

C A P I T U L O I

EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Página :

1.- Su importancia en la Dirección de Empresas.	1
2.- Funciones del Consejo de Administración.	3
3.- Prohibiciones y Responsabilidad de los Consejeros.	13
4.- Membresía de los Consejos de Administración.	14
5.- Participación del Contador Público en los - Consejos de Administración.	16

## C A P I T U L O I

### 1.- SU IMPORTANCIA EN LA DIRECCION DE EMPRESAS :

El Consejo de Administración, el órgano de mayor jerarquía después de la Asamblea General de Accionistas, constituye el cerebelo de la empresa, si lo comparamos con el cuerpo humano; y su función consiste, - en coordinar y controlar las disposiciones dictadas por el cerebro, representado por la Asamblea General de Accionistas.

Por la naturaleza del tema que se expone, he considerado necesario abordar en forma general, las funciones a cargo de este elemento de la administración, considerado por algunos tratadistas norteamericanos, como el ejecutivo plural en la dirección de empresas.

Los señores Harold Koontz y Cyril O'Donnell, en su obra "Principios de Dirección de Empresas", (1) exponen lo siguiente :

"Uno de los dispositivos organizacionales más interesantes en el escenario de la dirección de empresa, establecido en forma de ejecutivo plural, es el "Consejo de Administración". Su importancia, ha sido subestimada algunas veces en la dirección de empresa norteamericana. Una organización dedicada al estudio y valoración de la eficiencia directiva, hizo esta sorprendente declaración de los consejos :

"El Instituto, después de estudiar a miles de empresas, está convencido de que la mayor debilidad de la organización de los negocios

americanos radica en la composición del consejo de administración. De hecho, más de la mitad de la correspondencia del 'American Institute of Management', -Instituto Americano de Administración-, en respuesta a diversas consultas formuladas, está relacionada con asuntos referentes a los consejos de administración".

La subestimación en cuanto a su importancia en la dirección de empresas, a que aluden los señores Koontz y O'Donnell y la conclusión emitida por el American Institute of Management, respecto al estudio practicado sobre la eficacia directiva de los consejos de administración, se funda especialmente en lo siguiente :

- a).- Por considerar, que no obstante corresponder al consejo de administración, la representación legal de los accionistas de la empresa, falla a menudo en el desempeño de sus funciones directivas, declinando sus facultades y su responsabilidad en otros funcionarios.
- b).- Por constituirse en muchas ocasiones, en instrumentos de fácil manejo por parte de determinado grupo de accionistas, limitando su actuación a un cumplimiento de los deseos de aquellos.
- c).- Por existir indudablemente, muchos casos en que el consejo de administración opera "nominalmente", desempeñando ineficientemente sus funciones, por no saber cuales son sus obligaciones, ni conocer la responsabilidad a que están sujetos, frente a los mismos accionistas; con los objetivos de la empresa y especialmente con terceras perso-

nas que intervienen en la organización -proveedores, acreedores, etc.- y por último con las leyes civiles y mercantiles que reglamentan y sancionan su actuación y,

d).- Por hacer del consejo de administración, un "club exclusivo" de beneficios personales, bajo el renombre social de la empresa, para figurar como personas conspicuas y de importancia en las esferas sociales de su medio.

## 2.- FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION :

Tanto en otros países como en el nuestro, las leyes establecen que las sociedades mercantiles, sean dirigidas por un consejo de administración o en su caso por un administrador único.

Nuestra Ley General de Sociedades Mercantiles, en su Artículo Sexto -Requisitos que debe contener una escritura constitutiva-, fracciones Octava y Novena, establecen :

Fracción VIII.- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.

Fracción IX.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.

En observancia de lo anterior, en las escrituras constitutivas de toda sociedad mercantil, se cumple con estas disposiciones reglamentarias y se definen las facultades de los administradores de las cuales -- enunciamos las siguientes :

a).- Nombrar en su primera sesión al Presidente del Consejo o

Director General, así como a los demás miembros.

