

**UPAEP**

BIBLIOTECA CENTRAL  
TESIS  
USO ÚNICAMENTE EN SALA



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA  
DEL ESTADO DE PUEBLA**

---

---

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

**ACTITUD DEL COMISARIO ANTE  
LA EMPRESA MODERNA**

**TRABAJO PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTA

**MA. DE LOS ANGELES ORDOÑEZ GONZALEZ**

PUEBLA, PUE.

1995



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**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 textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**ACTITUD DEL COMISARIO ANTE LA EMPRESA  
MODERNA**

**TRABAJO PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO QUE PRESENTA:**

**MA. DE LOS ANGELES ORDOÑEZ GONZALEZ**

60206

## **INDICE**

	<b>Pág.</b>
<b>INDICE</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I</b> <b>Antecedentes</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO II</b> <b>Porque surge el Comisario</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO III</b> <b>El Comisario en las sociedades mercantiles</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO IV</b> <b>El Comisario en el Consejo de Administración</b>	<b>30</b>
<b>CAPITULO V</b> <b>El Comisario Tradicional en las empresas privadas</b> <b>(Aspecto legal)</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO VI</b> <b>Actitud del Comisario</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>

## INTRODUCCION

### *LA VIGILANCIA, EL CONTROL Y LA EVALUACION EN LAS EMPRESAS*

La propia naturaleza de la actividad empresarial exige contar con la información y los mecanismos suficientes orientados a conocer anticipadamente hacia dónde se dirigen las inversiones, qué resultados se esperan, cómo se utilizan los recursos, cuáles son los logros, y en su caso por qué no se cumplen las expectativas empresariales.

Si no se tiene claramente definido hacia dónde se dirige la empresa, difícilmente podrá determinarse si ésta ha evolucionado adecuadamente y, mucho menos, podrá identificarse qué obstáculos le han impedido cumplir con su cometido.

En la actualidad, es inaceptable la improvisación y el azar en la empresa, afirmar lo contrario equivale a fomentar estilos de dirección y procedimientos inadecuados que conducen a resultados inciertos y que dejan a la organización a merced de la inercia institucional y de la fuerza de factores externos, lo cual representa una seria amenaza para la permanencia de la empresa. Por lo anterior, la empresa debe contar con un plan estratégico que indique en forma precisa el curso que debe seguir, los propósitos que persigue en el corto y largo plazos, las estrategias que adoptará, las prioridades y secuencias de las acciones que ejecutará, los recursos que asignará y los procedimientos que utilizará, considerando el contexto en que interactúa.

El plan estratégico debe convertirse en una verdadera guía de la empresa y en la línea directriz que deberán observar todos los niveles de la organización, desde el Director General y su equipo de Gerentes de Área hasta el supervisor o jefe de departamento.

No obstante, el plan estratégico es sólo un buen comienzo para organizar y dirigir las actividades de la empresa; además se requiere vigilar, controlar y evaluar que las operaciones que realiza cada área efectivamente contribuyan al logro de las metas planteadas.

Ello exige del establecimiento de un conjunto de mecanismos que den seguimiento periódico al comportamiento de la empresa y a sus resultados parciales a fin de inducir los ajustes que se requieran para garantizar el éxito del plan estratégico.

En una empresa muy pequeña, las funciones de vigilancia, control y evaluación las lleva a cabo directamente el propio Director o Gerente General. Sin embargo, cuando la estructura crece, las operaciones se tornan complejas, imposibilitando la vigilancia, el control y la evaluación integral por parte de su titular con lo cual aumenta el riesgo de que no se cumplan las expectativas de los accionistas. Lo anterior obliga al Director General a instrumentar sistemas de registro, información, control y evaluación acordes a las características de tamaño y volumen de operaciones; personal e inversiones de la empresa; así como a contar con mecanismos específicos que verifiquen objetivamente el adecuado desempeño de cada área de la organización y evalúen el impacto que éstas tienen en los resultados.

En consecuencia, tanto los sistemas como los mecanismos que incorpore la empresa deben ser "un traje a la medida", es decir, que respondan efectivamente a las necesidades de información de las distintas áreas y niveles decisorios de la organización.

En el caso del Director General, y ante la imposibilidad práctica que se le presenta de supervisar directamente el desempeño de toda la organización, requiere contar con datos, indicadores, reportes e informes ejecutivos; que deben ser el producto de todo un sistema de información en la empresa, que le permita conocer el comportamiento y situación de cada área en particular, lo que a su vez le otorga un conocimiento global del desempeño de la organización. Con ello, esta en la posibilidad de conocer,

incluso mejor que los propios técnicos y operarios, el desarrollo de las actividades de éstos, la problemática que se les presente, así como las desviaciones que sufra el plan, lo cual le facilita, sin duda, la toma de decisiones.

Así mismo, y dado que las áreas funcionales se encuentran interconectadas entre sí, la información que se genera en unas, retroalimenta el desempeño de otras, como es el caso del área de compras y de almacenes que deben funcionar en estrecha sincronización para evitar trastornos en la operación de la empresa.

# ***CAPITULO I***

## ***ANTECEDENTES***

## **SOCIEDAD ANONIMA**

### **ANTECEDENTES**

En la historia del mundo contemporáneo no es posible dejar de referirse a la sociedad anónima, puesto que las grandes empresas de la humanidad en los tiempos modernos están ligadas con el desarrollo del comercio y su desenvolvimiento económico; por lo que es considerada como la columna central del sistema capitalista.

El antiguo derecho no conoció las sociedades anónimas. La primera institución que contuvo elementos básicos de este tipo de sociedad fue organizada en Génova en 1407. La república genovesa, al no pagar los intereses de un préstamo que le había hecho la corporación mercantil que llevaba el nombre de Casa San Jorge, otorgó a esta el derecho de cobrar algunos impuestos importantes, para aplicar su importe al pago del crédito. Los miembros de la corporación constituyeron entonces el Banco de San Jorge.

Al Banco de San Jorge siguió el banco de San Ambrosio de Milán, que se convirtió en sociedad por acciones en 1458.

La primera sociedad colonial fue la compañía de las Indias Orientales, fundada en Holanda en 1602. La compañía de las Indias Occidentales, también holandesa, fue fundada en 1621. Ambas compañías se fundaron por fusión de las sociedades de armadores, y conviene anotar que eran auxiliares del Estado, ya que la Corona, en nombre de los Estados Generales de los Países Bajos Unidos, autorizó

a la Compañía de las Indias Occidentales a celebrar contratos, pactos y alianzas con príncipes y naturales de los países comprendidos en los límites.

También el estado español se auxilió en sociedades anónimas para el desarrollo del comercio en sus colonias y para realizar las empresas de la colonización. Y aun el estado imperial más importante del siglo XVII, como fue España, hubo que acudir a las sociedades anónimas para las empresas colonizadoras, y fundó la Real Compañía de Filipinas, que tuvo gran relevancia en la vida comercial de la Nueva España.

Los ingleses organizaron igualmente sociedades coloniales, como la Real Compañía de Indias, la real Compañía de la Bahía Hudson y la Compañía Inglesa de las Indias orientales (1612). Otros países siguieron la corriente y se organizaron en diversas compañías, que han sido el patrón de el inicio de la banca moderna.

En México, en una primera etapa, recibimos una verdadera invasión de sociedades anónimas extranjeras ( petroleras, bancos, energía eléctrica, etc.). En la actualidad, las compañías imperialistas toman forma de sociedades mexicanas o adquieren, directamente o a través de prestanombres, sociedades mexicanas. Por su parte, el Estado utiliza la forma de la sociedad anónima para organizar sociedades de servicios públicos que, en el fondo, son instituciones descentralizadas del poder público.

En nuestro sistema, el ejercicio del comercio en ciertas ramas, está reservado a sociedades anónimas.

El artículo 1o. de la ley General de Sociedades Mercantiles, reconoce a la sociedad anónima como especie de sociedad mercantil; el artículo 87 de la ley citada, define a esta en los siguientes términos: "Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de los socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones".

## **SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES.**

### **Antecedentes**

La sociedad en comandita por acciones es una creación del derecho francés, tuvo gran boga a principios del siglo pasado como medio de eludir las restricciones que se le imponían a la sociedad anónima; en la actualidad es rarísima.

La sociedad en comandita por acciones es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

## **SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO**

### **Antecedentes**

1. Por decretos de 1º y ó de septiembre de 1982, el Poder Ejecutivo nacionalizo la banca privada. La medida fue precipitada y las disposiciones que se tomaron no muy ortodoxas; sin que aquí deba discutirías. La verdad es que el Gobierno Federal necesito un año para formar el nuevo marco legislativo de las sociedades destinadas a prestar el servicio bancario, reguladas ahora como Sociedad Nacional de Credito. La medida provoco la posterior reforma constitucional al art, 28 por lo que el servicio bancario paso a ser prestado por el Estado de manera exclusiva. Hasta el año en que se reprivatizo la banca.

# ***CAPITULO II***

## ***PORQUE SURGE EL COMISARIO***

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 de la permanencia de la organización depende de 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.

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

Ahora mas que nunca, la empresa moderna elige de sus directivos un conocimiento profundo de la naturaleza, funcionamiento y objetivos de todas sus áreas de sus clientes, de sus proveedores, del mas mínimo movimiento y tendencias del mercado, de sus competidores y, en general, de las modificaciones u orientaciones hacia donde se dirige el entorno que se desenvuelve la organización.

Correlativamente, ahora más que en ningún otro periodo de la historia de México, dichos imperativos de conocimiento tan extenso e intenso no pueden ser poseídos y dominados por un solo hombre.

Por inteligente, capaz y experimentado que este pueda ser, difícilmente podrá tener la información sobre todos los aspectos deben ser analizados para resolver un problema específico al tomar una decisión respecto al destino de la empresa.

Es por ello que el responsable de dirigir la organización, ya sea Director o Gerente General no debe marchar solo en la conducción de la empresa que tiene bajo su encomienda.

" Al Directivo moderno le es indispensable contar con todos los sistemas, instrumentos, mecanismos y adelantos tecnológicos que apoyen su gestión y aprovecharlos atinadamente para el logro eficiente y productivo de los objetivos empresariales.

En términos más amplios, debe señalarse que la función directiva en General, demanda para alcanzar la excelencia en su desempeño, de los recursos administrativos pertinentes que funcionen con el enfoque y profesionalismo adecuados y que le aporten elementos de juicio útiles para la buena marcha de la gestión.

En este sentido, la función directiva se refiere a la actividad administrar una empresa, entendido este término en significación etimológica: del latín AD. "a". y MINISTRARE "servir" nos remite a la acción de servir a algo o a alguien; el caso concreto de una organización se trata indudablemente servir a los objetivos que justifican su existencia. Ya sea asegurar permanencia en el mercado, lograr utilidades u otorgar un bien o servicio de manera eficaz y eficiente: la acción de administrar una empresa siempre está encaminada a uno o varios propósitos expresos o implícitos en sus estatutos sociales y/o en sus programas operativos.

Desde un 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.

Una vez conceptualizada la función directiva, resulta claro que un aspecto central de la misma 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, relevante y confiable. Sin embargo dirigir una empresa es

mas que decidir. Ciertamente es que las tareas de coordinación de las demás áreas que integran la organización y la instrumentación de acciones de la propia dirección, se basan en la toma de decisiones. Pero como puede observarse, aunque la gran responsabilidad de la dirección es primordialmente de decisiones basada en los objetivos, planes y programas aprobados, esta no basta, pues las fases de ejecución, supervisión, vigilancia, control, evaluación y promoción son fundamentales para alcanzar objetivos institucionales.

Desde este punto de vista, la ingente obligación de la función directiva consiste no sólo en decidir, sino en decidir bien, porque de ello depende el presente y el futuro de la empresa y su éxito o fracaso como ente productivo.

La misión del Director General es de tal naturaleza que no debe limitarse a perseguir únicamente utilidades; en ocasiones habrá que sacrificarlas en aras de objetivos más ambiciosos que sólo se alcanzan en el mediano o largo plazos; inclusive para subsistir buscar el punto de equilibrio.

La responsabilidad de la función directiva es mucho mas amplia. Le compete directa y especialmente, mantener a la empresa en el mercado, con todo lo que ello involucra, en generación de utilidades, competitividad, proyección crecimiento, conservación de la fuente de trabajo y fortalecimiento de la buena imagen de la organización, ante si misma, sus clientes y el entorno que la rodea. La meta no es ganar temporalmente sino permanentemente.

Propósitos tan trascendentes requieren básicamente de tres elementos: calidad profesional de los niveles directivos, utilización adecuada de los instrumentos y mecanismos de registro, información, vigilancia, control, evaluación y promoción; y una bien sustentada toma de decisiones que impacte el desempeño integral de la organización, su eficiencia, eficacia y productividad. Como se verá posteriormente, los tres factores se implican y están inextricablemente vinculados; el sensato equilibrio y adecuado enfoque de los mismos resulta decisivo para lograr la excelencia empresarial.

