

SALVADOR BENÍTEZ

CONFLICTOS — ENTRE — SOCIOS



Guía práctica para identificar sus
causas, prevenirlos y solucionarlos



SALVADOR BENÍTEZ

CONFLICTOS — ENTRE — SOCIOS



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

Índice

Prólogo	1
Introducción	5
Capítulo 1. Entendiendo a la sociedad	11
Capítulo 2. ¿Por qué asociarse?	17
Capítulo 3. ¿Con quién asociarse?	23
Capítulo 4. Informalidad vs. formalidad	27
Capítulo 5. Alineación de intereses	33
Capítulo 6. Participación de socios en la operación de la sociedad	37
Capítulo 7. Partes relacionadas	41
Capítulo 8. Conflicto de intereses	45
Capítulo 9. La autoridad en la sociedad	51
Capítulo 10. Control interno y rendición de cuentas	55
Capítulo 11. Asambleas de accionistas	59
Capítulo 12. Administración eficiente	65
Capítulo 13. Consejo efectivo	71
Capítulo 14. Consejeros independientes	77
Capítulo 15. Secretaría neutral	83
Capítulo 16. Polarización y grupos de poder	87

Capítulo 17. Accionista y acreedor	91
Capítulo 18. Protocolo familiar	95
Capítulo 19. La sucesión de mandos	99
Capítulo 20. Líneas de comunicación interna	105
Capítulo 21. Controlando con dependencia económica ...	109
Capítulo 22. El socio no empático	113
Capítulo 23. Asociaciones no lucrativas	117
Capítulo 24. Solución de controversias	121
Capítulo 25. Mecanismos de salida	125
Capítulo 26. Prácticas societarias sanas y protección de derechos minoritarios	129
Capítulo 27. Cuentas claras, sociedades largas	133

Los conflictos
primero son
humanos;
después, legales.

Prólogo

La historia de la humanidad ha estado siempre marcada por el conflicto, el disenso y, en muchos casos, la violencia. La Biblia misma nos refiere, en el Génesis, la historia de los dos primeros hermanos que termina en pugna y violencia. Asimismo, la historia de todas las religiones nos revela cómo sus promotores originales fueron sujetos de arrebatos o los provocaron al buscar imponer visiones o interpretaciones de cómo deben comportarse las personas.

En su proceso evolutivo, los primeros seres humanos, posiblemente con propósitos de seguridad, se unen y comienzan a vivir en comunidad protegiéndose, colaborando, dividiéndose tareas y trabajos, así como complementándose entre ellos, para encontrar, al fin, mejores formas de vida.

La mayoría de las personas vive y quiere vivir en comunidad, buscando aportar sus habilidades y cualidades y, a la vez, recibir de los demás compañía, protección, fraternidad, alegría y convivencia, en la que cada individuo busca encontrar su propia realización.

Sin embargo, esta coexistencia diaria ha sido con frecuencia fuente de antagonismos, diferencias, disensos que, en muchos casos, han destruido comunidades, países y culturas.

También hay que decir que la forma más importante que ha encontrado la sociedad para progresar ha sido la asociación de sus individuos con propósitos y causas comunes. A esos comportamientos debemos los avances en todos los frentes del progreso, pasando por la cultura, la educación, la salud, la esperanza de vida, la tecnología y el bienestar en general. Como personas, necesitamos estar juntos, convivir, protegernos y prosperar en comunidad. No obstante, esta interrelación también ha provocado desavenencias y discrepancias que destruyen la sociabilidad misma y que terminan por desaparecer la amistad, la fraternidad, la colaboración y el progreso.

Desde el inicio, las sociedades, aun en su forma más arcaica, han tratado de evitar las consecuencias negativas de las discrepancias y conflictos al establecer reglas y normas que regulen la conducta social y definan los roles, alcances y límites del actuar de los miembros de una comunidad.

Para explicar por qué siempre estamos inmersos en controversias, múltiples pensadores han tratado de interpretar la naturaleza humana e imponerle límites usando muy diversos elementos. Han conseguido generar normas y regulaciones a través de leyes; han usado las religiones para adoctrinar y sustentar comportamientos morales y éticos; han hecho uso de la pedagogía para enseñar formas de actuar y, por último, con la política, han buscado equilibrar el uso del poder combatiendo la desigualdad, fomentando el bienestar de las personas y asegurando la libertad en general.