- b).- Administrar libremente los bienes de la empresa, dentro - del campo de sus objetivos.
- c).- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General de Accionistas.
- d).- Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias.
- e).- Nombrar y remover libremente al gerente o gerentes de la sociedad, así como determinar sus facultades y remuneración.
- f).- Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades o designar y autorizar a quienes podrán hacerlo.
- g).- Otorgar y revocar poderes generales y especiales.
- h).- Designar a los funcionarios que llevarán la firma social.
- i).- Suscribir toda clase de títulos de crédito, inherentes a las actividades propias de la empresa, o en su caso autorizar a los funcionarios que podrán hacerlo, y
- j).- Realizar todos los actos necesarios o convenientes para la buena marcha de la sociedad.

Todas las funciones enunciadas, revisten especial importancia en el campo de administración de empresas, limitándonos a comentar la -- anotada bajo el inciso (b), que es la que establece los objetivos y que por esta razón, la consideramos como básica para la estabilidad y encau-

zamiento de sus actividades e inherente al consejo de administración y -  
particularmente a su Presidente o Director General.

El Sr. J. M. Guerrero de la Vega, C.P.T., refiriéndose a los -  
objetivos fundamentales de la Alta Gerencia, expone lo siguiente:

"De acuerdo con las técnicas modernas de administración cientí-  
fica de empresas, las áreas u objetivos fundamentales de la Alta Gerencia  
o Dirección, son ocho a saber :

- I.- Posición en el Mercado.
- II.- Innovaciones.
- III.- Productividad.
- IV.- Recursos Físicos.
- V.- Recursos Financieros.
- VI.- Beneficios.
- VII.- Relaciones Humanas.
- VIII.- Organización". (2)

I.- POSICION EN EL MERCADO :

La capacidad de producción de las empresas industriales; el --  
monto de las inversiones en mercancías, en el caso de empresas comercia-  
les y la magnitud de los servicios, en empresas de servicios, etc., está  
en relación directa con el mercado de sus consumidores. Tanto las empre-  
sas que inician operaciones, como aquellas que las incrementan mejorando  
las ya existentes o mediante nuevas líneas de productos, tienen que esta-  
blecer su participación y la de sus competidores en el mercado de sus --  
productos. Esta participación se establece a base de estudios de carác-

ter económico preparados por la empresa, o con el auxilio de personal -- técnico e instituciones públicas, -Cámaras de Comercio, de la Industria, etc.- para definir conservadoramente los factores, siguientes :

- a).- Probable consumo de su producto y el de sus competidores en el mercado regional, nacional y de exportación.
- b).- Aceptación y calidad en cuanto a productos similares existentes, su precio de venta, probable precio de costo y -- origen;
- c).- Fuentes de abastecimiento de materias primas, elemento material y humano y vías de comunicación;
- d).- Precio de venta y costo de fabricación y distribución del producto a elaborarse, o costo de adquisición y de distribución, con un margen razonable de utilidad.

Estas cuestiones y otras más, sobre determinados campos específicos, son objeto de estudio por el Director General de una empresa, para decidir sobre lo que convenga hacer en su propio beneficio de actuación y resultados para la empresa que representa.

## II.- INNOVACIONES :

Frecuentemente se observa, que la demanda de aquellos artículos cuya aceptación ha sido favorable por parte del consumidor, tienden a ser imitados con productos similares a un precio de venta inferior, para lograr el desplazamiento del producto original. Son precisamente estas situaciones las que deben vigilar constantemente los Directivos de -

una empresa, a fin de prevenirlas y contrarrestar la competencia y no obligarse a sacrificar precios en detrimento de los resultados.

### III.- PRODUCTIVIDAD :

Hacíamos referencia, en el subcapítulo "Posición en el Mercado" a la relación directa que existe entre "producción y consumo", o viceversa.

Los programas y políticas de producción, están supeditados a las características del producto o productos elaborados y estos a su vez a la demanda en el mercado de consumo y deberán fijarse previamente, atendiendo a las normas de producción tanto técnicas como legales y a los elementos materiales y humanos que intervienen en su fabricación.