Una primera condición de la empresa moderna mexicana lo constituye, la profesionalización de sus niveles directivos.

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

Dada la enorme 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 y alcance de su función experiencia vinculada con el objeto de la empresa que conduce y la firme disposición de mantenerse actualizado permanentemente, entre otros requisitos y condiciones que resultan imprescindibles para propiciar un buen desempeño, a la altura del puesto que se le ha confiado.

Sin embargo no en todas las empresas medianas se ha puesto el cuidado suficiente para seleccionar al funcionario que dirige la organización y cuyo desempeño es factor decisivo para su destino. Esta situación deriva sin duda de la manera como se fue conformando el sector empresarial mexicano. A principios de siglo, se trató de empresas familiares que fueron creciendo en magnitud y complejidad, en ocasiones, al amparo de las empresas transnacionales o por el efecto multiplicador de un Estado protector demandante de bienes y servicios de diversa índole.

En la mayoría de los casos, este tipo de empresas se tuvo que enfrentar sobre la marcha a problemas más complicados, desarrollar operaciones más amplias y atender a un mercado mas exigente y de mayor alcance, así como a una competencia relativamente mas pronunciada, todo ello sin que contaran con la profesionalización y los recursos de carácter tecnológico y administrativo que sólo las grandes empresas poseían.

Es natural que el crecimiento vertiginoso e intempestivo de estas empresas y de su entorno, tomaran por sorpresa a estos pioneros de los negocios en México, lo que aunado a la escasa competitividad imperante, propició el que no se considerara una urgencia preparar cuadros directivos profesionales ni que se sustituyeran a los que se iban retirando.

La tendencia general en esta clase de empresas fue legar la batuta a los hijos o parientes, que se juzgaban más capacitados para continuar administrando la organización. Como es lógico, esta expectativa no siempre resultó cumplida y si muchas empresas alcanzaron relativo éxito, fue a pesar de ello.

Como resultado de lo anterior, la pequeña y mediana empresa mexicana surgió y se desarrollo de manera empírica, a diferencia de las grandes corporaciones las cuales han mantenido desde hace tiempo, políticas de profesionalización de sus cuadros directivos, intercambio de información y, tienen integrado un Consejo de Administración multidisciplinario y cuentan con un Comisario.

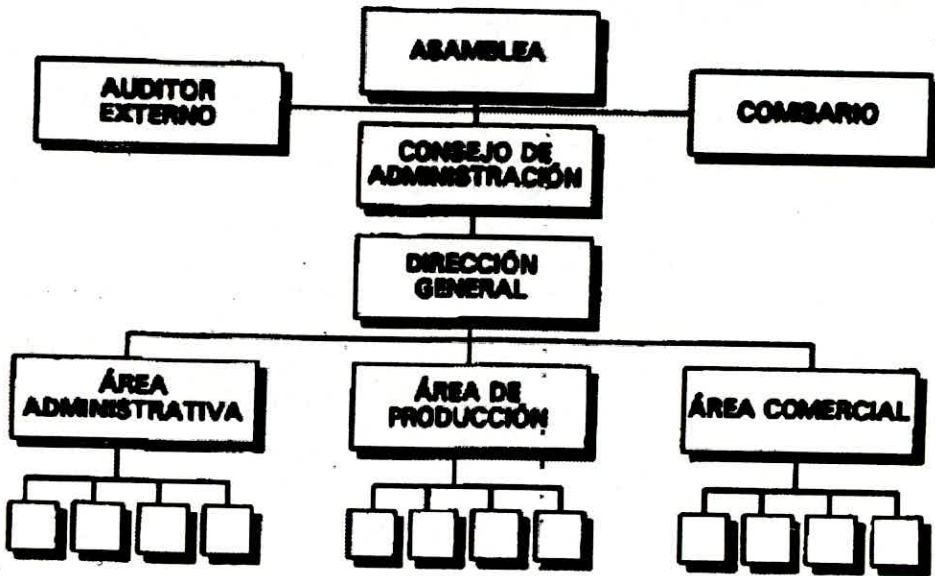
En términos generales, la estructura orgánica de las sociedades anónimas en la que se soporta su Administración se caracteriza porque en su cúspide se encuentra la Asamblea General de accionistas, máximo nivel de decisión de las empresas. Jerárquicamente, los siguientes niveles los ocupan el Consejo de Administración y el gerente o Director General.

A partir de este último se derivan una serie de áreas que se encargan propiamente de la operación de la empresa, y su tamaño y desagregación se encuentran en función de diversas características de la misma, tales como: naturaleza de la empresa, magnitud y complejidad de la operación, tamaño de la planta productiva, tecnología utilizada, sistemas y procedimientos establecidos; tipo, calidad y cantidad de productos o bienes que genera.

No obstante la diversidad de áreas que conforman el organigrama de las empresas, existe un aspecto que es común a la mayoría de las medianas y pequeñas, el cual consiste en que se olvida el papel del consejo de Administración y solo se considera a la estructura funcional de la organización a partir del Director General y sus áreas operativas.

La operación de la empresa mediante la estructura señalada, no implicaría un conflicto mayor si existiera un adecuado equilibrio entre la estructura organizacional y los objetivos y metas previstos en los planes y programas respectivos.

**ORGANIGRAMA TIPO**



# ***CAPITULO III***

## ***EL COMISARIO EN LAS SOCIEDADES MERCANTILES***

El órgano de vigilancia es uno de los tres que son obligatorios en la SA: asamblea de accionistas, órgano de administración y órgano de vigilancia. En cambio, tanto en las sociedades personales como en la Sociedad de Responsabilidad Limitada, que es una sociedad de capitales, la existencia y constitución del órgano de vigilancia es facultativa no porque se menosprecien las funciones de control y de vigilancia, respecto a la sociedad misma, sino porque de ellas se encargan los socios. Por lo demás, en todo tipo de sociedades, a todos los socios corresponde el derecho de vigilar y estar atentos de la actuación legal de todos los órganos.

Si se trata de una Sociedad Irregular ya sea por falta de escritura notarial o porque existía esta pero que no se hubiera inscrito en el Registro de Comercio, los comisarios, a quienes no corresponde la facultad de representar a la SA, responden, como en el caso de las sociedades regulares, "por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos le imponen"

#### FUNCIONES DEL ORGANO DE VIGILANCIA

Como su nombre indica, corresponde a este órgano, de manera permanente y continua, la inspección y "la vigilancia de la SA", así como la tutela y el control de los derechos y de las obligaciones involucrados en la actuación de ella: y ello, en el sentido mas amplio y general, o sea, tanto respecto a la constitución del ente, para que se apegue a derecho y a las estipulaciones del contrato social, como en sentido mas concreto y especifico respecto al funcionamiento de los otros dos órganos, la asamblea y principalmente la administración y la protección y salvaguarda de los derechos de los socios y de las minorías, sus funciones y atribuciones legales no pueden restringirse por el contrato social o por acuerdos de la asamblea o del órgano de administración, so pena de nulidad.

Por otra parte, la labor del comisario, de vigilancia y de control, se extiende, también a "las operaciones, documentos y registros y demás evidencias comprobatorias en el grado y extensión que sean (que el o los comisarios consideren) necesarias, para poder rendir fundadamente su dictamen

sobre el informe anual de la administración a la asamblea general". Los comisarios están facultados para examinar y enterarse de todo acto o negocio en que intervenga la sociedad, sin mas cortapisa o restricción que su conducta se concrete a dicha tarea de vigilancia, sin derecho a intervenir activamente en las operaciones y actividades respectivas, porque no les corresponden funciones de administración de la representación de la SA. Pesa sobre ellos, sin embargo, la obligación del sigilo respecto a los socios, partidas y documentos que examinen (de contabilidad sobre todo), no solo frente a terceros, sino frente a los propios socios cuyo derecho de información frente al órgano de vigilancia, se reduce al deber de este de informar a la asamblea para que ésta acuerde lo que sea procedente.

Como órgano que es de la compañía, forma parte inescindible de ella, sin que tenga entidad o personalidad propia y al que corresponde, como a todo órgano, una esfera particular de atribuciones que se desempeñan por personas físicas.

La función o competencia del órgano de vigilancia consiste en esto precisamente, en realizar funciones de control sobre la actuación de los otros dos, la asamblea y la administración; de este ultimo sobre todo, del que debe velar, custodiar y controlar su actividad y todas las operaciones que sean a su cargo, tanto internamente, en el aspecto administrativo estricto, como externamente, en las funciones de los administradores, de representación frente a terceros desde este último punto de vista, también vigila, supervisa, controla la actuación de cualesquiera otros representantes de la SA, sin que por ello pierda su función meramente interna de control.

Por corresponder esencialmente al comisario la inspección de dichos dos órganos, asamblea y administración, debiera tener una independencia efectiva de ellos, cuando menos respecto a su funcionamiento real, así como respecto a su nombramiento y revocación, que casi siempre y en la mayoría de los derechos es atribución exclusiva de la asamblea general.

No es el comisario, representante de la sociedad y ni siquiera le corresponde la celebración de actos jurídicos, sino meramente de operaciones de verificación, porque carece la facultad de obrar en nombre de la sociedad frente a terceros. Le corresponde una función de gestión interna, consistente en el control de las actividades sociales y de actos u operaciones celebrados por la SA a través de sus representantes (administradores, gerentes, delegados, apoderados), lo que ciertamente puede trascender al exterior, en cuanto que al no cumplir los comisarios sus funciones, se afecten los derechos de socios y acreedores, quienes pueden reclamar y de mandar, no a los comisarios sino a la sociedad como consecuencia de negligencia y con mayor razón de dolo o culpa de aquellos.

### ***NOMBRAMIENTO DE LOS COMISARIOS***

Toca a la asamblea general ordinaria de accionistas nombrar al o a los comisarios, como también sucede con los administradores y solo " cuando por cualquier causa-muerte. renuncia incapacidad e inhabilitación superveniente, revocación, remoción-faltara la totalidad de ellos, y la asamblea no proveyere a su nombramiento, "la autoridad judicial del domicilio de la sociedad, a solicitud de cualquier accionista, nombrara los comisarios, quienes funcionarán provisionalmente, hasta que la asamblea general de accionistas haga el nombramiento definitivo".

Por otra parte, el o los comisarios que se nombren "deben prestar la garantía que determinen los estatutos, o en su defecto, la asamblea general, para asegurar las responsabilidades que pudieran contraer en el desempeño de sus encargos.

Se trata de un requisito indispensable para que los comisarios tomen posesión de sus cargos, sin que su nombramiento sea inscribible en el Registro de Comercio (precisamente por que no son representantes. ni actúan frente y en relación con terceros).

La Ley General de Sociedades Mercantiles permite que se designe en la escritura "uno o varios comisarios" y si esta es omisa, la podrá hacer la asamblea que los nombre la que decidirá si son varios o solo uno; en aquel caso - dos o más -, a diferencia del órgano de administración, no constituyen un órgano colegiado, un consejo, sino que cada comisario actúa y responde individualmente; en consecuencia, cada sindico puede actuar independientemente del comportamiento de sus colegas, nada debe ser substraído al conocimiento y opinión de ninguno de ellos, e inclusive, entre si pueden disentir respecto al modo de ejercitar sus funciones o a la materia misma de las operaciones que examinen.

#### ***Requisitos para ser comisario:***

Cualquier persona que no este inhabilitada para ejercer el comercio. sea o no accionista, puede ser comisario, con excepción:

a) De los empleados de la sociedad, y de los empleados de aquellas sociedades que sean accionistas de la sociedad en cuestión por mas de un 25%, del capital social, y de los empleados de aquellas sociedades de las que la sociedad en cuestión sea accionista en mas de un 50%.

b) de los parientes de los administradores; en cualquier grado en línea recta o dentro del cuarto de las colaterales, si el parentesco es por consanguinidad, y dentro del segundo, si lo es por afinidad.

Tales excepciones se fundan en la independencia que ha de tener el comisario para vigilar y censurar libremente la actuación de los administradores.

#### ***FUNCIONES DEL ORGANO***

Corresponde al comisario intervenir en las asambleas de accionistas a las que tiene derecho de convocar y a las sesiones del Consejo de Administración a ambas debe ser citado, pero en ellas no tiene derecho de voto (lo tendría como accionista si lo fuera) Dichas facultades de convocar y de asistir a las sesiones comprenden el "hacer que se inserten en el orden del día... los puntos que crea pertinentes" y el

derecho de estar informado de todos los asuntos que hayan de considerarse en la respectiva reunión, por lo que los miembros del órgano de administración que los citen deben informarles plenamente de ellos.

Concretamente el comisario debe opinar "sobre si la política, los criterios contables y de información seguida por la sociedad, son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad sobre si esas políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por los administradores", y 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.

