilidad ante los accionistas.

c) En la designación de los consejeros siempre se deberá considerar la preparación académica profesional y el aprovechamiento de su experiencia vinculadas al fin social. Esta responsabilidad que asumen los consejeros que por sus conocimientos se designan, tendrán el mismo compromiso que cuando se contratan a consultores externos como son los auditores externos que tienen los conocimientos necesarios para impulsar la buena marcha de la organización y los abogados por sus aportaciones jurídicas que dan opciones para la toma de decisiones.

A 4.- Los requisitos de los consejeros.

Para lograr que el Consejo de Administración sea el adecuado se debería de considerar:

- a) Que tenga la preparación académica profesional a nivel de licenciatura.
- b) Tener disponibilidad de tiempo.
- c) Haber ocupado cargos a nivel directivo.
- d) No debe ser director o gerente de la empresa.
- e) No tener parentesco con el director general.
- f) Que este actualizado profesionalmente.

a) Uno de los factores básicos que debe caracterizar al Consejo de Administración es su profesionalización, para que los resultados sean eficaces, por lo que aquí se sugiere que

tengan un título profesional relacionado al encargo, aunque en ocasiones el título profesional no puede ser indispensable para la designación del consejero bastaría que tuviera experiencia, habilidad y talento para el desempeño de su cargo. Ya que generalmente las empresas nombran a sus directivos que no tienen el perfil profesional que se propone por el hecho de poseer participación accionaria, pero que de ninguna forma garantizan el fin exitoso de la sociedad y que por lo tanto la responsabilidad no es exigida como a un consejero ajeno a la participación accionaria.

b) El tener disponibilidad de tiempo necesario para atender con diligencia y oportunidad los asuntos de su representación empresarial es esencial, ya que de nada serviría designar a un consejero profesional capaz y experimentado sino cuenta con el tiempo que le permita participar activamente en las reuniones del consejo y realizar el trabajo que demanda esta responsabilidad.

Es por eso que al designar un consejero se deberá poner especial cuidado en seleccionar a alguien que tenga el tiempo necesario para la atención de los asuntos derivados del cargo.

c) Haber ocupado cargos a nivel directivo, con ello la asamblea general de accionistas contaría con más elementos para conocer la trayectoria profesional del candidato a ocupar el cargo de consejero y decidir su designación y que los consejeros nombrados hayan tenido contacto con problemas y condiciones propias de las empresas y experiencia en la solución.

d) No debe ser director general o gerente de la empresa. Este requisito estaría encaminado a evitar que el consejero fuera juez y parte ya que le restaría imparcialidad a su gestión como miembro del consejo, además que esta situación estaría en contradicción con el principio jurídico administrativo de su función.

e) No tener parentesco con el director general, esto es con el propósito de garantizar la responsabilidad en la relación que debe guardar el Consejo de Administración y el director general cuando se evalúe la capacidad y el desempeño del director como administrador ejecutivo.

Al designarse consejeros profesionales con parentesco con el director general se verían limitados a sugerir políticas y que en un momento dado éstas serían desechadas sin deliberación aunque fueran encaminadas en beneficio de la empresa.

f) El consejero debe mantenerse profesionalmente actualizado en materia empresarial en aspectos vinculados con el giro social, en disposición constante de aprender y enriquecer sus conocimientos en materia jurídica, administrativa, financiera y corporativa. Con esto la capacidad de decisión del Consejo de Administración aumentaría significativamente traduciéndose en aportaciones innovadoras que representarían un apoyo en la gestión del director general. Por lo que todos los consejeros independientemente de su actividad deben conocer:

Las reglas y normas que regulan los objetivos, el funcionamiento y alcance del Consejo de Administración, así mismo, los objetivos, estrategias, programas y presupuestos de la empresa incluyendo los procesos de los productos o servicios que elabora; el comportamiento, evolución y los resultados financieros que guarda; el marco jurídico específico al que debe apegarse la empresa; enterarse de los principales competidores, avances técnicos, políticas gubernamentales y responsabilidad jurídica tanto civil y fiscal a la que se encuentran obligados.

A 5.- El funcionamiento del Consejo de Administración según este trabajo.

Para garantizar las mejores decisiones se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos:

a) El consejo debe reunirse cada dos meses cuando menos.

b) Las convocatorias deberían ir acompañadas por la orden del día.

c) El 51% de la asistencia de los miembros.

a) El consejo debe reunirse una vez cada dos meses, cuando menos, de acuerdo con un calendario previamente aprobado en la primera sesión de la asamblea ordinaria del ejercicio anual, pudiendo desde luego celebrar reuniones extraordinarias cada que se requieran, dependiendo del giro empresarial, las sesiones podrían celebrarse mensualmente.