Todo esto lo han enmarcado en usos y costumbres, leyes, normas y procedimientos que han buscado regular el comportamiento de los individuos y las organizaciones sociales creadas por ellos, en todas sus distintas facetas, con la finalidad de evitar conflictos y diferencias. Pero, a pesar de todo este esfuerzo, de tantas experiencias fallidas, de tantos recursos humanos y materiales perdidos, las colisiones y diferendos siguen estando presentes en el día a día de

las personas y de la sociedad en general. Pareciera que terminar en discordancias y desencuentros es una característica intrínseca del hombre y las organizaciones creadas por él. Como ya dijimos, la historia de la humanidad puede explicar por sí misma los conflictos que ha provocado.

Por esta razón, es tan refrescante y motivante encontrar un esfuerzo profesional como el que ustedes, amables lectores, irán percibiendo en las páginas de este ensayo en el que su autor, haciendo uso de su experiencia, pragmatismo y conocimiento de los marcos jurídicos que regulan las relaciones de las sociedades mercantiles, va más allá y con sentido común nos alerta sobre lo que debemos hacer y lo que hay que evitar en nuestra vida cotidiana, para que nuestras organizaciones puedan desarrollarse libres de tropiezos, que tanto daño le causan al desempeño de las sociedades y de los individuos que participan en ellas.

Salvador Benítez, abogado destacado, jurista, conocedor de las leyes y, sobre todo, estudioso del comportamiento humano, ha logrado sintetizar en sus reflexiones una serie de consejos prácticos de uso, yo diría diario, que nos pueden servir como un manual, con los cuales nos guía y nos encauza hacia cómo se deben organizar nuestras sociedades mercantiles, qué debemos cuidar y evitar y cómo debemos aprender a ser socios, accionistas, dirigentes o dueños de una empresa. También nos enseña cómo preservar nuestros legados y cómo debemos manejar una empresa familiar o institucional, hasta las difíciles etapas de la sucesión de mandos.

El autor, convencido del valor agregado que las empresas producen en la sociedad, trata con sus recomendaciones de cuidar su desempeño para que cumplan con su fin más noble: brindar bienestar a las comunidades en donde realizan sus labores.

A lo largo de las siguientes páginas, ustedes encontrarán, estoy seguro, consejos que, al aplicarlos, les darán un antídoto para que las organizaciones y las relaciones entre individuos puedan lograr sus fines y objetivos librándolas con su aplicación del mal que tanto aqueja a nuestra sociedad: el conflicto constante.

Los invito a que lean este libro y lo conserven como una guía permanente de consulta para que, en todas las ocasiones —no solo empresariales, sino de colaboración o asociación de individuos—, puedan anticipar problemas y evitar, como hemos venido repitiendo, las pugnas que son tan perniciosas en la vida de todos.

Estoy convencido de que al terminar su lectura concluirán: «Cuántos disgustos y dolores de cabeza me hubiera evitado, si hubiese tenido acceso a estos consejos y guías previamente».

Carlos Salazar Lomelín

Empresario

Expresidente del Consejo Coordinador Empresarial

Ex director general de FEMSA

Introducción

Durante mi ejercicio profesional, he tenido la oportunidad de atender y comprender a fondo diferentes conflictos y crisis suscitadas en empresas, asociaciones y sociedades civiles, sobre todo las originadas por rupturas entre accionistas, asociados o socios, cuya solución ha sido, en la mayoría de los casos, extremadamente compleja tanto por los diversos factores que inciden como por las consecuencias económicas, familiares, sociales y personales que se suscitan por estas desavenencias.

He conocido el origen de enemistades vitalicias y presenciado la destrucción de lazos familiares, así como el irreversible final de grandes amistades, por causas de diferencias económicas, con sus consecuentes reacciones emocionales y, en algunos casos, sus efectos sociales.

Mi actividad como abogado y como consejero me ha permitido observar causas y efectos que se dan en las relaciones interpersonales y que no derivan necesariamente de situaciones meramente jurídicas. Por ello, me interesa enfocarme, sobre todo, en los aspectos inherentes al ser humano, tales como la educación, los valores, la ética

personal y profesional, las emociones y la cultura, que determinan la conducta como socio tanto desde un enfoque positivo como negativo y, en lo particular, sus consecuencias en la operación de una sociedad comercial.