Deben los administradores proporcionarle para su conocimiento y revisión los informes y la documentación con que cuenten, y que posteriormente corresponda conocer y discutir a los accionistas en las asambleas, y a los administradores en las juntas de consejo.

#### ***ATRIBUCION Y FACULTADES:***

En adición a lo que queda dicho respecto a las funciones de este órgano que son meramente internas, se trata de la observancia de las funciones de control y vigilancia que están a cargo de los comisarios, las que, por una parte, son permanentes, y por otra limitadas. Lo primero, distingue dichas funciones de las que puedan realizar las asambleas y los socios por un lado y el órgano de administración por el otro, ya que la de estos dos órganos son esporádicas y ocasionales; así por ejemplo, la acción que concede el art. 167 a los socios, supone que ellos vigilen la conducta de los administradores y que se quejen ante los comisarios de las irregularidades en que estos incurran. Que la actuación de los comisarios sea limitada, permite a ellos cuidar y velar todos los actos - la actividad total -, de administradores y de las juntas o asambleas de socios.

De ahí que, como veíamos, se les debe convocar a que concurran a estas; que puedan ellos convocarlas; que soliciten la inclusión en el orden del día de las convocatorias de cualquier asunto sobre el que consideren que los accionistas deban conocer, deliberar y votar. Por ejemplo, que los administradores omitan o falseen cuentas; que se hayan excedido de sus poderes o facultades; que hayan celebrado o pretendido realizar operaciones ruinosas; que hayan dispuestos de bienes o de créditos de la sociedad; que se atribuyan y se repartan emolumentos exagerados; que no constituyan reservas o que dispongan de ellas;

La labor de vigilancia y control de los comisarios comprende no solamente los actos y negocios que realicen los administradores, sino también los que cumplan otros representantes de la sociedad, como pueden ser los gerentes o directores, los apoderados y los delegados; y también obviamente, las personas que los auxilien en sus tareas. En efecto, puesto que vigilan y controlan el correcto funcionamiento de las asambleas y del órgano de administración, les corresponde idéntica función respecto a la actividad de dichos representantes con independencia del órgano que los designe, así como de los actos y negocios que la sociedad realice a través de ellos.

Por otro lado la intervención de vigilancia y de control respecto a actos y operaciones aisladas y a la actividad general de la SA no cambia el acto mismo, ni la actividad del ente; nada les agrega objetivamente, por que el comisario no es parte en los negocios, ni de manera subjetiva, porque su intervención no constituye ni significa un elemento nuevo, ni siquiera formalmente. Se trata, solo de examinar y revisar las operaciones y la actuación social Para comprobar su procedencia y adecuación legal, así como la existencia de los elementos y requisitos que les sean propios e inclusive dictaminar sobre su conveniencia y oportunidad, para que puedan llevarse a cabo y cumplir con el fin para el que se constituyó la sociedad, a efecto de que si no es así, lo denuncien ante los administradores y ante los socios y estos resuelvan lo conducente.

En el informe anual a que se refiere el art. 172, intervienen los comisarios con un informe que deben preparar, y que dirigen a la asamblea ordinaria de accionistas.

El informe debe quedar terminado y ponerse disposición de los accionistas por lo menos quince días antes de la fecha de la asamblea que haya de discutirlo.

Esta obligación del órgano, además de corresponder al deber de inspección y de vigilancia, se relaciona con su derecho de ser informado por los administradores del estado económico de la sociedad y del curso de las actividades a cargo de estos, y también se relaciona con la obligación de los comisarios de informar a los accionistas, mediante los estados financieros, de aquí que el art. 173 conceda a los accionistas "el derecho de que se les entregue una copia del informe correspondiente" (de los comisarios), y de la falta de cumplimiento de esa obligación sea "motivo de asamblea... acuerde la remoción del administrador o de los comisarios", sin perjuicio de que se les exijan las responsabilidades en que hubieran incurrido.

Por otra parte, la asamblea ordinaria anual debe considerar y apreciar el informe de los comisarios al "discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores". La falta de dicho informe del órgano de vigilancia (como del informe del órgano de administración) imposibilita la celebración de dicha asamblea, y la que con tal carácter de verificara, motivaría la nulidad de los acuerdos respectivos.

### ***RESPONSABILIDAD DE LOS COMISARIOS:***

Los administradores incurren en responsabilidad individual frente a la sociedad "por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen.

Deben actuar con la máxima diligencia, prudencia y pericia, cuando se trata de labores técnicas, normalmente a cargo de profesionales, como es el caso de sus funciones en torno a la contabilidad y en

el examen y previsión de las operaciones sociales. Por ello, incurren en responsabilidades frente a la SA, por negligencia, impericia y desde luego por dolo.

Si se trata, en cambio, de funciones meramente corporativas, como convocar y acudir a asambleas, la diligencia con que deben actuar es la de un prudente comerciante. En general el órgano de vigilancia "responde de los resultados de su gestión".

Por no corresponder al órgano de vigilancia la representación de la sociedad, los comisarios carecen de facultades para demandar el cumplimiento de obligaciones a cargo de la sociedad o de los socios, o para impugnar las asambleas y los acuerdos adoptados por ellas.

Los comisarios no incurren entre sí, ni con los administradores, en responsabilidad solidaria, la razón es que no hay un principio general de solidaridad pasiva en nuestro derecho y si, solo, en determinadas materias, y nuestra Ley General de Sociedades Mercantiles no establece en el caso del órgano de vigilancia, como si lo hace respecto a la administración. Responden, pues, los comisarios individualmente frente a la sociedad por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen. Esta norma, por una parte, establece el principio general de responsabilidad en caso de incumplimiento de obligaciones o deberes legales y estatuarios; como serían los casos en que el órgano de vigilancia no cumpliera con la obligación de nombrar administradores provisionales, o bien, que teniendo un interés opuesto al de la sociedad voten, si también son socios, en un acuerdo de la asamblea o el Consejo a los que acudan.

### ***CRITICA DEL SISTEMA ACTUAL SOBRE EL ORGANO DE VIGILANCIA.***

Nuestra legislación, tanto la derogada (ley de SA de 1888 y C. Coa. de 1890), como la actual Ley General de Sociedades Mercantiles, es de corte y contenido liberal a "ultranza", sin injerencia o intervención del Estado, ni de corporación alguna, ajena a la vida y a la actividad de las SA, Estas

reclaman en México soberanía e independencia absolutas, pese a que su funcionamiento supone relaciones económicas de interés social, tan importantes, como las correspondientes a los socios, a los trabajadores y a los acreedores sociales.

De aquí los graves excesos y las notorias deficiencias en la vida y en el funcionamiento de nuestras sociedades: se descuidan y se burlan los derechos individuales y minoritarios de socios y accionistas, se ignoran o se manipulan los acuerdos, y se propician los abusos de poder de las mayorías; los derechos de los acreedores se desprecian, se provoca y se alienta la prepotencia de los directores; se dispone por ellos o por los socios controladores, sin cortapisa ni recato alguno de los activos sociales (sobre todo, últimamente, de divisas).

Debe pues promoverse sobre la marcha una reforma radical del órgano de vigilancia, los siguientes principios serían los fundamentales que debieran considerarse:

En primer lugar, independizar realmente el órgano de vigilancia del de administración. Está bien que la asamblea general, por mayoría de votos o por unanimidad, nombre al comisario o a los comisarios, como es el sistema tradicional, y que se sigue en casi todos los países, pero no está bien que la duración de los cargos y la posibilidad de su revocación dependa solo del acuerdo mayoritario de las asambleas. La vigencia del nombramiento podría ser hasta de tres años, y la revocación sólo procedería por causa legítima (inhabilitación superveniente, renuncia, enfermedad, falta de preparación, proceder culposo, o negligente, etc).

En caso de una revocación sin causa, debiera contarse con la aprobación de algún organismo público, o de una Cámara de Comercio o Industria.

En segundo lugar, para ser designado comisario, sería conveniente exigir una preparación técnica o profesional especializada: contador es la profesión adecuada, pero también podría ser licenciado en

administración de empresas, en economía, o en derecho, o bien, una persona con amplios y probados conocimientos de contabilidad y de derecho mercantil.

En tercer lugar, las sociedades, podrían actuar como comisarios solamente cuando, además de preverlo expresamente su finalidad u objeto, fueran totalmente ajenas e independientes de las empresas que hayan de vigilar; y que cuenten con funcionarios especializados en materias corporativas, fiscales y contables, a quienes la asamblea o el órgano de administración delegare el encargo.

Por ultimo, debiera imponerse expresamente el deber del secreto (con las sanciones civiles y penales correspondientes), frente a socios y terceros (incluyendo la Cámara que los proponga, y los socios y los administradores o representantes de ella), por parte de los comisarios y de los auditores externos, respecto a las cuentas y documentos que consulten, y respecto a cualquier acto, hecho o negocio que examinen o en que intervengan, respecto a una eventual valuación del activo y del pasivo, y respecto del valor real de acciones y cuotas (para prevenir los abusos de la información privilegiada).

#### ***ORGANO DE VIGILANCIA DE LA SNC***

La vigilancia de las SNC está a cargo de dos comisarios: uno del Gobierno Federal y otro de la serie "B". Por cada comisario se nombrará un suplente.

*Comisarios. Designación.* El del Gobierno Federal lo nombrará la Secretaría de la Contraloría General de la Federación. El de la serie "B", los consejeros de esta última, en reunión especial a la que asistan cuando menos la mitad más uno, y cuya resolución se tomará por mayoría de votos de los presentes. El que haya sido designado para presidir la reunión tendrá voto de calidad.

*Comisarios. Duración.* El cargo del comisario designado por la Secretaría de las Contraloría es de duración indefinida. El designado por la serie "B", por el término que se le haya señalado al

nombrarlo, aunque debe continuar en el desempeño de sus funciones, aun cuando haya concluido dicho término, mientras no se haga nueva designación y la persona nombrada no tome posesión de su cargo.

*Comisarios. Remuneración:* Respecto a la que corresponde al comisario designado por la Secretaría de la Contraloría. Es natural que sea a cargo de la sociedad. La remuneración del comisario de la serie "B", la establecerá la SHCP, y es a cargo de la sociedad.

*Comisarios. Modo de ejercer el cargo:* Serán individualmente responsables para con la sociedad, por el cumplimiento de las obligaciones que las leyes ponen. Podrán auxiliarse del trabajo del personal que actúe bajo su dirección y dependencia, o en los servicios técnicos y profesionistas independientes cuya contratación dependa de los propios comisarios. Sin que en ningún caso puedan ser a cargo de la sociedad los gastos que se originen por este concepto.

Los comisarios que en cualquier operación tuviesen un interés opuesto al de la sociedad, deberán abstenerse de intervenir en el caso concreto del que se trate. Como en el caso de los consejeros, la sanción en caso de incumplimiento será el pago de los daños y perjuicios.

*Comisarios. Facultades:* En general tendrán las más amplias facultades para examinar los libros y documentación de la sociedad, incluida la del consejo, así como para llevar a cabo todos los demás actos que requiera el cumplimiento de sus funciones, con facultades de asistir a las juntas del consejo, con voz, pero sin voto.

El art. 24 de los Reglamentos Organicos, enumera, además, las siguientes:

I.- Exigir al consejo directivo una información mensual que incluya a lo menos un estado de la situación financiera, y un estado de resultados de la sociedad.

II.- Vigilar las operaciones, documentación, registros y demás constancias, a través del examen de los mismos. No se indica con qué periodicidad se hará este examen, por lo que debe entenderse que es al arbitrio de los propios comisarios.

III.- Convocar a reuniones del consejo directivo, en caso de que lo juzguen conveniente.

V.- Como ya se dijo, asistir con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del consejo directivo, a las cuales deberán ser citados.

VI.- En general las que les otorguen las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas.

# ***CAPITULO IV***

***EL COMISARIO EN EL  
CONSEJO DE ADMINISTRACION.***

### ***El funcionamiento del Consejo de Administración:***

El funcionamiento del consejo de administración que se propone, debe ajustarse a plazos y términos que garanticen oportunidad en la toma de decisiones y el desahogo ágil de los asuntos tratados. Para alcanzar estos objetivos se deberán satisfacer los siguientes requerimientos básicos:

A. El consejo debe reunirse una vez cada dos meses, cuando menos, de acuerdo con un calendario que será aprobado en la primera sesión ordinaria del ejercicio anual, pudiendo celebrar las reuniones extraordinarias que se requieran.

En los casos de empresas que por su naturaleza, características y tipo de operación así lo requieran, las sesiones deberán celebrarse mensualmente.

