

# Los medios alternos de solución de conflictos (MASC) y su relación con los elementos de constitución de la sociedad anónima en México

*Luis Figueroa Díaz\**

Este trabajo aborda el tema de los medios alternos de solución de conflictos (en adelante MASC) aplicados a la sociedad anónima en México, como lo enuncia la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 17, párrafo cuarto, al establecer que las leyes recuperen medios alternos de solución de conflictos.

*This paper addresses the issue of alternative means of dispute resolution (hereinafter ADR) applied to the corporation in Mexico, as states the Constitution of the United Mexican States in Article 17, fourth paragraph, stating that recover laws alternative means of dispute resolution.*

**SUMARIO:** Preámbulo y objetivos de este trabajo / I. MASC y programas / II. Antecedentes del sentido general de la regulación en México del acto de constitución de la sociedad anónima y su enlace con los MASC / III. La póliza constitutiva de la sociedad anónima y la utilidad de subsumir los MASC / IV. Elementos constitutivos del gobierno de las sociedades anónimas y los programas MASC / V. Conclusiones / Fuentes de consulta

---

\* Profesor Investigador del Departamento de Derecho de la UAM-Azcapotzalco.

## Preámbulo y objetivos de este trabajo

La división de los agentes económicos en nuestro derecho, en función de lo que se lee en el Artículo 25 constitucional, consiste en determinar, como ideal normativo, la participación de cada sector en el desarrollo nacional.

El aliento y protección del sector privado se expresa en un sentido amplio, en la organización y el desarrollo económico de la empresa, en tanto en sentido estricto, abarca las condiciones y los términos en que se asocian las personas mediante una corporación.<sup>1</sup>

En relación con este último sentido, que consideramos restrictivo, no podemos dejar de mencionar el hecho de sobra conocido, consistente en que entre las sociedades mercantiles mexicanas, pueden distinguirse unas cuya organización circunda en torno preponderantemente del capital, de otras que se relacionan más con el *estatus* personal del socio.<sup>2</sup>

Entre las sociedades de capital, destaca desde siempre, la sociedad anónima ya sea porque “es el instrumento jurídico preferido para desarrollar las empresas más audaces y costosas”, o porque “actúa como expediente técnico que permite hacer partícipes a grandes masas de personas en los beneficios de la industria y del comercio a gran escala”.<sup>3</sup>

Esta importancia y papel económico, resalta la prioridad de la regulación del acto-uniión que da origen a la sociedad anónima, lo que se manifiesta en el *affectio societatis*,<sup>4</sup> donde ocurre que las sociedades anónimas generan el conocido efecto de socios mayoritarios y minoritarios de capital.

Este efecto conlleva una disociación entre propiedad de capital y control del mismo, que en ocasiones, puede ser perjudicial.<sup>5</sup>

De esta manera, la legislación mexicana que establece las reglas de constitución de una sociedad anónima, permaneció mucho tiempo sin modificaciones en cuanto a los requisitos de constitución; hasta que finalmente fue tomada en cuenta por la renovación que ha hecho cambiar nuestro derecho en muchas de sus ramas en los últimos tiempos.

---

<sup>1</sup> Joaquín Rodríguez Rodríguez, *Tratado de sociedades mercantiles*, tomo I, México, Editorial Porrúa, 1991, p. 10, señala sobre ello que “las personas físicas o jurídicas que se dedican a realizar actos de comercio son comerciantes, y aunque no los realicen son también comerciantes las sociedades constituidas con forma mercantil”.

<sup>2</sup> Ello tiene que ver con la responsabilidad que el socio asume en la sociedad mercantil por lo que algunos autores como Mario Bauche Garcíadiego, *La empresa*, México, editorial Porrúa, 1983, p. 481, explica que hay tres categorías de sociedades: las de responsabilidad ilimitada, las de responsabilidad limitada y las de responsabilidad mixta.

<sup>3</sup> Rodrigo Uriá, *Derecho mercantil*, Madrid, editorial Silverio Aguirre Torres, p. 160.

<sup>4</sup> Voluntad de formar sociedad.

<sup>5</sup> Un ejemplo de esto radica en las sociedades anónimas donde los socios compran acciones en bolsa de valores, sin estar interesados en ser parte activa de la empresa o sociedad, tal como lo indica Gonzalo García Velasco, *Las minorías en las sociedades anónimas*, México, editorial Porrúa, 2005, p. 27.