Esto sería, porque frecuentemente existen problemas que a pesar de contar con un Consejo de Administración, la mayor parte de las empresas no tienen reglas claras al respecto.

Por importantes que son los instrumentos jurídicos, administrativos de las funciones que realizan, resultaría inope-

rante si no se ajustan a las normas y calendarios que le permitan cumplir con responsabilidades asignadas de acuerdo al cargo en el Consejo.

Los accionistas deben considerar al Consejo de Administración como un factor esencial para dirigir a la empresa hacia niveles eficaces de competitividad y eficacia en la administración.

Se sugiere el plazo para celebrar las sesiones del consejo porque en la práctica se observa que no siempre los consejos llevan a cabo sus reuniones atendiendo a un programa debidamente establecidos, lo que resulta indispensable para atender profesionalmente los asuntos de administración de la sociedad.

Por lo tanto le tocaría al presidente y al secretario del consejo la instrumentación del calendario de sesiones correspondiente a cada ejercicio, el cual deberá ser aprobado en la primera sesión de cada año por el consejo en pleno. Y en los casos de las reuniones extraordinarias podrían realizarse a sugerencia de algún miembro del consejo, del director general o por el comisario.

b) Las convocatorias deben ir siempre acompañadas por la orden del día y de la documentación correspondiente que el director general debe enviar a los miembros del consejo, con una anticipación cuando menos de 5 días hábiles.

En cada punto de la orden del día deben corresponder los asuntos que demandan mayor atención. Ya que en la práctica en ocasiones el asunto prioritario o estratégico para la empresa se incluye en aspectos generales y por lo mismo se induce a que sea analizado superficialmente sin la atención y el tiempo para su discusión y análisis, lo que provoca en ocasiones la toma de decisiones incorrectas.

Por otro lado, la política de que los consejeros y el comisario cuenten anticipadamente con la orden del día y la documentación correspondiente a la sesión que habrá de celebrarse, estará orientada a propiciar que cada miembro del consejo este en condiciones de analizar previamente los asuntos a tratar; y en su caso que estén en condiciones de aportar, sugerir o hacer recomendaciones propias de su especialidad.

c) Que el 51% de la asistencia de sus miembros se encuentren reunidos para que la sesión tenga validez, en virtud de la importancia que el Consejo de Administración analice los puntos a tratar, sean discutidos y analizados por la mayoría de los miembros del consejo quienes por su profesionalidad deben mantener una decisión responsable.

Actualmente, uno de los aspectos críticos en el funcionamiento de los Consejos de Administración de las empresas es la falta de asistencia de los miembros del consejo lo que impide el tratamiento oportuno de asuntos prioritarios de la sociedad y la toma de decisiones en la adopción de medidas encaminadas a subsanar situaciones adversas al fin social.

También podemos decir que la falta de asistencia de alguno de los consejeros le resta poder de análisis a los puntos a tratar, la aportación de ideas del conjunto de los miembros del consejo que redundan en beneficio de la sociedad.

A 6.- Las atribuciones a cargo del Consejo de Administración.

Para que el Consejo de Administración cuente con responsabilidades claras y definidas sería conveniente que su actuación sea con base en las siguientes atribuciones:

- a) Seleccionar al director general.
- b) Definir las políticas generales.
- c) Definir las prioridades del director general.
- d) Aprobar la estructura de la empresa.
- e) Analizar la información financiera.
- f) Analizar los informes del director general.
- g) Analizar el cumplimiento de responsabilidades del director general.

- h) Informar a la asamblea general de accionistas de los estados financieros.
 - i) Formar comités técnicos de apoyo.
 - j) Proporcionar información a los comisarios.
 - k) Evaluar las propias tareas de su gestión.
 - l) Convocar a la asamblea general de accionistas.
- a) Seleccionar al director general.

Se debe tener cuidado en seleccionar a la persona que ocupe el cargo de director general ya que éste debe contar con preparación académica profesional, competencia técnica y experiencia suficiente en tareas directivas vinculadas con el objeto social.

Esta atribución que también compete a la asamblea general de accionistas, esta orientada fundamentalmente a propiciar

la capacidad ejecutiva de quien estará al frente de la empresa como director general.

En virtud de que el Consejo de Administración y el director general desarrollarán sus tareas en estrecha comunicación; las características del director general deben ser: integridad profesional, capacidad ejecutiva y experiencia amplia para trabajar en equipo; requisitos determinantes para elegir al director general idóneo.