Los desequilibrios económicos de las empresas, pueden estar originados por excesos o escasez de producción y tanto una situación como la otra, redundan en perjuicios de los resultados finales; los excesos, por la inversión considerable que representan los inventarios de algunas empresas, pudiéndose destinar a otros renglones; y la escasez, por la negativa hacia el consumidor, colocando a la empresa en una situación desventajosa con las de su grupo, en casos de competencia.

El consejo de administración a través de su presidente o director general y conjuntamente con los gerentes o jefes de producción, deberán planear cuidadosamente sus departamentos productivos y vigilar el debido cumplimiento de las normas de calidad de sus productos, desde su proceso inicial, materias primas utilizadas, debido funcionamiento de la maquinaria, hasta que el producto es almacenado o distribuido al consumidor.



#### IV.- RECURSOS FISICOS :

Otro de los factores de constante preocupación para los directivos, es lo relativo a los recursos físicos que directa o indirectamente intervienen en la elaboración, adquisición o distribución del producto. Estos recursos físicos están integrados por las herramientas, maquinaria, equipo, locales, elemento humano, etc., y así constantemente, se plantean cuestiones relativas a la clase de maquinaria que se utilizará, capacidad necesaria de producción, tiempo de servicio útil de la maquinaria y equipo, costo de reposición, sistemas de almacenamiento y elemento humano capacitado para coordinar estas actividades, etc.

Estas cuestiones son de vital importancia en aquellas empresas que independientemente de fabricar el producto, lo distribuyen directa o indirectamente al consumidor y por la misma razón, la labor de planeación, dirección y control, debe llevarse a cabo en forma consistente para evitar fallas que impidan satisfacer desahogadamente la demanda, pues no debe perderse de vista que el crédito o preferencia hacia una empresa, se hace a base de calidad de sus productos y servicio a sus clientes.

#### V.- RECURSOS FINANCIEROS :

Posiblemente algunas empresas no necesiten buscar el financiamiento en recursos ajenos, por la potencialidad económica de sus propietarios o por pertenecer a un grupo de empresas organizadas en forma de compañías filiales para explotar determinada línea de productos o contrarrestar la competencia de otras empresas con actividades similares, en determinada zona o país; pero en forma general puede decirse, que la ba-

se de financiamiento de toda sociedad mercantil, está en relación directa con sus inversiones tanto de carácter fijo como circulante.

Otro tipo de empresas, como las mineras, agrícolas, ganaderas, pesqueras, etc., buscan sus recursos financieros en los créditos de habilitación o avío, para destinarlos a la compra de materias primas, liquidación de salarios y gastos inherentes a la explotación de su producto o mediante créditos refaccionarios, para la compra de maquinaria, apertura de tierras, ganado, construcciones, etc.

Cualquiera que sea el tipo de financiamiento que utilice la empresa para reforzar su operación, debe estudiarse previamente su aplicación, para evitar que en el futuro vaya a pasar a manos de los acreedores, por deficiencias en el manejo administrativo de las operaciones.

#### VI.- BENEFICIOS :

Uno de los problemas del Director de empresa, está en obtener los mejores resultados posibles mediante la eficiente dirección y coordinación de las actividades por medio de sus colaboradores. Conocidos los resultados de la empresa, es labor del consejo de administración estudiar su situación financiera y hacer un análisis de rendimientos, para proponer a la Asamblea General de Accionistas la forma más conveniente de distribuir las utilidades o aplicar la pérdida en caso de existir. Lógicamente para los accionistas, la distribución de utilidades por medio de dividendos, es lo que le sigue en importancia a la inversión de su capital; pero en muchas ocasiones y tratándose de empresas nuevas, posiblemente no sea conveniente decretar dividendos y utilizarlos para re-

inversión en activos propios de la empresa, reforzando su capacidad económica en beneficio de resultados más satisfactorios o utilizarlos en liquidación de pasivos.