Las más recientes a la Ley General de Sociedades Mercantiles fueron publicadas en el *Diario Oficial de la Federación (DOF)* del 13 de junio de 2014. El decreto incluye reformas, adiciones y derogaciones a diversas disposiciones del Código de Comercio, de la Ley General de Sociedades Mercantiles, de la Ley de Fondos de Inversión, de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, de la Ley Federal de Derechos y de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Dichas modificaciones entraron en vigor el 14 de junio de 2014, con excepción de las normas relativas a los derechos de minorías en las sociedades anónimas.

En la dinámica de esas innovaciones es interés para este trabajo enlazar los MASC<sup>6</sup> especialmente en los requisitos de constitución de las sociedades anónimas.

Se sostiene que entre ambos procesos legislativos existe un nexo relevante si partimos de una hipótesis donde consideremos que los conflictos que pueden originarse entre los socios, por el efecto del principio capitalista o *intuitus pecuniae*, pueden ser parte de un modelo de ánimo *contraendo societatis*<sup>7</sup> en la sociedad anónima con póliza MASC.

En otras palabras, esta ruta de reformas en la cual se radican nuevas responsabilidades jurídicas en los elementos de constitución de una sociedad anónima, asumimos que se trata del receptáculo más adecuado para establecer en ellas programas MASC, tal como lo trataremos de explicar a lo largo de esta exposición.

Sostenemos, a favor de este argumento, que los programas MASC cuentan con las características necesarias para el desarrollo de una dinámica en el seno mismo de las sociedades anónimas, porque resultan evidentes la utilidad y la economía que se consiguen si los accionistas resuelven con MASC sus litigios, en lugar de llevarlos a los tribunales comunes.

## I. MASC y programas

Es necesario precisar, previamente las bases teóricas relevantes relacionados con los conceptos, términos y principios que definen los MASC, así como a los programas que están relacionados con ellos.

Así, los MASC son un conjunto de figuras legales que han sido utilizadas para la solución de controversias y conflictos, por regla general, fuera de la jurisdicción de los tribunales. Ana Elena Fierro los conceptualiza como “procedimientos entre iguales que de manera voluntaria participan en un procedimiento tendiente a generar la solución de su conflicto de mutuo acuerdo”.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Constitucionalizada en el párrafo cuarto del Artículo 17, que a la letra indica: “Artículo 17 [...] Las leyes proveerán mecanismos alternativos de solución de controversias [...]”.

<sup>7</sup> Gonzalo García Velazco señala que el término es empleado por quienes sostienen la naturaleza contractual del acto-uniión de la sociedad anónima, y que significa el impulso inicial que mueve a los socios fundadores de una sociedad mercantil a formar ésta; *op.cit.*, p. 27.

<sup>8</sup> Ana Elena Fierro Ferrández, *Manejo de conflictos y mediación*, México, editorial Oxford, 2010, p. 24.

Efectivamente, su naturaleza común consiste en el desarrollo de una actividad que puede ser encauzada en un procedimiento jurídico y mediante la cual se puede voluntariamente llegar a una solución aceptada por ambas partes para resolver su conflicto. Por ello Arley Orduña<sup>9</sup> sostiene que el concepto genérico es el que incluye a las soluciones pacíficas en tanto que los mecanismos alternativos se refieren a la figura jurídica. Aunque hay que precisar que el derecho construyó y estructuró algunas de las más relevantes figuras a partir del desarrollo de medios autocompositivos y heterocompositivos según es planteado por el consenso de la teoría procesal, por esto, Junco Vargas afirma que han existido tres grandes campos en la evolución de los MASC, es decir, los dos antes indicados y las soluciones intermedias modernas.<sup>10</sup>

Los principios en que se sustentan estos MASC incluyen la negociación, la voluntariedad, la confidencialidad, la imparcialidad, la buena fe, la equidad, la legalidad, la flexibilidad; e implican importantes cambios con respecto del planteamiento de posturas y alegatos en los juicios, por lo que su práctica no se concreta a los esquemas formales y tradicionales, sino que incursiona en la ética, la comunicación, la lingüística, la intersubjetividad y los derechos humanos.<sup>11</sup>

Luis Miguel Díaz, al abordar el tema de la mediación, los consideran como figuras legales que expresan una cultura y modelos que permiten explicar cómo se aprehende del universo donde se existe, y que desde esa perspectiva se separan del mundo, en sentido estricto del “deber ser” dado que el derecho presupone “humanos idénticos que no tienen pensamientos, sentimientos, historias y expectativas personales.”<sup>12</sup> Por ello explica que en una mediación para comprender el conflicto se requiere de un marco de referencia que reconozca la contingencia de la relatividad de las percepciones de realidad de los conflictuados y cuestione la existencia de una objetividad dada en el marco social.<sup>13</sup>

Para José Becerra Bautista son “substitutos de la jurisdicción” el arbitraje, la transacción, la conciliación y el avenimiento.<sup>14</sup> Por su parte, Cipriano Gómez Lara ubica en el campo de la autocomposición las figuras jurídicas que realizan las propias partes para solucionar una controversia, asumiendo como tales el desistimiento, el allanamiento, la transacción, la amigable composición y la conciliación.<sup>15</sup> Gor-

---

<sup>9</sup> Amada María Arley Orduña, “Reto de la reforma judicial y las escuelas de derecho soluciones pacíficas, romper un paradigma”, en revista *Alegatos*, México, UAM-Azcapotzalco, núm. 87, 2014, p. 443.