Es conveniente recalcar que el Consejo de Administración es responsable ante la asamblea general de accionistas de la trayectoria que adopte la sociedad y del desempeño del director o gerente general y éste a su vez es responsable ante el Consejo de Administración de la marcha de la empresa.

Al haberse nombrado al director general, el Consejo de Administración debe hacerle saber directamente las funciones y responsabilidades que asumirá, así como las relaciones que mantendrán entre los elementos de la organización.

b) Definir las políticas generales.

El aspecto medular de toda organización es la formulación y observancia de las políticas generales que la regirán.

De acuerdo a lo que en esta obra se propone, la definición de las políticas generales son competencia exclusiva del Consejo de Administración, a diferencia de las políticas específicas que pueden ser elaboradas por los gerentes de área y aprobados por el director general quien esta en la facultad de promover las adecuaciones que resulten pertinentes.

Es conveniente hacer notar que el Consejo de Administración debe saber y asegurarse que el director general trabaje para el consejo, y no al contrario; situación por la cual, las medidas tomadas por el consejo son competencia del director general.

Por lo tanto el Consejo de Administración es un órgano fundamental de apoyo al director general que no lo releva de sus funciones y responsabilidades ejecutivas.

c) Definir las prioridades del director general.

Quien debe definir las prioridades es el Consejo de Administración en forma conjunta con el director general pero éste en casos específicos es quien debe de fijarlas de acuerdo con el marco de responsabilidades asignadas por el propio consejo.

Como las prioridades son de carácter temporal de acuerdo a las condiciones de la empresa, la fijación de las mismas deben ser de carácter constantes cuidando de aprovechar las condiciones oportunas en la toma de decisiones ventajosas para la sociedad.

d) Aprobar la estructura de la empresa.

Para garantizar la eficiencia productiva de la organización en necesario asegurar que las áreas correspondan con las funciones asignadas a cada departamento.

Por ello, el Consejo de Administración debe aprobar la estructura considerando la relación costo-beneficio que debe reportar, así como las condiciones favorables según las

necesidades de la sociedad.

Aunque el director general queda facultado para modificar la estructura de manera emergente informando al consejo si a su juicio resultara necesario para enfrentar los problemas de la empresa y que deben estar debidamente fundamentados.

e) Analizar la información financiera.

Analizar previamente la información financiera y de gestión que se acompañe a la orden del día de la sesión que se convoque, con el fin de que al celebrarse ésta, cada consejero cuente con la información suficiente de los asuntos a tratar.

De esta forma se propiciaría que cada asunto a tratar sería analizado con un alto grado de responsabilidad, otorgando un adecuado dinamismo en el desarrollo de las sesiones, lo que a su vez se obtendrían resultados óptimos en cada reunión del consejo.

Los Consejos de Administración son órganos profesionales, cuya misión en la empresa exige que cada consejero se encuentre previamente enterado de los asuntos de cada sesión.

f) Analizar los informes del director general.

Sería conveniente analizar y comentar los informes periódicos que rinda el director general, sobre el desempeño de la empresa; emitir opinión de los mismos y recomendar las estrategias que en su caso se presenten.

En esta atribución se sintetizarían los esquemas de funcionamiento de las tres figuras en la gestión empresarial: El Consejo de Administración que analizaría, y orientaría la función directiva; el director general que reporta los resultados de su gestión al consejo y el comisario profesional encargado de la vigilancia y evaluación de la empresa.

g) Analizar el cumplimiento de responsabilidades del director general.

Evaluar el desempeño del director general e identificar plenamente su capacidad para enfrentar los retos que implica el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Es necesario conocer los informes que presente el director general, los comités especializados y el comisario profesional; el Consejo de Administración contaría con mayores elementos para evaluar objetivamente la gestión del director general.

Ya que el director general cuenta con la experiencia operativa para la formulación de los programas y presupuestos; es el Consejo de Administración quien debe conocer la visión de conjunto para lograr la coherencia adecuada entre dichos programas y las metas de corto y largo plazo.

h) Informar a la asamblea general de accionistas de los estados financieros de la sociedad, previo informe del comisario y dictamen del auditor externo.

El dictamen de los estados financieros al ser preparado por profesionales independientes expertos en la materia, le otorgan mayor confiabilidad a la situación financiera de la

empresa, lo que constituye una base objetiva para que el consejo adopte los acuerdos encaminados a la obtención de mejores resultados.

1) Formar comités técnicos de apoyo.

Generalmente en una sesión del Consejo de Administración se analizan asuntos contenidos en la orden del día, no obstante, existen puntos que por su propia naturaleza y complejidad requieren de un análisis mas profundo, de la participación de especialistas que enriquezcan y orienten los puntos a desahogar, así como de la intervención de los responsables de las áreas involucradas.