Debemos entender que, de origen, los problemas entre las personas surgen por muy diversas causas y a veces sin motivo aparente, pero, comúnmente, se deben a desencuentros no solucionados, a una conducta contraria a las buenas costumbres o al desapego del cumplimiento de las normas que rigen la convivencia social, ya sea en el ámbito moral o legal. Por desgracia, los verdaderos motivos por los que actúa una persona deshonesta están escondidos en la profundidad de su mente. La mala fe es un factor en muchas ocasiones indetectable y es, entre otras, una de las principales causas del conflicto humano.

Cuando se causa un daño patrimonial y ya no es posible un acuerdo o transacción, las diferencias entre las personas son irreconciliables. Como resultado, quien se siente afectado busca el apoyo en la ley y en los tribunales, con el propósito de regular la conducta ilícita de individuos agraviantes y buscando aplicar las normas que el caso amerite con la intervención del Estado. En esta situación, solo habrá un ganador y un perdedor, sin descartar una enemistad perenne.

En la vida diaria, lo conveniente es que nuestra conducta se exte-erne por convicción, aplicando las reglas del sentido común, la moral y la ética aceptadas por nuestros conciudadanos, en las que uno de los principios fundamentales es no hacerle a los demás lo que no quisiéramos que nos hicieran a nosotros. Una regla de oro y de valor universal consiste en que el derecho de una persona o grupo termina cuando se invaden los derechos de otros. Lo dicho parece muy simple, pero en la realidad hay quienes no aplican esa máxima en sus relaciones interpersonales e institucionales.

Debemos entender que las leyes regulan y sancionan nuestra conducta; en todo caso, no son otra cosa que el reflejo del sentido común y el resultado del consenso de una sociedad que aspira siempre a la equidad y a la justicia. La mejor aplicación práctica

de la ley, para el tema que nos ocupa, es la actuación apegada a una ética de negocios que, en relación con los demás, se complementa cumpliendo con las formalidades necesarias cuando se contraigan obligaciones o se concedan derechos.

En otro orden de ideas, las sociedades mercantiles son «las entidades que se constituyen por personas físicas creando, con ello, personas morales, con atributos de personalidad jurídica, patrimonio, derechos y obligaciones propias cuyo propósito es ejercer una actividad especulativa comercial, con fines de lucro».

Estas sociedades pueden estudiarse desde diversos enfoques, por ejemplo, desde el punto de vista jurídico, económico, administrativo o de gobierno corporativo, para entender mejor los fines para los que son creadas. Mi propósito es concentrarme en el eje fundamental de una sociedad formal o informal con fines especulativos, es decir, con actividades mercantiles, a la que, para efectos prácticos, en lo futuro llamaré solo «sociedad» o «empresa». El eje fundamental al que me he referido es la persona física, el individuo propietario de una porción de esa sociedad a quien llamaremos «accionista» o «socio», ya que existen diversas formas legales de asociarse en las sociedades o negocios mercantiles. Dedicaré un capítulo a las sociedades y asociaciones sin fines comerciales.

Independientemente de la perspectiva desde la cual se pretenda estudiar, una sociedad es un ente que posee una inteligencia colectiva diferenciada, entendiendo como tal el razonamiento aplicado en acciones concretas y con decisiones particularizadas como resultado del esfuerzo intelectual de dos o más personas; en otras palabras, la conjunción de actividades multidisciplinarias orientadas hacia objetivos comunes predeterminados. En ese sentido, la sociedad tiene un propósito, una visión y una misión, metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo, metodologías de trabajo, herramientas tecnológicas, patrimonio, obligaciones y derechos propios, información, experiencia y, sobre todo, procesos de toma de decisiones en los que, según la situación o las facultades que se tengan, participan uno o varios individuos.

La sociedad actúa y se expresa por medio de personas físicas que finalmente le dan sus características únicas, resultando, en sentido abstracto, una personalidad propia.