<sup>10</sup> José Roberto Junco Vargas, *La conciliación, Aspectos sustanciales y procesales y el sistema acusatorio*, Bogotá, Temis, 2007, p. 53.

<sup>11</sup> En la profundización de estos elementos el autor ha elaborado el ensayo sobre “La enseñanza del derecho y los medios alternos de solución de controversias”, publicado en revista *Alegatos*, UAM-Azcapotzalco, núm. 76, México, 2010, pp. 787-800.

<sup>12</sup> Luis Miguel Díaz, (Introducción). *Manejo de conflictos*, México, editorial Paz, 2005.

<sup>13</sup> *Ibid*, p. 45.

<sup>14</sup> José Becerra Bautista, *El proceso civil en México*, México, Porrúa, 2002, pp. 16-18.

<sup>15</sup> Cipriano Gómez Lara, *Teoría general del proceso*, México, Porrúa, 1979.

jón Gómez y Steele Garza incluyen como principales MASC la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje y la transacción.

Las diferencias entre estas figuras son importantes y de manera ilustrativa podemos citar el caso entre el arbitraje y la mediación, en el que en el primero se asocia la figura con el laudo en tanto que en el segundo no existe ese vínculo. La mediación es informal, en tanto el arbitraje puede ser de estricto derecho; el arbitraje es nulo sobre delito, dolo y culpa futura, la mediación no lo es necesariamente; los laudos son decisiones sobre cuestiones incidentales o el fondo del asunto, en la mediación solo hay acuerdo final cuando

existe voluntad de las partes. Las dos figuras, sin embargo, son aplicables a los asuntos mercantiles y bien pueden ser utilizadas de forma contractual.<sup>16</sup>

En todo caso, y sin perjuicio de estas características formales, cabe destacar que los MASC no deben ser considerados como figuras jurídicas aisladas, sino por el contrario, en muchos casos, son complementarias y pueden ser utilizadas en su conjunto para la solución pacífica de los conflictos y controversias.

Por otra parte, en México, la relación entre los MASC y el sistema judicial es notoria, dado que en la práctica los tribunales y autoridades turnan las controversias a los centros de justicia alternativa en función de los criterios que los consideran materia para ello. En esos criterios o factores pueden ubicarse la desigualdad del poder real de las partes, el futuro de la relación de las partes, la buena voluntad de las partes para llegar a un arreglo, los recursos financieros de las partes, las emociones y sentimientos de los interesados, los cauces legales y materias que permitan su envío, entre otros.<sup>17</sup>

En la actualidad, dado su empleo alternativo al sistema adversarial, se propicia un efecto de judicialización, tal como señalan Gorjón Gómez y Steele Garza,<sup>18</sup> donde se tiende a esperar en ellos las mismas condiciones de un proceso judicial, lo cual es impreciso dada su naturaleza.

***En todo caso, y sin perjuicio de estas características formales, cabe destacar que los MASC no deben ser considerados como figuras jurídicas aisladas, sino por el contrario, en muchos casos, son complementarias y pueden ser utilizadas en su conjunto para la solución pacífica de los conflictos y controversias.***

<sup>16</sup> Se abunda en esta comparación de figuras legales en el texto del autor denominado "Mediación y arbitraje", publicado en la revista *Alegatos*, UAM-Azcapotzalco, núm. 50, 2002, pp. 167-174.

<sup>17</sup> Melinda Ostermeyer, *Diseño de sistemas para la resolución de controversias; asuntos y decisiones claves para la creación de programas de mediación*, México, memorias del II Congreso Nacional de Mediación, TSJDF-Instituto de Investigaciones jurídicas de la UNAM, 2002, pp. 14-25.

<sup>18</sup> Francisco J. Gorjón Gómez y José G. Steele Garza, *Métodos alternativos de solución de conflictos*, México, editorial Oxford, 2012, pp. 4-10.