Estos mecanismos son conocidos con el nombre de "comités" que pueden ser de carácter permanente como los comités de crédito, aunque pueden existir en forma temporal o que se integren solo para resolver algún problema específico.

Los comités encargados de analizar el asunto, deberá tener toda la información y los elementos necesarios para susten-

tar una opinión y de esta forma reportar al Consejo de Administración de quien depende para que a su vez ésta tome las decisiones adecuadas.

Pero por la naturaleza de la responsabilidad, los comités independientemente de reportar al consejo, también tiene que informar de los resultados que vayan obteniendo a las áreas responsables del objeto de las tareas, por lo que los comités estrechan el lazo y establecen el vínculo operacional entre el Consejo de Administración y las áreas operativas.

Estos comités se deben integrar por un presidente, un secretario y un vocal ya que para que exista formalidad y responsabilidad debe haber una jerarquía entre sus miembros y delimitación de autoridad.

Las funciones del presidente podrá integrarla alguno de los miembros del consejo, preferentemente el encargado del área a analizar; por ejemplo en el comité de auditoría, el cargo de presidente lo puede ocupar el director general, el de secretario el auditor interno y el de vocal debe recaer en el comisario.

El comisario promoverá que los comités se integren y funcionen adecuadamente en los propósitos específicos para los que fueron creados.

Los comités mas comunes deberían ser:

El de auditoría.

El de finanzas.

El de producción.

El de mercado.

El de capacitación.

j) Proporcionar información a los comisarios. Es necesario mantener informado al comisario y proporcionarles toda la

documentación que se requiera para el debido cumplimiento de sus funciones de vigilancia, evaluación y promoción de la gestión empresarial.

k) Evaluar las propias tareas de su gestión.

El Consejo de Administración también debe evaluar su propia gestión, esta sería una labor indispensable para averiguar si la forma en que esta funcionando esta efectivamente traduciéndose en resultados positivos.

Esta labor de autoevaluación compete al propio consejo quién la debe asumir con una crítica constructiva y por lo que respecta a la labor de cada consejero la evaluación correspondería directamente a la asamblea general de accionistas, tomando en cuenta la opinión del comisario profesional.

Así mismo, cada consejero podrá hacer su propia autoevaluación tomando en cuenta su actuación de acuerdo a su capacidad de análisis para detectar problemas y soluciones, la

calidad de propuestas y alternativas encaminados a los buenos resultados de la empresa y a la asistencia a las sesiones convocadas.

Desde luego la autoevaluación del Consejo de Administración es evidente, ya que se refleja por los resultados obtenidos.

1) Convocar a la asamblea general de accionistas.

El consejo tiene la facultad de convocar a la asamblea general de accionistas ya sean éstas ordinarias o extraordinarias.

A 7.- En este modelo de Consejo de Administración se proponen aspectos funcionales para determinar la responsabilidad tanto del consejo como la de sus miembros frente a los accionistas, frente a la sociedad y frente a terceros.

Aspectos que podrían adaptarse para la estructura y funcionamiento del órgano colegiado que es el Consejo de Administra-

ción, sin detrimento a las disposiciones de la ley general de sociedades mercantiles y de los estatutos sociales de cada empresa en particular.

En la práctica se observa, que no obstante de ser tan delicado los cargos de consejero por la importancia y responsabilidad que asumen, su remuneración tradicionalmente es simbólica. En este modelo de consejo que se propone la retribución debe ser real de acuerdo a la funciones aquí sugeridas pero con la seguridad de que los resultados serían exitosos y la relación costo-beneficio se justificarían plenamente.

Por lo que se refiere a las micro-empresas, al someterse a las mismas condiciones legales que los grandes en cuanto a su regulación, también para ellas es necesario el Consejo de Administración, aunque sus limitaciones financieras y económicas le impiden en un principio la adopción de un Consejo de Administración en la que sus miembros posean las características aquí mencionadas para apoyar la función directiva del director o gerente general, por lo que es recomendable que en la micro y pequeña empresa el director

o gerente general solicite los servicios de consultores especializados que lo auxilien sobre la mejor forma de afrontar los retos que involucra la actividad empresarial.

Por tal virtud, esta obra expone que el director o gerente general no debe conducir a la empresa solo, porque la responsabilidad es tan grande que él solo, tampoco podría asumirla.

IVB.- El comisario Profesional.

Vigilancia, control y evaluación en la empresa.