En este punto, se toca específicamente el aspecto de los plazos con que debe sesionar el Consejo, pues se ha visto en la práctica que no siempre los consejos llevan a cabo sus reuniones atendiendo a un programa debidamente establecido, lo que resulta indispensable para atender, profesional y responsablemente, los asuntos inherentes a la administración estratégica de las organizaciones, su problemática y lo que es sumamente importante: el seguimiento que debe conferirse a la forma como se están instrumentando los acuerdos emanados del órgano colegiado.

El consejo de administración a través de su presidente y con el apoyo del Secretario debe formular el programa calendario de sesiones correspondientes a cada ejercicio el cual deberá ser aprobado en la primera reunión de cada año por el consejo en pleno.

En los casos de reuniones extraordinarias, éstas podrán realizarse a propuesta de algún miembro del consejo, del Comisario o del Director General.

B. Para celebración de las reuniones, la convocatoria respectiva debe ir acompañada del orden del día y de la documentación correspondiente, los cuales deberán ser enviados por el Director General o equivalente, secretario de actas, y recibidos por los miembros del consejo y comisarios, con una anticipación no menor de 5 días hábiles.

La medida de que los Consejeros y comisarios cuenten anticipadamente con el orden del día y la documentación correspondiente a la sesión que habrá de celebrarse, está orientada a propiciar que cada miembro esté en condiciones de analizar y estudiar, previamente los asuntos a desahogar.

En este sentido, todo consejero al iniciar la sesión debe conocer con exactitud los siguientes aspectos:

- 1.- Orden del Día
- 2.- La situación actual de la entidad derivada del análisis del informe del Director General y de la documentación respectiva.
- 3.- Asuntos específicos a tratar, de los cuales deberá llevar consigo una o varias propuestas o recomendaciones.
- 4.- Los puntos a específicos a tratar que estén relacionados con su especialidad, sobre los cuales deberá formular con el detalle requerido sus propuestas de solución o alternativas a seguir.
- 5.- Los estados financieros de la empresa, y las información complementaria que facilite su análisis y la detección de aspectos relevantes correspondientes al periodo que se analiza.

C.- Para la validez de las reuniones, se requerirá de la asistencia de por lo menos, la mitad más uno de sus miembros.

En la actualidad, uno de los aspectos críticos en el funcionamiento de los consejeros de diversas empresas es la falta de asistencia de los consejeros lo cual impide, el tratamiento oportuno y extensivo de asuntos prioritarios de la organización y la adopción de medidas encaminadas a subsanar situaciones adversas a la entidad.

La falta de asistencia de alguno de los consejeros le resta la realización de los análisis y las alternativas, la riqueza que en su conjunto el consejo podría aportar en beneficio de la organización.

D.- Las resoluciones se deben tomar por mayoría de los miembros, teniendo el Presidente voto de calidad para el caso de empate y estando obligados todos los consejeros a emitir su voto.

Es fundamental que todos los consejeros emitan sus pronunciamientos específicos, aun cuando éstos se encuentren en franca oposición a la postura predominante. Este postulado, convertido en norma, propicia la participación activa y propositiva de todos y cada uno de los consejeros quienes deben defender sus puntos de vista basados en sus propios análisis y criterio empresarial.

A fin de evitar la prolongación excesiva e innecesaria del debate o la indefinición en la votación sobre un asunto particular, el Presidente tiene la capacidad de intervenir y erigirse como el fiel de la balanza que coadyuva a dirimir cualquier controversia y conducirla a buen término.

A efecto de que el Consejo de Administración cuente con responsabilidades claramente definidas, es pertinente que base su actuación en las siguientes atribuciones:

**A. Analizar y comentar los informes periodicos que rinda el director general, sobre el desempeño de la empresa y emitir opinión sobre los mismos y recomendar las estrategias más convenientes para superar la problematica que en su caso se presente, o la mejor manera de alcanzar los objetivos fijados con la intervención que corresponda a los comisarios.**

En esta atribución se sintetiza el esquema de funcionamiento de tres figuras fundamentales en la gestión empresarial: el consejo de administración que analiza orienta y apoya a la función directiva, el director general que reporta los resultados de su gestión al consejo y atiende las pautas de este, y el comisario profesional encargado de la vigilancia, y evaluación de la empresa.

**B. Evaluar el desempeño de la direccion general e identificar plenamente su capacidad para enfrentar los retos que implica el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.**

De los informes que le presente el director o gerente general, los comités especializados y el comisario profesional, así como de sus análisis colegiados, el consejo de administración cuenta con mayores elementos para evaluar objetivamente la gestión del director general y sopesar si el alcance de su capacidad ejecutiva se corresponde con las metas y objetivos específicos de la empresa.

Esta situación permitirá al consejo discutir y adoptar las medidas que resulten mas convenientes para la empresa.

**C. Analizar y someter anualmente a la asamblea general de accionistas, los estados financieros de la empresa, previo informe del comisario y dictamen del auditor externo.**

El consejo de administración, que prácticamente otorga un seguimiento sistemático a la evolución de la empresa durante todo el ejercicio, deberá analizar al final de este los estados financieros de la entidad dictaminados por los auditores externos.

D. Promover el establecimiento de un sólido sistema de control interno e indicadores financieros y de gestión que le permitan medir más fácilmente el desarrollo de la empresa.

Desde luego que el responsable directo de los sistemas de control y de información de la empresa es el director general. Sin embargo y derivado de la intervención del comisario y de los informes del propio director, el consejo deberá contar con mayores elementos que faciliten el análisis y el conocimiento del desarrollo de la empresa.

E. Atender los informes que en materia de control y auditoria le sean turnados y asegurarse de la implantación de las medidas correctivas a que hubiese lugar.

Para el cumplimiento de esta atribución el consejo puede establecer un consejo de auditoria en el cual es conveniente que participe el auditor externo, interno en caso de que exista, el comisario, el titular del área administrativa y el director general.

Debe señalarse que este comité es un mecanismo altamente especializado, cuya gestión aporta amplios beneficios a la organización en virtud de que en todo momento promueve el fortalecimiento de los sistemas de control, para lo cual mantiene estrecho contacto con los titulares de las áreas administrativas y concerta con ellos la instrumentación de las medidas que corrijan las desviaciones y debilidades detectadas.

De la existencia de adecuados sistemas de control depende en gran medida que las operaciones de la organización se lleven a cabo en términos de economía, eficiencia y eficacia.

E. Proporcionar a los comisarios, la información y documentación que requieran para el debido cumplimiento de sus funciones.

Con ese lineamiento se propicia que el comisario cuente con la información suficiente que le permita ejercer sus funciones de vigilancia, evaluación y promoción de la gestión empresarial.

F. Dar seguimiento a la forma en que los objetivos de la empresa sean alcanzados y la manera en que las estrategias básicas sean conducidas.

Para cumplir con esta tribución el consejo se basará en los informes del director general; el comisario profesional, y en especial el relativo a la evaluación de la empresa; en los estados financieros y sus anexos; reportes e informes de los comités, así como demás documentación que refleje los resultados y avances que esta logrando la empresa.

De manera adicional en todo momento, el consejo encontrará una guía fundamental para detectar el grado de cumplimiento de objetivos y estrategias, en base a los resultados de intervenciones sistemáticas y visitas que realice el comisario profesional.

G. Evaluar periódicamente la eficacia de sus propias tareas y adoptar medidas que le permitan mejorar permanentemente su gestión.

La tarea de autoevaluación del consejo como, organo colegiado le compete al consejo mismo y en tal caso participan todos los consejeros quienes deben asumir una actitud constructiva. Por lo que respecta a la evaluación del desempeño de cada consejero dicha atribución recae en la asamblea general de accionistas, atendiendo la opinión y elementos que le proporcionen el comisario profesional.

Cada consejero podrá hacer su propia autoevaluación tomando en cuenta su actuación y por lo menos elementos como los que se citan a continuación:

- 1.- Asiduidad a las Sesiones de Consejo.
- 2.- Capacidad y calidad de las propuestas y alternativas.
- 3.- Diversidad y calidad de las propuestas alternativas.

Especialmente juzgará su repercusión en los resultados de las empresa.

Para evaluar el desempeño del consejo en su conjunto, el mejor indicador será el grado y forma con que se alcanzaron las metas de la empresa.

En una sesión del consejo de administración, se analizan, discuten y acuerdan los asuntos contenidos en el ordene del día, sin embargo, existen ciertos puntos que por su propia naturaleza y complejidad requieren de un análisis más profundo, de la participación de especialistas que enriquezcan y orienten los puntos a desahogar, así como inclusive de la intervención de los responsables de las áreas involucradas. En ocasiones varias sesiones no bastarían para ventilarlos totalmente por lo que se hace necesario contar con un mecanismo auxiliar del consejo, el cual no sustituye ni diluye su responsabilidad sino que lo ayuda a cumplirla.

Estos mecanismos conocidos comúnmente con el nombre de "Comités" pueden ser de un carácter permanente por ejemplo el comité de crédito aunque pueden existir otros de índole temporal que se integren sólo para resolver un problema específico. En todos los casos su creación es opcional y estará en función de las necesidades y características de cada empresa.

Asimismo, dada la responsabilidad y la naturaleza de la funciones del comisario, este, además de participar en el comité de auditoria debe asistir a las sesiones de aquellos comités que juzguen pertinentes.

El comisario promoverá lo conducente a efecto de que los comités se integren y funcionen adecuadamente y cumplan con los propósitos específicos para los que fueron creados.

### ***FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES***

Los comités deben celebrar sus sesiones el número de veces que sean necesarias para analizar y estudiar con amplitud y profundidad los asuntos a tratar, fundamentar las decisiones y propuestas que en cada caso se someterán para acuerdo al Consejo de Administración y preparar el informe que habrán de presentarle a este último.

Las reuniones de los Comités serán presididas por el presidente del mismo. Todos sus integrantes tendrán voz y voto excepto el comisario quien decidirá por sí sobre su participación y sólo podrá opinar, sugerir y vigilar su funcionamiento.

# ***CAPITULO V***

## ***EL COMISARIO TRADICIONAL EN LAS EMPRESAS PRIVADAS***

***(Aspecto legal)***

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 sociedad anónima. Sin embargo, la función de vigilancia y su alcance que se presenta en este ordenamiento son un tanto ambiguos, es decir, no se precisa que deberá entenderse por vigilancia ni tampoco los aspectos que serán objeto de esta tarea por parte del comisario.

A mayor abundamiento del artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, referido a las facultades y obligaciones del comisario, sólo se establecen en forma específica algunas que se estipulan en las siguientes fracciones:

"II.Exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados",

"III.Realizar un examen de las operaciones documentación, registros, y demás evidencias comprobatorias en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar la vigilancia de las operaciones que la ley les impone y para poder rendir fundadamente el dictamen que se menciona en el siguiente inciso",

"IV.rendir anualmente a la asamblea general ordinaria 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:

A) La 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 esas 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 refleje en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad;"

No obstante la especificidad de las obligaciones anteriores, las cuales se orientan a la vigilancia de las políticas y criterios contables y de la situación financiera y los resultados de la sociedad, la última fracción del artículo citado amplía en forma por demás poco precisa las obligaciones que se le asignan al comisario, al señalar lo siguiente:

"IX .En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad."

Lo anterior resulta inoperante, en virtud de que puede interpretarse como que el comisario debe estar al tanto de todas y cada una de las operaciones que efectúan las diversas áreas de la empresa a fin de cerciorarse que se realizan adecuadamente y en los términos y condiciones fijadas por los niveles directivos de la organización.

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

Asimismo , en otras fracciones del artículo 166 de la Ley mencionada, se faculta al comisario a realizar las siguientes acciones:

"V. Hacer que se inserten en el orden del día de las sesiones del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas los puntos que crean pertinentes; "

"VI. Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas, en caso de omisión de los administradores y en cualquier otro caso que lo juzgue conveniente; "

"VII. Asistir con voz, pero sin voto a todas las sesiones del Consejo de Administración, a las cuales deberán ser citados;"

"VIII. Asistir con voz pero sin voto a las Asambleas de accionistas;"

Como se observa, estas facultades del comisario solo le especifican que sus foros principales de actuación son la Asamblea General de Accionistas, y el Consejo de Administración al que asiste con voz, pero sin voto. Sobre la intervención del comisario en este ultimo foro, cabe señalar que no se hace ninguna referencia en la ley a los aspectos que deben ser vigilados, excepto en las materias ya comentadas.

Adicionalmente y derivado de los requisitos e impedimentos que marca la ley, se entiende que la función de vigilancia de la sociedad debe de encomendarse a personas físicas; aunque no existe disposición expresa que prueba la designación de una persona moral para realizar esta función. Incluso sería recomendable la institucionalización de la vigilancia de la sociedad designando a personas morales profesionales que pudieran realizar esta actividad y asumir las responsabilidades propias del cargo.