Es aconsejable que en la determinación de resultados, los Estados Financieros sean auditados por un Contador Público que emita su opinión, asesorando al consejo de administración sobre la mejor política a seguir en la aplicación de resultados de acuerdo con la situación actual de la empresa.

#### VII.- RELACIONES HUMANAS :

El Sr. Herbert Wurtzel, Consultor de Relaciones Industriales, refiriéndose a este aspecto tan importante en la administración de empresas y que en nuestra opinión constituye uno de los factores determinantes, expone lo siguiente :

"El objetivo de la administración de personal, es el de organizar y tratar a los trabajadores de tal manera que se consiga la utilización máxima de sus capacidades en el trabajo asignado y ellos obtengan la máxima satisfacción posible dentro de las circunstancias definidas, tanto en el aspecto individual, como en el aspecto de grupo".

"Se podría ampliar la definición de una política personal, señalando los siguientes objetivos :

- a).- Incrementar la producción y las ventas, mejorar los servicios, reducir los costos y mantener o mejorar la calidad del producto, mediante una eficiencia mayor, en la fuerza del trabajo.

- b).- Proteger el bienestar mental y físico de los empleados.
- c).- Aumentar, hasta el punto humanamente alcanzable, la moral y la satisfacción del personal.

Para poder alcanzar estos objetivos es necesario aceptar y poner en práctica tres conceptos básicos :

- 1.- La Alta Gerencia debe favorecer, aprobar y apoyar totalmente toda política de personal. El factor más importante para el éxito de un departamento de personal es el grado de cooperación que reciba de los altos ejecutivos.

La falta de interés de la gerencia por la administración de personal, en que no apoya las políticas con entusiasmo, en que considera al departamento de personal como un mal necesario, en que hace caso omiso del punto de vista de los empleados al formular sus políticas, representa el grado inevitable de ineficiencia del departamento de personal.

- 2.- Todos los representantes de la administración, en todos sus niveles, deben reflejar las políticas y las prácticas de personal que fija la gerencia. El suponer que las políticas de personal se van a aplicar exclusivamente por el departamento de personal, es un concepto absolutamente falso. Este tiene la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de las políticas por parte de todos los que participan en administración, lo que es un concepto básicamente distinto. Los empleados juzgan a la compañía en que trabajan, en una forma casi absoluta, a través de la actitud de su supervisor inmediato. En gran --

parte es él quien interpreta a sus subordinados las políticas de personal. Salvo que practiquen todos los supervisores las indicaciones de la gerencia en materia de política de personal fácilmente serán desperdiciados los esfuerzos de los miembros del departamento de personal, no obstante su magnitud o su costo en términos de sueldos.

3.- Cuando se persigue una política eficaz de administración de personal, es necesario mantener bien informados a los empleados. El establecimiento de buenas comunicaciones entre la gerencia y el personal es uno de los problemas más urgentes que se plantean en la industria y en el comercio. En ocasiones resulta sorprendente encontrar sectores enteros de personas que, trabajando en la misma empresa, desconocen por completo o están mal informados acerca de los deseos, los requisitos, las opiniones, etc., de los demás sectores. Tiene relativamente poco tiempo el reconocimiento de la parte patronal de la necesidad urgente de abrir vías de comunicación donde antes no existían, o de mejorar las existentes. En mucho la efectividad de cualquier operación depende de las vías disponibles para el intercambio de ideas y opiniones entre las distintas jerarquías de una organización. No solo es importante para el mensajero saber lo que piensa el gerente sobre esto o el otro asunto, sino quizá es de igual importancia que el gerente tenga acceso a las ideas del mensajero respecto a las políticas de la compañía, o que el mismo mensajero pueda conseguir que el gerente conozca sus sentimientos mediante vías establecidas y en pleno funcionamiento". (3)

#### VIII.- ORGANIZACION :

La división, jerarquización y coordinación de las actividades

de la empresa a través del elemento humano, constituye una de las funciones básicas, para que la gerencia cumpla con las obligaciones que le han impuesto los Directores. Los resultados dependerán de la habilidad con que se planeen, organicen, integren, dirijan y controlen esas actividades.