La naturaleza empresarial exige contar con la información suficiente orientada a conocer anticipadamente de las operaciones a realizar y de los resultados obtenidos.

Si no se tiene claramente definido el rumbo, difícilmente podrá determinarse si se está evolucionando positivamente y mucho menos se podrán determinar los obstáculos que impiden el cumplimiento de las actividades operativas.

En la actualidad no es aceptable la improvisación en la empresa ya que se originan modelos de dirección y procedimientos inadecuados que conducirían a resultados inciertos amenazando la permanencia de la sociedad.

Por lo anterior, la empresa debe contar con un plan estratégico que indique la forma precisa del curso que debe seguir, convirtiéndose en una guía que deberá observarse en todos los niveles de dirección.

B 1.- Vigilancia, control y evaluación.

El plan estratégico es el comienzo para organizar y dirigir las actividades de la empresa, pero se requiere además vigilar, controlar y evaluar las operaciones realizadas que contribuyan al logro de las metas trazadas.

Ello exige el establecimiento de un conjunto de mecanismos que sigan periódicamente el comportamiento de los resultados parciales a fin de inducir los ajustes que se vayan requiriendo.

En una empresa pequeña las funciones de vigilancia, control y evaluación la lleva a cabo directamente el director o gerente general, sin embargo cuando la estructura crece las operaciones se tornan complejas imposibilitando la función por parte del titular, con lo cual aumenta el riesgo de que no se cumplan las expectativas de los accionistas. Por tal razón el director o gerente general debe instrumentar sistemas de acuerdo a las características que se vayan dando en la sociedad y desde luego el titular se encontraría imposibilitado de supervisar directamente el desempeño de la organización.

Las áreas funcionales se encuentran interconectadas entre sí, originando que la información que se genera en unas retroalimenta el desempeño de las otras.

En cuanto a los mecanismos responsables de llevar a cabo las tareas de vigilancia, control y evaluación en la empresa, destacan por su independencia de la operación dos de ellos: El auditor externo quién se encargara de dictaminar los estados financieros anuales de la empresa y el comisario designado por la asamblea general de accionistas y que constituye el órgano oficial de vigilancia de la sociedad.

Vigilancia.

La vigilancia en la empresa se encuentra orientada en términos generales a salvaguardar el patrimonio de los accionistas y por tal fin se desprenden objetivos específicos de vigilancia, dentro de los que se encuentran básicamente los siguientes:

- Asegurar el cumplimiento del marco jurídico tanto de la empresa como del personal.
- Asegurar el uso adecuado de los recursos.
- Asegurar el adecuado cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Prevenir la comisión de actos y operaciones ilícitas.
- Promover la aplicación de medidas favorables.

Entonces, la labor de vigilancia consiste en supervisar la existencia de sistemas de control que sean adecuados y dar confianza tanto a la asamblea de accionistas, al Consejo de Administración y a los niveles directivos de que la estructura y su actuación estén acorde a los propósitos para lo cual la empresa fue creada.

El comisario es el encargado de vigilar controlar y evaluar, las funciones de la sociedad según la ley general de las sociedades mercantiles y que por lo mismo en este trabajo nos referimos a él.

El control.

El control de la empresa se establece através de implantaciones de sistemas de controles internos cuyos objetivos básicamente son:

- Protección de los activos.

- Obtención de información financiera confiable veraz y oportuna.

- Promoción de eficiencia operativa.

Dentro de los mecanismos que se dedican a controlar las actividades de la empresa, se encuentran el departamento de auditoría interna y la auditoría externa.

Por lo que se refiere a la auditoría interna, ésta se encarga de orientar la labor de las revisiones periódicas de todas las áreas de la organización a efecto de controlar y verificar la existencia de adecuados controles para el desarrollo eficaz de las operaciones. Reportando los resultados al director o gerente general.

Y la auditoría externa analiza y evalúa el control interno de tal forma que pueda allegarse de elementos que le indiquen que el control interno opera razonablemente. El Trabajo del auditor externo soporta la emisión de un dictamen sobre los estados financieros de la empresa basado en dichos

controles. Así mismo, dado el alcance de la revisión el auditor externo siempre aportará sugerencias para la corrección de las deficiencias detectadas en el sistema de control interno.

Evaluación.

La evaluación responde a la necesidad de los diferentes niveles operativos de conocer el desempeño de la organización, a efecto, de determinar si los resultados se apegan a los objetivos previstos según los planes trazados.

Mediante la evaluación se determinan las ventajas y desventajas de realizar o no una acción empresarial, identificando los elementos esenciales de la problemática presentada. Por lo que en el proceso de evaluación se analiza, se compara y se da seguimiento a los resultados globales y específicos de cada área.