Finalmente, debe destacarse que la Ley General de Sociedades Mercantiles data del año de 1934 y su actualización únicamente se ha limitado a ciertos ajustes de forma, lo que refleja el desfase entre el aspecto jurídico que regula a la empresa con la realidad empresarial, cada vez mas competitiva y exigente.

Específicamente, en lo que respecta la comisario, se considera indispensable que el marco de las atribuciones legales que regula su desempeño sea revisado por las autoridades competentes, a efecto de

incorporar en la Ley un esquema de actuación acorde a los tiempos que vive el País y, sobre todo, a las necesidades de modernización de las empresas mexicanas.

De acuerdo con las atribuciones del comisario , el enfoque de sus intervenciones es básicamente, financiero y contable en virtud de que su obligación mas relevante consiste en presentar a la Asamblea General de Accionistas un informe de opinión sobre la situación financiera y resultados de la empresa, presentados a su vez por los administradores a dicha asamblea.

Aun cuando, el comisario, tiene la obligación de vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad, dificilmente orienta su labor a la vigilancia de la operación y el desempeño de la empresa. Asimismo, y no obstante que la ley en su artículo 169, faculta al comisario a contratar los servicios de técnicos y profesionistas independientes a efecto de que lo apoyen en sus tareas este apoyo se otorga en las materias estipuladas en la ley.

En consecuencia, en la actualidad, el alcance de sus intervenciones resulta indefinido y quedan fuera del ámbito de su competencia, aspectos trascendentales de la marcha y evolución de la empresa; y se omite un factor que quizás sea la atribución mas importante de quien se desempeña en un cargo de esta naturaleza: las propuestas especificas para solucionar problemas clave y para mejorar sistemáticamente la operación y los resultados de la organización.

Las obligaciones, tan especificas por una parte, y tan generales por otra, que la ley le asigna a l comisario, las cuales resulta imposible cumplir totalmente en la práctica, contrastan con las amplias responsabilidades que la propia ley le impone. A este respecto, basta citar los siguientes artículos de ley aludida:

"ARTICULO 169. Los comisarios serán individualmente responsables para con la sociedad por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen..."

"ARTICULO 171. Son aplicables a los comisarios las disposiciones contenidas en los artículos 160,161, y 163, señalan:

"ARTICULO 160. Los administradores serán solidariamente responsables con los que les hayan precedido por las irregularidades en que estos hubieran incurrido si, conociéndolas no las denunciaren por escrito a los comisarios."

"ARTICULO 161. La responsabilidad de los administradores solo podrá ser exigida por acuerdo de la Asamblea General de Accionistas la que designara a la persona que haya de ejercitar la acción correspondiente, salvo lo dispuesto en el artículo 163."

"ARTICULO 163. Los accionistas que representen el 33% del Capital Social, por lo menos, podrán ejercitar directamente la acción de responsabilidad civil contra los administradores, siempre que se satisfagan los requisitos siguientes:

I. Que la demanda comprenda el monto total de las responsabilidades en favor de la sociedad y no únicamente el interés personal de los promoventes; y

II. Que , en su caso, los actores no hayan aprobado la resolución tomada por la asamblea general de accionistas sobre no haber lugar a proceder contra los administradores demandados.

Los bienes que se obtengan como resultado de la reclamación serán percibidos por la sociedad".

Como se puede observar, la responsabilidad del comisario ante los accionistas, de acuerdo con la ley, son enormes y lo obligan, efectivamente a conocer y responder de todas las irregularidades que se susciten en la empresa.

Lo anterior, no ha sido dimensionado adecuadamente en muchos casos, tanto por algunos accionistas como por quien es designado comisario de la sociedad, quien acepta el cargo sin el conocimiento exacto de la gran responsabilidad legal que ello implica y de lo delicado de esta tarea.

Sobre el particular, en la mayoría de la empresas medianas y pequeñas las personas nombradas para ocupar el cargo carecen de la experiencia y el conocimiento necesario para desempeñarse adecuadamente lo que evidentemente minimiza la importancia de la función. A mayor abundamiento, algunos notarios públicos no acostumbran recabar la firma de aceptación del comisario quien se viene enterando del cargo cuando el consejo le solicita su dictamen.

Todas estas situaciones han derivado en que el comisario en muchas empresas privadas, sobre todo en las medianas y pequeñas se haya convertido en una simple figura decorativa, que su nombramiento obedezca exclusivamente a razones formales no obstante que el incumplimiento de su función puede ser motivo de responsabilidades legales.

Se puede concluir que ante las nuevas condiciones que enfrentan las empresas mexicanas derivadas principalmente de la apertura comercial, la firma del Tratado del libre Comercio, el intercambio comercial con otros países de América del Sur, los de la Cuenca del Pacífico, ,que implican una intensa competencia comercial, la figura del " Comisario Tradicional en las Empresas Privadas " resulta obsoleta e inoperante.

# ***CAPITULO VI***

## ***ACTITUD DEL COMISARIO***

### ***El Comisario Público***

El comisario público basa su actuación en un marco legal conformado por la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento, los cuales delimitan claramente el alcance y enfoque de sus intervenciones. De acuerdo a estos ordenamientos, al Comisario Público, designado por la Secretaria de la Contraloría General de la Federación le corresponde además de fungir como órgano de vigilancia de las entidades paraestatales; evaluar el desempeño general y por funciones de la organización promover ante el órgano de Gobierno o Consejo de Administración y el Director General las medidas tendientes a lograr elevados niveles de eficiencia, eficacia y productividad en la organización.

Asimismo y dado que algunas entidades paraestatales han sido constituidas bajo la modalidad de sociedades anónimas, también le es aplicable, en estos casos, la Ley General de Sociedades Mercantiles, la cual, como ya se señaló, resulta un tanto imprecisa en lo que se refiere a la función del comisario. Situación que no es compatible con los fines específicos que el Gobierno Federal, como accionista mayoritario persigue en estas empresas.

En gran parte, de lo anterior se deriva que en el caso del Comisario Público se haya conformado un esquema normativo más específico que regule su actuación ante los diversos foros en que se desempeña, a efecto de que los resultados de su gestión se traduzcan en aportaciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios que generan las entidades paraestatales, así como el manejo adecuado y honesto de los recursos públicos y el logro eficiente de los objetivos y metas previstos en cada caso.

En este sentido, y en congruencia con los propósitos anteriores el Comisario Público se ha venido desempeñando conforme a las siguientes atribuciones establecidas en el artículo 30, del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales:

- I. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales así como de las reglamentarias, administrativas y de política general y sectorial que emita el Ejecutivo Federal o sus dependencias en relación con las entidades paraestatales;
- II. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones y lineamientos relativos al sistema de control y evaluación gubernamental;
- III. Vigilar la instrumentación y funcionamiento de los sistemas de programación-presupuestación de las entidades paraestatales;

**IV. Vigilar que las entidades paraestatales conduzcan sus actividades conforme al programa sectorial correspondiente, así como que cumplan con lo previsto en el programa institucional;**

**V. Promover y vigilar que las entidades establezcan indicadores básicos de gestión en materia de operación, productividad, financieros y de impacto social, que permitan medir y evaluar su desempeño;**

**VI. Con base en las autoevaluaciones de las entidades opinar sobre su desempeño general.**

La opinión respectiva deberá presentarse por escrito al órgano de Gobierno y abarcará los siguientes aspectos:

- a) Integración y funcionamiento del órgano de Gobierno;
- b) Situación operativa y financiera de la entidad;
- c) Integración de programas y presupuestos;
- d) Cumplimiento de la normatividad y políticas generales, sectoriales e institucionales;
- e) Cumplimiento de los convenios de desempeño;
- f) Contenido y suficiencia del informe señalado, en su caso las posibles omisiones;
- g) Formulación de las recomendaciones procedentes, y
- h) Los demás que se consideren necesarios.

**VII. Evaluar aspectos específicos de las entidades paraestatales y hacer las recomendaciones procedentes;**

**VIII. Vigilar y dar seguimiento a los procesos de desincorporación de las entidades paraestatales; fungir como representante de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación ante las demás dependencias, entidades, e instancias que intervengan en estos procesos. Requerir a las instancias involucradas la información necesaria para el cumplimiento de las funciones a su cargo así como**

recomendar las medidas que procedan tendientes a promover la conclusion de los procesos con estricto apego a las disposiciones aplicables;

IX. Verificar la debida integraci3n y funcionamiento de los organos de Gobierno de las entidades;

X. Vigilar que las entidades proporcionen, con la oportunidad y periodicidad que se señale, la informaci3n que requiera el Sistema Integral de Informaci3n de los Ingresos y Gastos Publicos;

XI. Solicitar y verificar que se incluyan en el orden del d'ia de las sesiones de los Organos de Gobierno de las entidades los asuntos que considere necesarios;

XII. Rendir anualmente al 3rgano de Gobierno o, en su caso, a la Asamblea de Accionistas, un informe sobre los estados financieros, con base en el dictamen de los auditores externos, y

XIII. Las dem1s inherentes a su funci3n y las que le señale expresamente la Secretaria de la Contraloria General de la Federaci3n, en el ambito de su competencia.”

De las atribuciones anteriores se desprende que la actuaci3n del Comisario se orienta hacia cuatro grandes materias: La vigilancia, la evaluaci3n, y la promoci3n de excelencia en las entidades; asi como a la desincorporaci3n de organismos y empresas paraestatales. Esta ultima tiene un car1cter coyuntural, en virtud de que el redimensionamiento de la participaci3n del Estado en la economia ha implicado la realizaci3n de acciones tendientes a la baja del sector publico de la gran mayoria de las entidades paraestatales, lo que a su vez ha demandado una estricta vigilancia y seguimiento por parte del Comisario Publico durante la instrumentaci3n de estas medidas.

La conceptualizaci3n que los Comisarios Publicos le han otorgado a estas areas de actividad puede sintetizarse de acuerdo al manual del Comisario Publico, emitido por la Unidad de Comisarios de la Secretaria de la Contraloria General de la Federaci3n, de la siguiente forma:

-” vigilar el apego por parte de la entidad paraestatal y sus diversos niveles de decisi3n, a la legislaci3n y normatividad aplicable, asi como a los programas sectoriales e institucionales correspondientes a efecto de prevenir ilicitos por proposito o desconocimiento de normas asi como la adopci3n de medidas que afecten la buena marcha de las entidades. “

-” Evaluar el desempe1o general y el impacto social de las entidades a fin de identificar problemas relevante y aspectos susceptibles de mejoramiento. “

-” Promover que la operación de la entidad se sustente en criterios de eficiencia, eficacia y productividad proponiendo las alternativas que resulten mas adecuadas al tipo de entidad de que se trate, para el mejoramiento de su situación operativa, financiera y economica. “

-” Vigilar y dar seguimiento a los procesos de desincorporación de entidades paraestatales, a fin de verificar el cumplimiento de la legislación y normatividad aplicable, y promover que las acciones a cargo de las instancias responsables se desarrollen en los terminos y condiciones mas favorables a los intereses del estado, salvaguardando, en todo momento, el Patrimonio Publico Federal “.

## EL COMISARIO PROFESIONAL: UN ESQUEMA MODELO DE PARTICIPACIÓN

Las nuevas condiciones que enfrentan las empresas imponen la necesidad de redimensionar la vigilancia sobre la correcta aplicación de las políticas, estrategias, programas, presupuestos y procedimientos aprobados por los niveles necesarios de las mismas a efecto de corregir debilidades e irregularidades, salvaguardando en todo momento los intereses de los accionistas.

Uno de los factores estratégicos de la empresa poco explotado en las grandes y nulos en las pequeñas y medianas lo constituye el establecimiento de un sistema de vigilancia, control y evaluación, donde participe un Comisario que cuente con el tiempo, la experiencia y el perfil profesional adecuados para el desempeño de estas tareas, detectar las necesidades de incorporar cambios, adoptar medidas correctivas y mejorar sistemáticamente los resultados de la organización.

No obstante que en nuestro país existe la figura del comisario, encargado de la vigilancia de la sociedad como lo establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, como ya se ha señalado, la naturaleza y alcance de su función dentro de las empresas privadas, así como sus atribuciones están consignadas, en forma tan amplia y poco específica en la Ley que se vuelven indefinidas, lo cual propicia que algunas organizaciones no aprovechen este elemento que bien seleccionado y participando bajo un esquema adecuado, representa un apoyo invaluable para superar deficiencias e incrementar la eficiencia y la productividad.

Como consecuencia, al no dimensionar la función de vigilancia, control y evaluación que debe desarrollar el Comisario, con frecuencia, cuando se trata de nombrarlo no se pone suficiente cuidado en elegir al mas idoneo, profesional y experimentado, y solo se le designa, como ya se ha comentado para cubrir una formalidad estipulada en la Ley y a veces sin notificárselo.