### 3.- PROHIBICIONES Y RESPONSABILIDAD DE LOS CONSEJEROS :

De las funciones atribuibles al consejo de administración, se desprende la responsabilidad de los consejeros hacia los accionistas y terceras personas con intereses en la empresa, independientemente de la responsabilidad legal a que están sujetos, de acuerdo con nuestras leyes federales y estatales; sin embargo, se derivan responsabilidades de las prohibiciones que a continuación se citan :

- 1.- Celebrar operaciones o actos jurídicos a nombre de la sociedad, antes de la inscripción de la escritura constitutiva en el Registro Público de Comercio -sociedades irregulares-, siendo responsables para con los terceros que resulten perjudicados, en una forma subsidiaria, ilimitada y solidaria, independientemente de la responsabilidad en que hubieren incurrido. --L.G.S.M. Art. 2o. y 7o. parte final.
- 2.- Ejecutar a nombre de la sociedad actos ilícitos, obligándola a actuar ilegalmente en perjuicio de los accionistas y terceras personas. - L.G.S.M. Art. 3o.
- 3.- Aprobar actos distintos al objetivo de la sociedad en detrimento de los resultados de la empresa, a menos que exista autorización expresa de la Asamblea General de Accionistas o se hayan hecho constar en

los estatutos de la sociedad.

- 4.- Transferir con propósitos de fraude los bienes de la sociedad.
- 5.- Proponer y llevarse a cabo la repartición de utilidades, sin existencia de superávit o de ganancias, o repartir más de las que se hubieren obtenido y hacerlo sin la separación de las reservas legales y estatutarias. -L.G.S.M. Art. 19, 20, 21 y 22-.
- 6.- Prestarse fondos a sí mismos o a otros accionistas, sin el consentimiento expreso de la Asamblea.
- 7.- Aprovecharse de sus puestos o información de la empresa, con fines de lucro personales o por interpósita persona.
- 8.- Dedicarse por su cuenta propia o ajena a negocios personales que -- constituyen el objeto de la sociedad que representan, etc.
- 9.- Otras responsabilidades emanadas directa o indirectamente de sus funciones como representantes legales de la sociedad.

4.- MEMBRESIA DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION :

Los señores Koontz y O'Donnell, anteriormente citados en este capítulo nos dicen lo siguiente : (4)

"Se han efectuado unos cuantos estudios sobre la composición numérica de los consejos de administración. Uno de los más completos fué el realizado por la National Industrial Conference Board en 1953 -de Nueva York, N.Y.- La forma en que variaba el número de miembros en las sociedades no financieras que fueron examinadas, se puede apreciar en el -

cuadro que transcribimos, por considerarlo de interés":

Número de miembros de los Consejos según el tamaño de la Compañía.-

Haber social -miles de dólares-	Número de Consejeros.														Más de 15	Promedio
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Menos de :																
1.000	9	7	20	6	15	5	3	1	1	..	..	1	..	..		5,9
1.000 a 9.999	4	3	44	22	55	8	37	5	15	7	2	3	1	1		7,6
10.000 a																
49.999.....	..	..	11	3	18	13	29	7	27	10	9	7	5	11		10,0
50.000 y más	..	..	1	1	6	1	15	6	11	13	12	9	15	15		12,3

Los mismos tratadistas nos dicen : "un consejo de administración de diez miembros es un cuerpo ejecutivo, mientras que el de más de treinta es un cuerpo para polemizar".

De los conceptos expuestos se desprende, que la membresía del consejo de administración, está en relación directa con la magnitud de las operaciones de la empresa y que la eficiencia de su actuación, depende de la calidad de los miembros que lo integran, sin importar su número.