IVC.- El comisario.

De acuerdo con la ley general de sociedades mercantiles, el comisario, a quien se le exigen una serie de requisitos para ocupar el cargo y que puede ser socio o persona extraña a la sociedad, tiene encomendada la vigilancia de la empresa, pero su ordenamiento es general, es decir, no precisa que deberá entenderse por vigilancia ni dice claramente los aspectos que serán objeto de esta tarea; por lo que resulta inoperante en virtud de que puede interpretarse que el comisario debe estar al tanto de todas y cada una de las operaciones que realizan las diversas áreas de la empresa a fin de cerciorarse que se realicen adecuadamente.

Como es obvio, difícilmente puede llevarse a cabo una vigilancia directa y total de la empresa.

Derivando los requisitos e impedimentos que marca la ley, se entiende que la función de vigilancia de la sociedad debe encomendarse a personas físicas, aunque no existe disposición expresa en la ley que prohíba la designación a una persona moral para realizar esta función; por lo que sería

conveniente enmarcar en la ley que la vigilancia de la sociedad fuera designada a personas morales profesionales y que asumieran las responsabilidades propias de la función.

Por lo que se refiere específicamente a la labor del comisario, se considera indispensable que en el marco de las atribuciones legales que regula su desempeño sea revisado por las autoridades competentes, a efecto de incorporar a la ley un esquema de actuación acorde a los tiempos que vive el país y sobre todo en las necesidades de modernización de las empresas.

En la práctica el comisario es designado y acepta el cargo sin el conocimiento exacto de la gran responsabilidad legal que asume; desgraciadamente los notarios públicos no acostumbran recabar la firma de aceptación del comisario en la escritura y este se entera del cargo muchas veces hasta que el Consejo de Administración le solicita su dictamen.

Por lo tanto se ha convertido en una simple figura decorativa. Y que su nombramiento obedece a razones formales, no obstante que el incumplimiento de su función es motivo de responsabilidades legales.

Actualmente, las condiciones que enfrentan las empresas, derivadas de la apertura comercial y el tratado de libre comercio; implica una competencia comercial y por lo tanto la personalidad del comisario resulta obsoleta e inoperante.

IVD.- El comisario profesional que se propone.

DI.- Para dar cumplimiento a la ley actual de sociedades mercantiles en cuanto a la vigilancia control y evaluación de las actividades empresariales debe haber un comisario que cuente con el tiempo, la experiencia y la capacidad profesional adecuados para el desempeño de su tarea y dada la responsabilidad que asume en la sociedad debe integrarse a los sistemas conformados tanto por el auditor externo, el auditor interno y el director general quienes actúan articuladamente en la vigilancia, control y evaluación de las operaciones sociales.

El comisario de hoy debe estar en condiciones de ser útil tanto al director general, al Consejo de Administración y a los accionistas de la empresa y para que esto suceda el

comisario debe ser profesional sirviendo como factor estratégico para que con sus intervenciones en el Consejo de Administración, en las asambleas de accionistas y en los comités evalúe permanentemente la marcha de la organización, vigile el cumplimiento adecuado de los sistemas implantados y promueva la adopción de las medidas orientadas al logro de mejores resultados empresariales.

El comisario profesional al ser un elemento independiente de la operación de la empresa, le permitirían:

- Hacer una evaluación imparcial de la sociedad.
- Vigilar de la aplicación de los recursos.
- Hacer periódicamente análisis de los resultados obtenidos.
- Conocer y difundir entre los niveles directivos y el propio Consejo de Administración las desviaciones presupuestales y proponer acciones para corregirlas.

Por este motivo, el fin de este trabajo es también desarrollar un esquema modelo, orientado a regular la actuación, y la responsabilidad del comisario profesional.

D2.- Su naturaleza y objetivos.

El comisario profesional designado por la asamblea general de accionistas, debe constituir el órgano de vigilancia y evaluación destinado a salvaguardar los intereses de la sociedad y aunque asista sin voto a las sesiones de accionistas y de consejo si garantizaría la imparcialidad de su actuación por lo mismo que la ley le conceda su asistencia con voz. Pero si debe participar con voz y voto en las juntas de los comités para apoyarlos en su gestión.

Como se aprecia, el enfoque del comisario profesional esta encaminado a apoyar a la empresa en la consecución de sus objetivos.

A los accionistas les otorgaría seguridad y confianza respecto de sus inversiones, el hecho de que un profesional

experto en sistemas de vigilancia, control y evaluación, se encuentre dentro de la organización y dedicado específicamente a analizar el desarrollo y desempeño de la empresa a efecto de detectar irregularidades y corrección en el logro empresarial.