Cabe destacar la incogruencia que en ocasiones se presenta en empresas privadas que cuentan con esquemas sofisticados de vigilancia, control y evaluación conformado generalmente por el Auditor Externo, el Auditor Interno y/o el Contralor de la empresa, quienes interactúan articulada y complementariamente sin contar con la participación del Comisario quien desde el punto de vista legal es el responsable de la vigilancia de la sociedad.

En virtud de lo anterior, resulta conveniente redefinir el papel y las responsabilidades del Comisario, sin detrimento de la observancia de las obligaciones estipuladas en dicha Ley, tomando en cuenta los avances logrados en la materia principalmente en el sector público. En este sector, cabe citar que la figura del Comisario ha registrado un mejor desarrollo al constituirse no solo en el Órgano de Vigilancia de la sociedad y de las operaciones de la empresa, sino en el mecanismo que evalúa y promueve el logro de los objetivos y metas de la organización, utilizando adecuadamente los recursos de que esta dispone.

En efecto, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, ha logrado conjuntar un sólido equipo de Comisarios Públicos capacitados, experimentados y especializados que han enriquecido y sistematizado la función y cuyo ámbito de actuación está representado por las empresas y organismos del Estado.

A partir de esta visión y derivado de los resultados que ha arrojado su gestión en las empresas Públicas, la nueva conceptualización y enfoque del Comisario del sector privado ante la empresa en que es designado debe considerar, por lo menos, tres elementos básicos:

- A) La incorporación de un carácter profesional a su actuación;
- B) La delimitación precisa y detallada de la función de control y vigilancia que tiene a su cargo, y
- C) La asignación de funciones específicas de evaluación y de fomento de la productividad.

En este sentido, la figura del Comisario que hoy en día está en condiciones de ser realmente útil al Director General, al Consejo de Administración y a los accionistas de la empresa moderna, específicamente la empresa del sector privado, ya sea mediana o de gran magnitud, es el Comisario Profesional, considerado como: el factor estratégico que con sus intervenciones en el Consejo de Administración, en la Asamblea de Accionistas y en los Comités correspondientes, evalúa permanentemente la marcha de la organización; vigila el adecuado cumplimiento de las políticas, estrategias, programas, presupuestos y procedimientos establecidos, así como los acuerdos del Consejo

de Administración y, promueve la adopción de las medidas orientadas al logro de mejores resultados empresariales y, en general, efectúa acciones tendientes a salvaguardar los legítimos intereses de los accionistas.

Así concebido, el Comisario Profesional, es un elemento independiente de la operación de la empresa, de la gestión del Director General y del consejo de Administración, cuyas intervenciones permiten:

- Contar con una evaluación, imparcial y profesional del desempeño de la organización.
- Un seguimiento periódico de la forma en que son aplicados los recursos de la empresa.
- Conocer y difundir entre los niveles directivos y el propio Consejo de Administración las desviaciones presupuestales y programáticas, proponer acciones para corregirlas y establecer el seguimiento que merezca su inmediata adopción.
- Contar periódicamente con un análisis de los resultados obtenidos por la organización, así como de los factores clave que obstaculiza el óptimo desempeño de la empresa.
- Contar, en cada caso con alternativas específicas y viables para solucionar la problemática detectada.
- Contar con perspectivas a corto, mediano y largo plazos de la empresa, lo que coadyuva a la realización de los ajustes que se requieran para el logro de los objetivos institucionales.

Considerando este enfoque en el presente apartado se desarrolla un modelo orientado a regular la actuación, las responsabilidades y los productos del Comisario Profesional, a efecto de que, si los niveles decisorios de la empresa determinan el aprovechamiento de dicho mecanismo en su justa dimensión, sirva de base para orientar, en forma práctica, tanto la selección del Comisario Profesional, como el desarrollo de sus funciones, la presentación de sus resultados y, en general, su adecuado desempeño.

El Comisario Profesional, designado por la Asamblea General de Accionistas debe constituirse en el órgano de vigilancia y evaluación empresarial orientado a salvaguardar e incrementar el patrimonio y a proteger los intereses de los accionistas de la empresa, induciendo providad, competitividad, eficiencia, eficacia y excelencia en la organización. Los principales foros en que se desempeña son: el Consejo de Administración y la propia Asamblea de Accionistas, a los cuales asiste con voz pero sin voto

con lo que se garantiza la imparcialidad en su actuación; asimismo, participa en los comites especializados conformados para apoyar la gestión del Consejo de Administración.

Como se aprecia, el enfoque del Comisario Profesional es propositivo y encaminado a apoyar a la empresa en la consecución de sus objetivos en las mejores condiciones.

A los accionistas les otorga seguridad y confianza respecto de sus inversiones, el hecho de que un profesional experto en sistemas de vigilancia, control y evaluación, se encuentra dentro de la organización dedicado específicamente a analizar el desarrollo y desempeño de la empresa a efecto de detectar oportunidades de mejoramiento constante.

Al Consejo de Administración le es de suma utilidad para definir las estrategias y las políticas generales y la adopción de acuerdos encaminados a la aprobación y realización de ajustes a los planes, programas, presupuestos y metas institucionales, contar con el punto de vista integral y las propuestas de quien vigila y evalúa periódicamente el comportamiento de la organización.

Al Director o Gerente General le es útil conocer los terminos en que un profesional vinculado a los intereses de los accionistas pero independientemente de la operación de la empresa vislumbra el desempeño de la misma, en virtud de que le aporta elementos que retroalimentan sus propias funciones.

Debe destacarse que el enfoque del Comisario Profesional, a diferencia del Comisario Tradicional de la empresa privada, debe ser congruente con una actitud dinámica, caracterizada por la búsqueda de formulas administrativas, operativas, programáticas y presupuestales que permitan ubicar a la empresa en una posición cada vez más sólida. Es decir, el enfoque propositivo del Comisario Profesional lo obliga a rebasar la actitud de simple fiscalizador o crítico de los resultados financieros de la empresa que en el mejor de los casos asumen los comisarios tradicionales de las empresas privadas.

A su vez, esta misma línea de acción del Comisario Profesional determina que su análisis debe ser integral en virtud de que debe involucrar a todas las áreas de la empresa.

En consecuencia, el enfoque y criterio del Comisario Profesional deben estar sustentados en una preparación académica o experiencia probada en materias de control, vigilancia y evaluación, campo natural de actuación profesional del Auditor, que al mismo tiempo que facilite el análisis crítico, específico y global de la empresa, propicie la aceptación de nuevos conocimientos y de líneas de acción innovadoras, que de acuerdo con la situación y características de la organización, sean susceptibles de aplicarse con éxito en la empresa.

De acuerdo con la responsabilidad que implica el cargo de Comisario Profesional y con la naturaleza y enfoque de sus intervenciones los objetivos que deben convertirse en las normas inflexibles que guíen su conducta son, básicamente los siguientes:

- A) Salvaguardar, en todo momento, los intereses de los accionistas.
- B) Promover la adecuada integración y funcionamiento del Consejo de Administración.
- C) Vigilar y promover el adecuado cumplimiento de los objetivos y metas a cargo de la empresa.
- D) Efectuar propuestas concretas al Consejo de Administración derivadas del ejercicio de sus atribuciones tendientes a mejorar los resultados económicos y financieros de la empresa.
- E) Vigilar el adecuado cumplimiento de las políticas generales y específicas que regula la operación de la empresa y la actuación de sus niveles directivos.
- F) Vigilar y promover el cumplimiento fiel de los acuerdos emanados del Consejo de Administración.
- G) Aportar elementos de juicio al Consejo de Administración y los niveles directivos para sustentar la toma de decisiones.
- H) Promover la adopción de medidas de emergencia para atender problemáticas específicas de la empresa que pongan en serio riesgo el patrimonio de la empresa.
- I) Mantenerse permanentemente actualizado sobre el comportamiento de la organización y de los cambios que se registren en el entorno.
- J) Promover la eficiencia, la eficacia y la excelencia en las operaciones de la empresa a través del planteamiento de medidas acordes con la naturaleza y características de la organización.
- K) Promover el establecimiento de sólidos sistemas de control, evaluación y autoevaluación al interior de la empresa.

L) Mantener en su caso estrecho contacto con los auditores externos de la empresa y analizar los informes y recomendaciones que estos emitan.

Los objetivos señalados son, fundamentalmente orientadores, y tienen un carácter enunciativo por lo que es recomendable que cada empresa, de acuerdo con su tamaño y características, detalle los objetivos específicos que tendrá su comisario a efecto de optimizar la actuación de este.

La actuación del Comisario Profesional constituye una elevada responsabilidad que requiere de una amplia preparación.

Al asistir el Comisario, con voz pero sin voto a las sesiones del Consejo de Administración, el peso específico de sus intervenciones recae en sus argumentos y en su capacidad para analizar en forma adecuada y convincente los asuntos que demanden de su atención, por lo que sus aportaciones deben derivarse de análisis objetivos y edecudamente soportados afin de que proporcione elementos de juicio, efectivamente utiles, para la adopción de los acuerdos por parte del Consejo de Administración en su conjunto y el propio Director General de la empresa.

En virtud de lo anterior, los productos principales que se derivan de la actuación del Comisario Profesional, los cuales estan representados por sus estudios, evaluaciones, opiniones, propuestas e informes; deben fundarse, entre otros factores, en el conocimiento del desempeño de la empresa y de su problematica; de sus resultados, de los programas y presupuestos de esta; del marco legal que la rige; de los avances que se registran en relación a sus sistemas de operación; y, en general del entorno que las rodea.

La importancia del cargo, señalada anteriormente, en terminos generales, implica que quien deba ser seleccionado para asumir esta responsabilidad, reuna por lo menos los siguientes requisitos basicos a fin de garantizar el exito en estas tareas:

- A) Reconocida capacidad profesional y experiencia vinculada a la naturaleza y tipo de operaciones que realiza o servicios que presta la empresa en que haya sido designado;
- B) Amplios conocimientos tecnicos en materia de vigilancia, control y evaluación de organizaciones empresariales.
- C) Integridad y ética profesional.

D) Mantenerse permanentemente actualizado en materias relacionadas con su perfil y en la rama económica en que se ubica la empresa respectiva.

E) No ser conyuge o tener lazos consanguíneos con los integrantes del Consejo de Administración y el Director General.

F) Plena disponibilidad de tiempo para atender con diligencia y oportunidad los asuntos inherentes a su cargo.

En consonancia con los puntos anteriores las atribuciones que deben asignarse al Comisario Profesional, y que complementan el esquema-modelo de la actuación de este elemento en la empresa, son esencialmente las siguientes:

#### DE CARACTER GENERAL

A. Vigilar y evaluar el desempeño general de la organización y promover la aplicación de políticas estratégicas y medidas que tiendan a incrementar la eficiencia, eficacia y productividad en la empresa.

Un primer reenfoco de la actividad de un Comisario Tradicional lo constituye el mayor alcance que le debe otorgarse a sus funciones de vigilancia. En este modelo se supone un Comisario inteligente, capaz y con criterio para promover acciones orientadas a superar las deficiencias encontradas.

Su función de vigilar no solo puede concretarse a detectar errores, buscar responsables, sugerir sanciones o emitir salvaduras para de esta manera cumplir con las responsabilidades que le impone la Ley General de Sociedades Mercantiles. La tarea de vigilar no es un fin en si misma sino debe constituirse solo en la primera etapa en donde el Comisario debe allegar de los elementos necesarios para formarse un juicio respecto al desarrollo de la actividad o área vigilada.

La segunda etapa la constituye la acción de evaluar los resultados y operaciones de la empresa y su desempeño considerando todas las circunstancias y elementos que tuvo a su alcance, determinar causas y considerar acciones orientadas a superar las deficiencias. Por último la tercera etapa consiste en proponer y promover las medidas correctivas pertinentes.

Este es el enfoque que establece la diferencia entre el Comisario Tradicional y el Comisario Profesional en las Empresas Privadas. Bajo esta perspectiva deberán considerarse todas las funciones, atribuciones y responsabilidades que se detallan a continuación.

B. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la empresa, incluidos sus estatutos sociales.

Dentro del marco general que regula a la empresa pueden distinguirse dos tipos de regulación: a) aquella que establecen las disposiciones jurídicas con el propósito de otorgar legalidad al objeto de la empresa para la cual se establecen una serie de formalidades, requisitos y obligaciones que debe cubrir la sociedad y b) aquella que estipulan los accionistas desde que constituyen la sociedad y que se concreta a los estatutos sociales.

Como vigilante de los intereses de los accionistas, el Comisario Profesional, debe conocer íntegramente las obligaciones y responsabilidades que este marco general le atribuyen tanto a la empresa en su conjunto, como a los diferentes niveles decisorios de la misma a efecto de atender, oportunamente, cualquier irregularidad o incumplimiento que provoque perjuicios al Patrimonio Social o que desvíe la marcha de la organización de los rumbos previstos.