De nuestro punto de vista y atendiendo a las condiciones actuales de desarrollo de la industria y comercio, consideramos aceptable que independientemente de que el consejo de administración se integre por accionistas o personas extrañas a la sociedad, también deben formar parte, o participar en las juntas, funcionarios de los departamentos claves de la empresa, como la Gerencia, jefe de ventas, producción, personal y contabilidad, con la finalidad de que estos funcionarios, tengan la oportu-



nidad de exponer personalmente y ante los miembros del consejo, los problemas peculiares de su departamento, así como las ideas más prácticas para solucionarlos; cumpliendo así, el consejo, con una de sus funciones principales, como es la de las 'relaciones humanas', en aprovechamiento máximo de su capacidad técnica e iniciativa.

#### 5.- PARTICIPACION DEL CONTADOR PUBLICO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION

Dada la importancia que se deriva de las funciones de los consejos de administración, especialmente en el campo de los objetivos y su responsabilidad frente a los accionistas y terceras personas con intereses en la empresa, se hace cada vez más necesaria la participación de -- profesionistas técnicamente preparados, de una sólida experiencia práctica y madurez profesional, para suplir las fallas propias de los consejeros.

La función de Consejero, requiere de las personas que la desempeñan, determinados requisitos, entre los cuales se citan los siguientes:

- 1.- Experiencia en los negocios y profundos conocimientos sobre las actividades de la empresa u organización.
- 2.- Habilidad para planear y fijar los objetivos, programas y políticas a seguir.
- 3.- Capacidad para dirigir y tomar decisiones.
- 4.- Imparcialidad de actuación para que sus intereses personales no lesionen los de la empresa.
- 5.- Sentido de responsabilidad para cumplir fielmente y con la

máxima eficiencia en el desempeño de sus funciones.

6.- Amplio criterio para analizar y resolver los problemas que se le presenten.

7.- Integridad personal para garantizar su forma de actuación, ante los accionistas y personas interesadas en la empresa.

La preparación técnica, adiestramiento práctico y madurez profesional adquirida por el Contador Público en el ejercicio de su carrera y su actuación en forma dependiente al servicio de las empresas, como : Contador General, de costos, auditor interno, contralor, lo capacitan para desempeñar con eficiencia las funciones de consejero y proporcionar una magnífica labor de orientación directiva en beneficio de la empresa en que participe.

Independientemente de la forma y calidad de las personas que integren los consejos de administración, las empresas requieren para la dirección ejecutiva de las actividades, contar con elementos auxiliares de la administración que se encarguen de su coordinación y control. El siguiente capítulo está dedicado a tratar en forma general uno de esos elementos auxiliares que actuando personalmente o en forma organizada a través de un departamento, se constituye en un coadyuvante del consejo de administración en la dirección de negocios, máxime si se trata de un conjunto de empresas que actuando independientemente para constituir un grupo y en las cuales existe participación de los mismos accionistas; -- nos referimos al Contralor o al Departamento de Contraloría, cuya actuación y resultados analizaremos a continuación.

## C A P I T U L O I

### BIBLIOGRAFIA CITADA.

- 1 y 4.- Harold Koontz y Cyril O'Donnell. "Principios de Dirección de Empresas". Capítulo 13 "El Consejo de Administración". Páginas 13, 274 y 275.
- 2.- J. M. Guerrero de la Vega, C. P. T.- "Si es usted Administrador, ¿ Conoce los objetivos fundamentales de la Alta Gerencia ?" Revista No. 133, página 29 "El Sentido Contable Actual" Septiembre de 1960 de la Asociación de Ex-Alumnos de la ESCA. México, D. F.
- 3.- Herbert Wurtzel. Consultor, Relaciones Industriales. "Administración de Personal" Capítulo I. "Aspectos Generales de la Administración de Personal" Páginas 21 y 22. Primera Edición. Editorial E.M.A.N. -Ediciones Mexicanas de Administración de Negocios-. México, D. F. 1959.

### Enunciada en el desarrollo del capítulo :

- 5.- Código de Comercio. "Ley General de Sociedades Mercantiles" Artículos 60. Fracciones VIII y IX. Artículos 2o. 3o. 7o. 19, 20, 21 y 22.