Al Consejo de Administración le sería de suma utilidad para definir las estrategias generales y la adopción de acuerdos encaminados a la aprobación de ajustes a los planes, contando con el punto de vista integral de quien vigila y evalúa periódicamente el comportamiento de la organización.

Al director general, le sería útil conocer los enfoques técnicos de un profesional vinculado a los intereses de los accionistas, pero independiente a la operación de la empresa, vislumbrando el desempeño de la misma, y que le reportaría elementos que retroalimentarían sus funciones.

Por consecuencia, el informe y el criterio del comisario profesional deben estar sustentados en una preparación académica y experiencia probada en materia de control, vigilancia y evaluación, que es campo natural de actuación de un

profesional con licenciatura en contaduría pública, que al mismo tiempo facilitaría el análisis crítico específico y global de la empresa.

Los objetivos específicos que debe perseguir el comisario profesional, de acuerdo con la responsabilidad que implica el cargo serían básicamente los siguientes:

- Salvaguardar los intereses de los accionistas.
- Promover la adecuada integración del Consejo de Administración.
- Vigilar el cumplimiento de las metas de la empresa.
- Efectuar propuestas correctas al Consejo de Administración.
- Vigilar y promover el cumplimiento fiel de los acuerdos del Consejo de Administración.
- Aportar elementos de juicio al Consejo de Administración y a los niveles directivos para sustentar la toma

de decisiones.

- Promover la adopción de medidas de emergencia cuando pongan en riesgo el patrimonio de la sociedad.
- Promover el establecimiento de sistemas de control.
- Mantener contacto estrecho con los auditores externos y analizar las recomendaciones que estos emitan.

D3.- Los requisitos que debe reunir el comisario profesional.

El comisario al asistir con voz pero sin voto a las sesiones del consejo, el peso específico de sus intervenciones recaería en sus argumentos y en su capacidad para analizar en forma adecuada y conveniente los asuntos que demandan su atención.

Por la importancia del cargo en términos generales, implica de que quien deba seleccionarse para asumir esta responsabilidad, reúna por lo menos los siguientes requisi-

tos:

- a) Reconocida capacidad profesional y experiencia relacionada con la naturaleza de la empresa.
- b) Integridad y ética profesional.
- c) Conocimientos técnicos en materia de vigilancia, control y evaluación .
- d) Mantenerse actualizado en su materia.
- e) No tener parentesco con los integrantes del Consejo de Administración ni con el director general.
- g) Disponibilidad de tiempo para atender con diligencia los asuntos de su cargo.

D 4.- Atribuciones y responsabilidades.

Las atribuciones que deben asignarse al comisario profesional, según el esquema modelo que se propone son las siguientes:

- a) Vigilar y evaluar el desempeño general de la organización y promover la aplicación de políticas que tiendan a incrementar la eficacia de la empresa.
- b) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la empresa, incluyendo sus estatutos sociales.
- c) Vigilar el cumplimiento de políticas establecidas en la empresa.
- d) Solicitar a los diversos niveles directivos de la empresa, incluyendo al Consejo de Administración, la información que estime conveniente para el cumplimiento de las tareas a su cargo.

- e) Vigilar las operaciones de la empresa en forma sistemática y selectiva y reportar oportunamente a la asamblea general de accionistas y al Consejo de Administración, los actos efectuados en contra de los intereses de los accionistas.
- f) Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias con voz pero sin voto.
- g) Solicitar y verificar que se incluyan en la orden del día de las sesiones, los asuntos que considere necesarios.
- h) Convocar a las asambleas extraordinarias en los casos previstos por la ley, así como en aquellos en que a su juicio existan asuntos que deban ser analizados por los órganos decisorios.
- i) Rendir anualmente a la asamblea general de accionistas un informe sobre los Estados Financieros de la empresa.

- j) Presentar por escrito a la asamblea general de accionistas una evaluación anual sobre el desempeño general de la empresa.

- k) Atender con diligencia las responsabilidades que le asigne la asamblea general de accionistas y vigilar así mismo, que las resoluciones de ésta se cumplan oportunamente.

- l) Firmar las actas de las asambleas de accionistas.

- m) Verificar la debida integración y funcionamiento del Consejo de Administración.

- n) Promover ante el Consejo de Administración, la conformación de comités en los casos que se requiera, para apoyar y atender problemas específicos de las diferentes áreas de la organización y vigilar la adecuada instrumentación de los acuerdos adoptados en el seno de los comités.

- o) Practicar visitas en las diversas áreas de la empresa a fin de conocer el desempeño y verificar el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que éstas tienen a su cargo.