En todo este complejo proceso que se sintetiza en un diario que-hacer, todos en la empresa, desde los accionistas hasta el más modesto de los trabajadores, deben actuar en un engranaje que le permita a la sociedad cumplir con la finalidad para la cual fue incorporada. Los accionistas no necesariamente participan en la operación diaria de una sociedad, pero son ellos quienes constituyen la autoridad suprema —al menos en teoría— a través de sus asambleas y también, como tenedores del capital, son los propietarios de la misma. Por esas dos principales razones, ellos son los primeros responsables del éxito o fracaso de una sociedad.

Existen innumerables estudios y sugerencias sobre la mejor forma de gestionar una empresa, de cómo operarla y administrarla, planear estratégicamente cómo conducir a su personal, cómo tener un mejor ambiente de trabajo, ser más competitivos, mejorar las finanzas, lograr mejores prácticas societarias o para medir de forma adecuada sus resultados, así como de ocuparse de la transparencia y rendición de cuentas; en fin, como lo dije antes, muchas formas de ver a una sociedad y de mejorarla. Nada de esto se logra si el accionista no tiene la voluntad para desarrollar la cultura empresarial del buen gobierno corporativo y se entiende a sí mismo antes de entender a su empresa, sin que esto implique que no debe hacer esto último.

Tampoco es mi pretensión entrar al campo teórico o plantear un debate. Lo que busco es que el lector —que pudiera ser accionista, directivo, consejero o asesor de una sociedad, interesado en analizar y ponderar los puntos de vista que aquí se expresan— incursione en temas de reflexión inducidos por las vivencias personales que, solo en la práctica, ha podido encontrar el autor. Esta lectura permitirá la comparación de los planteamientos presentados con situaciones propias de cada persona. Toda experiencia individual puede ser útil para otros en la prevención de conflictos de accionistas, socios o asociados en las empresas, en las que, de cualquier forma, se participe.

Resolver un problema por sus causas y no por sus efectos permite evitar su repetición y también solucionar en forma definitiva los daños causados, ya sea de manera parcial o, en su caso, asumiendo las pérdidas ocasionadas. La prevención, para propósitos de esta propuesta, consiste en el análisis de supuestos, ya sean reales, pasados, potenciales o actuales, que permiten identificar las posibles causas que, necesariamente, provocarían o provocan las desavenencias entre los accionistas, con el fin de tomar acciones para evitar su materialización.

Sin llegar al absurdo o a supuestos extremos, es posible acordar, previa y razonablemente, los pasos que deberán de tomarse cuando surja una situación adversa, no deseada, pero probable, que común o eventualmente se presenta entre los accionistas de una sociedad y, así, desactivar los conflictos previstos con base en la experiencia histórica, el sentido práctico o una visión hacia el futuro que pueda anticiparse a sucesos que, por fuerza, se materializarán.

Sin mayores pretensiones, deseo ser útil al lector compartiendo mis ideas y reflexiones para que le auxilien a mejorar actitudes, apoyar las decisiones que se adopten como accionistas de una empresa y contribuir para que, en sus relaciones interpersonales, se eviten desavenencias o prácticas que incidan en el desenvolvimiento de conflictos, tanto entre socios como en la sociedad.

Los problemas primero son humanos y luego legales, no a la inversa.

#ConflictosEntreSocios

Los conflictos primero son humanos; después, legales

En el mundo empresarial, los conflictos entre socios son más comunes —y más destructivos— de lo que se piensa. Este libro ofrece una guía clara y práctica para entender las causas reales de estas desavenencias, prevenirlas y, cuando sea posible, solucionarlas.

Salvador Benítez Lozano, destacado jurista y consejero con amplia experiencia en la resolución de disputas societarias, comparte reflexiones, situaciones reales y herramientas útiles para quienes participan en sociedades legalmente constituidas: accionistas, dueños, directivos y asesores. Pero su enfoque va más allá del marco legal para adentrarse en los aspectos éticos, emocionales y culturales que influyen en su comportamiento.

Los conflictos, inherentes a la convivencia humana, no son un destino ni una carga ineludibles. En estas páginas, su autor nos muestra, paso a paso, cómo lograr asociaciones empáticas, justas y convenientes para cada uno de sus miembros.

**Una lectura esencial para quienes desean construir
relaciones empresariales sólidas,
transparentes y duraderas.**



ISBN: 978-968-9721-01-7