C. Vigilar el cumplimiento de políticas, normas y sistemas de operación establecidos en la empresa.

Al igual que las Leyes reguladoras y los estatutos sociales, las políticas, normas y sistemas de operación otorgan coherencia y homogeneidad a las acciones que realizan y a los objetivos que persiguen los integrantes de la empresa.

En este sentido las políticas, normas y sistemas de operación constituyen la columna vertebral de cuya salud depende el movimiento armonioso, equilibrado y estable de todos los miembros de la organización corporativa.

Por ello el Comisario Profesional encamina sus acciones a vigilar en todo momento que el Director General y sus niveles directivos conozcan y cumplan con dichas políticas, normas y sistemas de operación y promuevan entre su personal, su observancia.

D. Solicitar a los diversos niveles directivos de la empresa, incluyendo al Consejo de Administración, la información que estime pertinente para el cumplimiento de las tareas inherentes a su cargo.

Las tareas de vigilancia y evaluación del Comisario tienen como insumo fundamental la información. En consecuencia debe quedar claramente definida la obligación de todos los niveles

decisorios de la empresa de atender cualesquiera de los requerimientos que en su caso, les formule el Comisario.

No puede esperarse un buen desempeño del Comisario si se omiten o sustraen a sus análisis y atención, elementos que son fundamentales para que se forme un juicio amplio, objetivo y relevante sobre el comportamiento de la gestión.

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 aquellos actos efectuados en contra de los intereses de los accionistas.

Esta es la primera fase de las tareas del Comisario. En este caso específico, la desviación descubierta, resulta delicada o suficientemente crítica que amerita ser reportada a los dueños del negocio a fin de que estos en el ejercicio de su legítimo derecho, procedan con toda oportunidad a tomar las decisiones que mejor convengan a sus intereses.

Sin embargo, como se verá más adelante, en otras situaciones, cuando el problema observado es eminentemente administrativo, operacional o de estrategia, su actuación deberá ser encaminada a opinar, sugerir y promover las medidas correctivas conducentes a subsanar la anomalía en cuestión.

**EN LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y EN LOS COMITES TECNICOS.**

A. Asistir regular y puntualmente a las reuniones ordinarias y extraordinarias, con voz pero sin voto.

Al igual que cada uno de los integrantes del Consejo de Administración el Comisario debe poner especial cuidado en cumplir plenamente con esta obligación.

Como ya se señaló y aquí se reitera que el instrumento más útil y eficiente jamás podrá mostrar sus beneficios si no es usado adecuadamente para el fin que fue creado. De la misma manera un Comisario que no asiste regularmente a las sesiones, se niega la oportunidad de participar sistemáticamente en el foro donde se decide el destino de la organización y, por ende, conocer a fondo su desempeño y mejorarlo.

B. Solicitar y verificar que se incluyan en el orden del día de las sesiones, los asuntos que considere necesarios.

Este punto que podría parecer una mera formalidad resulta trascendental para el buen funcionamiento del Consejo de Administración y por extensión al de la propia empresa.

Corresponde al Comisario asegurarse oportunamente y adecuadamente que el Consejo esta atendiendo en cada sesión, los asuntos que sean vitales para propiciar la eficiencia, eficacia y productividad en la organización.

C. Convocar a Asambleas Extraordinarias en los casos previstos por la Ley, así como aquellos que a su juicio existan asuntos, problemáticas y propuestas específicas que deban ser analizados y desahogados por estos organos decisorios.

Esta atribución se encuentra intimamente vinculada a la anterior pues obvio que si el Comisario esta permanentemente al tanto de las condiciones críticas por las que atraviesa la empresa, debe tener la libertad de proponer al Consejo, en cualquier tiempo, se aboque al analisis y a la atención de cualquier asunto que a su juicio, merezca ser tratado.

Lo anterior asegura que cualquier aspecto fundamental que esta impactando o puede impactar a la gestión empresarial, se atienda oportunamente al más alto nivel de decisión de la empresa.

D. Rendir anualmente a la Asamblea General de Accionistas un informe sobre los estados financieros de la empresa.

Los estados financieros reflejan la situación financiera de la empresa y los resultados alcanzados. Por su parte el Dictamen del Auditor Externo otorga confiabilidad a las cifras contenidas en dichos estados, con lo cual los niveles directivos tienen la certeza de que efectivamente responden a los movimientos reales desarrollados durante cierto periodo de vida de la organización.

A efecto de que el Comisario aproveche los trabajos realizados por el Auditor Externo, es recomendable que el informe que rinda al Consejo se apoye en el Dictamen de este profesional sin detrimento de que utilice otros documentos e información de la empresa.

El informe del Comisario debe cubrir los requisitos señalados por la Ley General de Sociedades Mercantiles en el sentido de que este profesional, emita su opinion sobre la suficiencia de las políticas y criterios contables y de información y su aplicación consistente, así como la situación financiera y los resultados de la sociedad se reflejan en forma veraz y suficiente.

**E. Presentar por escrito a la Asamblea General de Accionistas una evaluación anual sobre el desempeño general de la empresa.**

Como propietarios de la empresa los accionistas tienen el derecho de conocer si los integrantes de la organización están haciendo su mejor esfuerzo y están respondiendo a las expectativas previstas.

Para este propósito, el informe del Comisario resulta de trascendental importancia, pues a través de la Asamblea General de Accionistas toma nota de los resultados logrados por la empresa durante el periodo anual, y orienta su criterio así como sus decisiones respecto a la organización y el desempeño de sus miembros.

Al informar a los más elevados niveles de decisión empresarial, el Comisario con un enfoque que rebasa el aspecto eminentemente financiero, se remonta al análisis operacional y aporta un diagnóstico del desempeño de la empresa.

**F. Atender con diligencia las responsabilidades que le asigne la Asamblea General de Accionistas y vigilar, asimismo, que las resoluciones de esta que sean responsabilidad de otros, se cumplan oportuna y adecuadamente.**

Tan importante es que el Comisario cumpla con las instrucciones y acuerdos de la Asamblea General de Accionistas como que se verifique que otras instancias también lo hagan.

La Asamblea General de Accionistas es el máximo foro de decisión de una empresa y, por tanto, sus indicaciones deben ser atendidas cabalmente, puesto que por tener tal carácter resultan de trascendencia para la marcha de la empresa.

**G. Firmar las actas de las Asambleas Generales de Accionistas en acatamiento a lo que estipula la Ley.**

Acto eminentemente formal que, sin embargo, resulta indispensable cumplir ya que con ello, el Comisario avala la legalidad de cada sesión y su desarrollo conforme a derecho. Adicionalmente ratifica su participación al más alto nivel de la organización lo cual formaliza su presencia en todos los foros en que interviene.

H. Presentar por escrito al Consejo de Administración un informe semestral de evaluación sobre el desempeño de la empresa, incluyendo, además, las recomendaciones que estime pertinentes para el logro de las metas propuestas.

Este informe, junto con los dos mencionados anteriormente, constituye la culminación de la última fase de las tareas del Comisario Profesional. Aquí es donde refleja con mayor claridad el enfoque propositivo de su participación en el seno del Consejo de Administración.

Con esta acción trasciende su papel tradicional de vigilante de la empresa para consolidarse como promotor de la productividad y la excelencia.

Sin embargo, para que su esfuerzo resulte fructífero, los Informes que presente tanto al Consejo de Administración como a la Asamblea General de Accionistas, debe reunir requisitos mínimos de claridad, brevedad y relevancia y contener por lo menos los puntos que de manera enunciativa y no limitativa se mencionan a continuación:

- Integración y funcionamiento del Consejo de Administración.
- Situación operativa y financiera de la entidad.
- Integración y ejecución de los programas-presupuestos.
- Cumplimiento y avance de metas y objetivos.
- Cumplimiento de políticas, estrategias, metas y prioridades establecidas.
- Señalamiento de aspectos críticos que obstaculizan la marcha eficiente, eficaz y productiva de la organización.
- Formulación de las recomendaciones procedentes.

I. Verificar la debida integración y funcionamiento de los Consejos de Administración.

Ya se menciona que el Consejo, tanto en su calidad de órgano colegiado como a nivel de cada consejero requiere evaluarse. Los buenos resultados del consejo deben procurarse por todos los medios y dar seguimiento a su integración y funcionamiento adecuados, constituye una vía para lograrlo.

Nadie mejor que el Comisario para encargarse de esta responsabilidad pues si bien participa en el Consejo, por la propia naturaleza de su función no puede ni debe formar parte de el, lo que le confiere independencia así como autonomía y objetividad a su criterio.

En este sentido, el Comisario se constituye en la instancia independiente que aporta elementos confiables a la Asamblea General de Accionistas sobre la integración y el desempeño del Consejo en general y de los consejeros en particular.

J. Promover ante el Consejo de Administración la conformación de comites en los casos en que se requiera su apoyo para atender problemas específicos de las diferentes áreas de la organización y vigilar la adecuada instrumentación de los acuerdos adoptados en el seno de los Comites.

De acuerdo con la problemática y condiciones de la empresa, detectadas y evaluadas por el Comisario, este podrá sugerir en que casos es conveniente la conformación o desaparición de los Comites, siempre con el propósito de lograr mayor eficiencia, eficacia y productividad en las tareas a cargo de las diversas áreas funcionales.

Si el Director constituye el vínculo general entre el Consejo y la operación, los Comites representan ese mismo enlace pero a nivel más concreto y específico. De ahí que el Comisario como conocedor tanto de los aspectos y los problemas más relevantes de la operación como de aquellos relacionados con la administración estratégica se encuentra en inmejorables condiciones para efectuar esta labor.

De su experiencia, talento, buen criterio y adecuada participación de la empresa, depende el acierto de su decisión en ese rubro a fin de evitar la integración innecesaria de Comites, pero al mismo tiempo prevenir que se omita su creación allí donde un problema no atendido suficientemente pudiera incidir negativamente en la gestión productiva de la organización.

## EN LA OPERACION DE LA EMPRESA.

A. Vigilar que la empresa cuente con adecuados sistemas de registro e información, promover su actualización permanente y el establecimiento de indicadores financieros, y de gestión que permitan medir y evaluar más fácilmente la operación de los resultados de la empresa.

La información es el insumo fundamental de las organizaciones para que tenga mayor utilidad, además de reunir las características de oportunidad, confiabilidad, y fluidez, debe generarse mediante la utilización de sistemas modernos de registro que incorporen adelantos tecnológicos que faciliten su análisis y la detección de aspectos relevantes y trascendentes.

Estas cualidades se encuentran incorporadas a los actuales sistemas de computo cuyos programas son capaces de ilustrar a los usuarios de una mejor manera sobre las metas alcanzadas, los resultados obtenidos, o las desviaciones a sus programas y presupuestos. Un ejemplo de estas ilustraciones lo constituyen las graficas de diversos tipos, los estados comparativos y cuadros esquematicos que producen dichos sistemas.

B. Vigilar y promover que la empresa cuente con adecuados sistemas de control de programación y de presupuestación.

A nadie escapa la importancia del proceso de programación-presupuestación. Desde la fijación de las metas, la determinación de las unidades de medida pasando por la identificación de las acciones y de los responsables de ejecutarlas, hasta la asignación de los recursos, su seguimiento físico financiero y evaluación de resultados, exige información confiable y óptima.

El Comisario debe contar con los elementos necesarios que le permitan determinar si los sistemas de control correspondientes promueven un proceso de programación-presupuestación eficaz, eficiente y congruente con las necesidades y objetivos de corto, mediano y largo plazos de la empresa.

El cumplimiento de programas y presupuestos resulta fundamental para alcanzar las metas y propósitos de la empresa por lo que su vigilancia debe ser estrecha y permanente.

C. Vigilar que la organización conduzca sus actividades conforme a las políticas específicas, a los procedimientos establecidos así como a los programas y presupuestos aprobados.

Ya se ha señalado la necesidad de establecer políticas específicas y procedimientos que eviten la discrecionalidad y la aplicación de criterios que pueden ser contrarios para alcanzar los objetivos que se persiguen; no obstante, no basta que dichas políticas y procedimientos queden escritos sino que efectivamente sean cumplidos.

D. Practicar visitas a las diversas áreas de la empresa a fin de conocer la forma en que se desempeñan y verificar el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que estas tienen a su cargo.

Esta atribución consolida la libertad de acción que debe tener el Comisario Profesional; pues si bien es cierto que su foro natural de participación es el Consejo de Administración, y la Asamblea General de Accionistas también tiene acceso a todas las áreas donde inspecciona, verifica, recaba información y enriquece su juicio para el mejor desempeño de su elevada responsabilidad.

#### EN MATERIA DE EVALUACION Y FOMENTO DE LA EXCELENCIA.

A. Evaluar y dar seguimiento a la información financiera, contable, y presupuestal de la empresa, así como al cumplimiento de metas generales y específicas.