- p) Fomentar la excelencia, tanto en productividad como en relaciones humanas.

- q) Promover en su caso, las investigaciones sobre hechos irregulares de que tenga conocimiento por motivo de quejas y denuncias que le presenten e informar de los resultados.

Bajo este Esquema del comisario profesional, en el cual se delimitan con precisión el alcance de su actividad; la empresa contará con una opinión independiente y profesional.

Como la ley general de sociedades mercantiles no considera específicamente las labores que debe realizar el comisario, sería conveniente que los accionistas que se convenzan con este esquema, incorporen dentro de sus estatutos sociales las nuevas responsabilidades y facultades que deben otorgar a este profesional en beneficio de sus propios intereses.

Desde luego, su función demandará una remuneración de acuerdo al tiempo destinado y al nivel profesional de su actuación.

C O N C L U S I O N E S

1.- El Organó Supremo al conferir al Organó de Administración la representación y la gestión directa de los negocios y a los comisarios el encargo de vigilar la gestión administrativa, debe hacer saber las responsabilidades generales y específicas de cada Organó y de sus integrantes respectivamente, con el fin de que estos la asuman de acuerdo a su asignación.

2.- Los administradores deben anteponer el interés social al interés personal en la toma de decisiones, porque su actuación como miembros del consejo es colegiada. Por lo mismo el Organó Supremo puede liberarlos o responsabilizarlos de reparar el daño causado a la sociedad, pero jamás podrá hacerlo cuando el daño sea causado a terceros porque entonces es la Sociedad la que asume la responsabilidad.

3.- Al conceder la Ley la opción de que el administrador o los administradores puedan ser personas extrañas a la

sociedad, da lugar a lo que este trabajo propone, que deben ser personas profesionales experimentadas y con funciones claramente delimitadas y designadas por votación de los accionistas de la propia empresa.

4.- Así como la Asamblea General de Accionistas delega al Consejo de Administración la responsabilidad de administrar, así mismo el Consejo delega tal función al Director General y Gerentes Generales, que por la capacidad profesional de estos las decisiones que se adopten siempre redundaran en beneficio de la sociedad.

5.- El Consejo de Administración deberá ser un grupo de apoyo a la función del director general ya que éste se constituirá en el administrador ejecutor de los acuerdos tomados por el Consejo de Administración.

Por lo tanto el Consejo de Administración definiría su responsabilidad en primera instancia ante la asamblea general de accionistas y la responsabilidad por el desempeño del director general frente a la empresa.

6.- La asamblea general de accionistas debe estructurar un Consejo de Administración en el que cada uno de los miembros reúnan las características según el cargo a desempeñar y que el número de consejeros sean según el tamaño de la empresa; por lo mismo los cargos deben ser personales para que la responsabilidad sea detectada de acuerdo a la toma de decisiones y a las atribuciones de cada uno de ellos.

7.- La Asamblea General de Accionistas debe informar a los miembros del Consejo de Administración la responsabilidad que asumen desde el momento de aceptar el cargo y que su elección fue basada en la capacidad y experiencia profesional de cada uno de ellos, razón por la que será protocolizado ante Notario Público.

8.- Al permitir la Ley que el cargo de comisario lo ocupe una persona extraña a la Sociedad, esto posibilita que alguien que cuente con estudios profesionales acorde a las obligaciones del puesto, pueda desempeñar las atribuciones que la Ley marca de óptima manera, lo que nos permitiría llegar al comisario ideal que es el propósito de esta investigación.

B I B L I O G R A F I A

Cervantes Ahumada Raúl, Derecho Mercantil, Editorial Herrero, 1975, México.

Munch Galindo Lourdes y García Martínez José, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, 1992, México.

Rodríguez Rodríguez Joaquín, Derecho Mercantil, Editorial Porrúa, 1988, México.

Soto Alvarez Clemente, Prontuario de Derecho Mercantil, Editorial Limusa, 1983, México.

Villanueva R. Jorge, Administración Simplificada, Editorial Arte y Fotografía, S.A., 1979, México.

OTRAS OBRAS CONSULTADAS.

Ponce Rivera Alejandro, Responsabilidad Fiscal Penal, Ediciones fiscales ISEF, S.A., México.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Editorial Espasa Calpe, S.A., Tomo V, p. 1148.

LEGISLACIONES.

Ley General de Sociedades Mercantiles.

Código de Comercio.

Código Civil del Distrito Federal.

Código Fiscal de la Federación.

HEMEROGRAFIA.

Consultorio Fiscal, Revista Editada por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1993, México.