El ejercicio de esta atribución permite que el Comisario mantenga un seguimiento constante de la empresa y, por ende, un conocimiento periódico de sus resultados.

Con ello queda en condiciones de informar con conocimiento de causa, a la Asamblea General de Accionistas al finalizar el ejercicio y en su oportunidad al Consejo de Administración.

B. Formular las evaluaciones sobre la gestión de la empresa, que semestralmente, debe presentar al Consejo de Administración.

Para la formulación de este informe el Comisario debe basarse en el seguimiento que realiza periódicamente y que lo mantiene en estrecho contacto con los problemas críticos y situaciones vitales de la organización.

El Comisario cruza la información que fluye del pináculo de la pirámide jerárquica con aquella que emana de los niveles operativos y la constata en el compromiso, donde se desarrollan los hechos.

Su ubicación estratégica en la organización y su libre desplazamiento en todos los ámbitos de la misma, le permiten integrar, complementar y enriquecer los elementos con que cuenta y sus propias conclusiones.

Una vez concluida la formulación de este informe semestral, lo cual deberá hacerlo por lo menos siete días hábiles antes de la celebración de la sesión correspondiente, es conveniente que lo comente, previamente con el Presidente del Consejo a efecto de escuchar las opiniones de este y complementar sus propios puntos de vista.

C. Efectuar, en cualquier tiempo, los análisis y evaluaciones relativos a asuntos específicos que por su importancia y carácter estratégicos en el desempeño de la organización deban ser del conocimiento inmediato del Consejo de Administración a efecto de que se tomen los acuerdos con la oportunidad que amerite el asunto, y vigilar el estricto cumplimiento de los mismos.

El término "en cualquier tiempo" resulta clave, pues el Comisario requiere no solo de libertad para desplazarse y participar en cualquier nivel de la organización sino flexibilidad para actuar permanentemente.

Los problemas y situaciones críticas pueden surgir en cualquier momento y es responsabilidad del Comisario estar atento para analizar y evaluar su importancia y gravedad, sus causas y, sobre todo, el eventual impacto que su persistencia puede tener en la operación y los resultados de la empresa.

Con esta medida a cargo del Comisario, el Consejo tiene la oportunidad de conocer en cualquier momento, aquellos aspectos de relevancia de la gestión, analizarlos y atenderlos para su desahogo y corrección.

D. Promover a través de propuestas concretas, el logro de los objetivos y metas de la entidad, así como la atención oportuna de la problemática que obstaculiza su adecuado desempeño.

En este punto se sintetiza la esencia del Comisario Profesional. El ejercicio adecuado de esta atribución marca la diferencia con el Comisario Tradicional el cual se limita a vigilar pero su función carece de esta dimensión dinámica y propositiva que contempla el esquema aquí propuesto.

Esta acción junto con el seguimiento de la implantación de las medidas correctivas propuestas, constituye la última etapa de la responsabilidad del Comisario. En términos generales, si las primeras etapas de vigilancia, análisis, acopio de información y evaluación, fueron desarrolladas adecuadamente por parte del Comisario, se espera, sin temor al error, que la última fase consistente en promover y dar seguimiento a la implantación de medidas correctivas, sea de calidad y útil a la buena administración de la empresa.

E. Promover o realizar, en su caso, las investigaciones sobre hechos irregulares de que se tenga conocimiento con motivo de quejas y denuncias que le presentaren; señalar en sus informes los resultados de esta actividad y hacer las recomendaciones que estime pertinentes.

En estos casos la acción de vigilancia a cargo del comisario profesional debe tener dos vertientes, mediante la primera, investiga y denuncia las irregularidades encontradas; a través de la segunda, analiza fundamenta y propone mejoras para corregir las deficiencias que la provocaron.

F. Promover que la operación de la empresa se lleve a cabo con elevados niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

Objetivo primordial de todos los integrantes de la empresa es bogar hacia la consecución de este objetivo.

Sin embargo, el Comisario, como resultado de su participación puede contar con los elementos de juicio bien fundamentados y profesionales para impulsar la excelencia en toda la organización.

G. Promover, de la misma manera que el consejo de Administración, una nueva cultura de la excelencia que impulsa el constante mejoramiento de los bienes que produce la empresa o de los servicios que presta.

En muchos foros y en todos los tonos se ha dicho que la base de un país próspero reside en la educación de su pueblo. En el ámbito productivo, ello se refleja en la responsabilidad y en una actitud hacia la excelencia.

Los dirigentes japoneses de la postguerra comprendieron claramente este aserto y tomaron la firme determinación de convertirla en filosofía de toda una Nación.

En México se han realizado diversos esfuerzos en este tenor y existe el compromiso en las altas esferas gubernamentales y empresariales de consolidar una nueva actitud entre las nuevas generaciones comprometida y productiva hacia la calidad total. Dos ejemplos de estos esfuerzos lo constituyen: a) La Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C., creada por empresarios privados para impulsar y promover una cultura de calidad total en México, adecuada a nuestro entorno y así contribuir al desarrollo nacional y b) El Premio Nacional de Calidad instituido por el Gobierno Federal como un instrumento para promover desarrollar y difundir la calidad de procesos industriales, productos y servicios con el fin de apoyar la modernización y competitividad de las empresas establecidas en el país.

Lo anterior debe reflejarse al interior de todas las organizaciones mexicanas y nadie mejor que el Comisario para convertirse en eje de esta manera de proceder en la empresa.

En primer lugar, el Comisario Profesional debe, con su ejemplo, definir la actitud de tender siempre al mejoramiento en el hacer productivo.

En segundo lugar con sus acciones concretas de promoción debe persuadir y convencer primero a los niveles directivos y por resonancia, al resto de la organización de que " Hacer las cosas bien" y " Mejor cada día" tiene que consolidarse como una forma de ser permanente y consustancial a la idiosincracia del Ejecutivo y del trabajador.

Para arraigar esta actitud como filosofía colectiva en la esfera de la organización, el Comisario en conjunción de esfuerzos con los niveles directivos de la empresa, deberán promover acciones concretas de capacitación, actualización, entrenamiento y formación empresarial.

Lo anterior se reflejara, sin lugar a dudas en la mejora constante de los bienes y los servicios, requisito insoslayable para lograr la permanencia de la empresa.

# ***CONCLUSIONES***

La Ley General de Sociedades Mercantiles, exige una serie de actividades y la opinion del comisario respecto de las operaciones de las empresas, que resultan numerosas y laboriosas, a tal grado que no es factible que una sola persona realice todo lo que la ley establece, ya que la amplitud e imprecision de las disposiciones referidas presuponen una revision al 100% de las operaciones y que el comisario esta o debe estar al tanto de todo cuanto sucede en la compañía.

Como puede observarse, las responsabilidades del comisario son materialmente imposibles de cumplir por una sola persona, incluso para un grupo de profesionales, como los despachos de auditores externos, considerando los alcances y la selectividad de sus revisiones.

Ademas - por costumbre - sobre todo en la pequeña y mediana empresa, el comisario es solo una figura decorativa, ya que - con frecuencia - el mismo no esta enterado de su nombramiento, y en la mayoría de los casos se nombra a un compadre, a un amigo, a un familiar, a un socio (aunque este prohibido por la ley, en la practica se da con frecuencia el caso, por ignorancia de la disposición) a un conocido por ser Contador Publico o con una carrera a fin a esta. Al titular o algun socio del despacho que lleva la contabilidad u otorga una asesoria. Ademas no se le asignan normalmente honorarios por su desempeño, por lo que nos encontramos ante una gran responsabilidad gratuita.

La pequeña y mediana empresa muchas veces es una sola persona orillada por las necesidades operativas, financieras y fiscales, a convertirse en sociedad mercantil, pero sin reparar en las consecuencias que tiene formar una sociedad e invitar a socios "de relleno" y al comisario.

Para estar en posibilidades de apegarse a lo que la ley establece, el comisario tendría que realizar al menos una auditoria. Sin embargo, la pequeña y mediana empresa -por lo general- no estan en condiciones economicas de pagar los honorarios de la auditoria sobre todo en sus primeros años e incluso cuando el dictamen de tipo fiscal es obligatorio, representa un esfuerzo importante cubrir esos honorarios.

Por otro lado los notarios como practica general en años anteriores no recababan la firma aceptación por parte del comisario, nombrado en las escrituras constitutivas de las empresas, de ahí el desconocimiento por parte del comisario de su nombramiento. Actualmente se va generalizando la práctica de obtener la firma del comisario en los protocolos de los notarios.

Ademas como el nombramiento del comisario se hace anualmente, se puede dar el caso de que se cambie de comisario en cualquier momento, con o sin su conocimiento.

Es común que a los consejeros y comisarios de las empresas no se les asignen honorarios por el desempeño de los cargos, por lo que es necesario evaluar las responsabilidades y los riesgos que se adquieren, normalmente sin remuneración.

Respecto a las sanciones por incumplimiento, la ley General de Sociedades Mercantiles no establece en su articulado. Sin embargo, existe una responsabilidad moral de quien acepta el cargo de comisario, toda vez que ha sido propuesto con base en su calidad moral y a la confianza que proyecta, por lo que se espera el fiel cumplimiento de sus obligaciones.

En caso de controversia entre accionistas y en caso de que parte de ellos no esté de acuerdo con los administradores. En la practica se formulan denuncias civiles o penales según sea el caso, de las que resultan citas judiciales para todos, incluyendo a la figura que nos ocupa, por lo que se recomienda tener evidencia de haber realizado lo necesario para el debido cumplimiento del cargo.

En los casos que el Contador Público actúe como comisario y a la vez sea auditor externo, resulta compatible totalmente una función con la otra.

Por otra parte, cuando el comisario no es la misma persona que realiza el examen de estados financieros, puede apoyarse en el trabajo del auditor externo independientemente de las revisiones que considere hacer por su cuenta, para estar en posibilidades de cumplir con las funciones de vigilancia.

Existe la propuesta de dejar la legislación como está y formar un comisario profesional, adecuándose -el Contador Público u otro profesional que se desempeñe el cargo - a lo que establece la ley. Sin embargo, la diversidad de funciones y su amplitud requieren de un profesional de tiempo completo y, en consecuencia, con un costo muy alto (algo que en el mercado necesita digerir); dado que la pequeña y mediana empresa no está en condiciones de absorber el costo que esto implica.

Sin embargo, es necesario reconocer que la legislación actual está excedida en requerimientos y no contempla que la gran cantidad de las sociedades mercantiles que existen, no son los grandes consorcios, sino las pequeñas y medianas, por lo que no hace distinción y exige por igual sin considerar tamaño y sobre todo, los recursos que tienen.

De cara a la entrada del TLC ( y en época de cambios) es indispensable adecuar nuestras leyes, toda vez que las demás disposiciones lo están haciendo y que en las leyes de Estados Unidos y Canadá, no existe nada parecido al comisario.

La función de vigilancia implica una desconfianza del legislador hacia la administración de la empresa, la cuál está de por sí sujeta a revisión por parte de todo tipo de autoridades; municipales, estatales y federales, respecto del cumplimiento de un sinnúmero de obligaciones fiscales, laborales, de seguridad social, de capacitación y adiestramiento, de inspección de motores y calderas, de anuncios, etc., con lo cual resulta necesario reflexionar sobre su existencia y utilidad práctica.

Es necesario realizar adecuaciones, "lo único que no cambia es el cambio", ya que la situación actual, además de ser inútil y difícil de cumplir, deja al comisario en una situación por demás incómoda.



Si la función de vigilancia es por ley realizada por las autoridades, resulta indispensable adaptar esta figura a los tiempos modernos y al tamaño, integración de socios y recursos de las empresas.

Un comisario profesional pudiera ser una oportunidad adicional de servicios para la carrera de Contado Público, pero por su profundidad y sin cambiar la ley resultaría excesivamente caro.

El comisario-auditor y el comisario de empresas dictaminadas por otro Contador Público no tendrán muchos problemas con la ley actual, salvo necesitaría que la ley estableciera que la revisión se base en normas y procedimientos de auditoría.

En la pequeña y mediana empresa sin dictaminar, se propone el nombramiento de comisarios a socios minoritarios o que no participen en la administración o incluso la desaparición del comisario por decisión del comisario por decisión de la asamblea.

En la empresa que en realidad es una persona física, eventualmente debería desaparecer el comisario.

Todo lo anterior con el ánimo de ser propositivo en función a la situación actual y para optimizar los recursos.

**BIBLIOGRAFIA**

Derecho Mercantil  
Joaquín Rodríguez Rodríguez  
Editorial Porrúa, S.A.

Derecho Mercantil  
Roberto L. Mantilla Molina  
Editorial Porrúa, S.A.

El Consejo de Administración y el Comisario Profesional  
C.P. José Carlos Gardoso  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos

**REVISTAS**

Contaduría Pública  
Marzo de 1995, Año 23, No. 271  
Págs. 36, 38, 40.