En nuestra opinión, la incorporación de los MASC en el sistema de justicia mexicano antes y posterior a la reforma del Artículo 17 constitucional, constituye una de las transformaciones más visibles y significativas, no porque se trate de substituir con ellos a los tribunales, sino porque se erigen como paradigmas alternos que coadyuvan a la solución de los conflictos y controversias en los cuales hay que ahondar, tanto en la teoría como en su práctica, para que no se produzcan efectos contrarios a los esquemas de justicia tradicionales.<sup>19</sup> El término paradigma lo asociamos a los MASC a partir de las ideas de Thomas Kuhn, quién amplió su significado más allá del uso lingüístico, al considerar que una revolución en el conocimiento científico almacenado se debe al cambio continuo de paradigmas, entendiendo por tales los compromisos, creencias, normas y prácticas compartidos por una comunidad de científicos, que sirven adecuadamente para explicar los diversos fenómenos.

Por ello, desde nuestra postura los MASC son figuras jurídicas auxiliares de la justicia tradicional, ya sea judicial o administrativa, propiciado por el retraso, incapacidad y saturación de las instituciones que obstaculiza y retrasa la solución de los problemas de la población, llevando a una crisis del aparato de justicia; y que se encuentran en una fase inicial donde comienzan a desprenderse de la visión ortodoxa de la impartición de justicia. Tienen así, un componente democrático porque es una forma de entender y practicar la justicia más cercana a la población y, como señala Luis Miguel Díaz, buscan reducir el papel del Estado en la vida cotidiana<sup>20</sup> de los ciudadanos. Al examinar en este trabajo más adelante la incorporación de programas MASC en las sociedades anónimas, asumimos estas consideraciones.

La instrumentación de estas figuras jurídicas en México ha tenido, así un sentido de proceso histórico, comenzando por la creación de nuevas teorías en torno de ellos, la promulgación de leyes de justicia alternativa en la federación y sus entidades estatales, así como la fundación de centros de justicia alternativa. Este proceso histórico tiene algunas peculiaridades, como el hecho de una revisión de nuestros sistemas de tribunales y el surgimiento de una sólida red de compromisos con la comunidad, puesto que incluso las universidades comienzan a cambiar sus planes de estudio y pensar en el establecimiento de centros para proporcionar MASC.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> El enfoque paradigmático de los MASC que afirmamos en este trabajo como característica de los mismos puede ser consultado en el estudio conjunto del autor con Diana Margarita Magaña Hernández y Alejandro Caamaño Tomas, “El enfoque de la justicia y los medios alternativos de solución de conflictos: un cambio de paradigma en el sistema de justicia mexicano”, México, revista *Fuentes Humanísticas*, UAM-Azcapotzalco, núm. 44, 2012, pp. 27-39.

<sup>20</sup> En el muy interesante estudio denominado Justicia Cotidiana, coordinado por los maestros Sergio López Ayllón y Alfonso Oñate Laaborde, disponible en su “síntesis del informe y de las recomendaciones en materia de justicia cotidiana”, publicado por el CIDE, 2015, se incluye como propuesta de plan de acción y que correspondan al ámbito del ejecutivo federal, la propuesta 11 relativa a ampliar el uso de mecanismos alternativos de solución de controversias definiéndolos como herramientas útiles y flexibles que diversifican las vías de acceso a la justicia. Se propone además repensar los modelos MASC existentes o crear nuevos en materia laboral, familiar, administrativa, civil, mercantil y especialmente en la mediación local y comunitaria.

<sup>21</sup> En nuestro estudio titulado, *La mediación en México: un cambio en la formación jurídica del abogado y en la cultura del litigio*, publicado en *Memorias del tercer congreso de formación jurídica*, Agustín Pérez Carrillo, UAM-Azcapotzalco, serie memorias, 2012 anotamos que las instituciones dedicadas a la

En cuanto a los programas que se derivan de los MASC conllevan una ejecución adecuada de una planeación y se vinculan con ésta. Incluyen estrategias que permite que los agentes interesados estén informados, que se involucren adecuadamente, que se articulen metas y se lleven a cabo de forma efectiva y eficiente.<sup>22</sup> Los programas, siendo de índole documental, pueden estar integrados en las organizaciones, en las sociedades, en los tribunales y en las instituciones.

Un programa que integre instrumentos o figuras jurídicas MASC, tiene la posibilidad de proporcionarlas en forma híbrida, flexible y adaptable a la realidad de los problemas o conflictos. En ellos se sigue un principio de publicidad, información y planeación por lo que también son susceptibles de jerarquizarse, de establecer un ámbito temporal y espacial, así como incluir la invención de nuevos MASC o la incorporación de técnicas y modelos específicos de comunicación. Esto coadyuva a lo que Oster Meyer determina como integridad del programa, refiriéndose a esta palabra un carácter bidireccional: por una parte, a que el programa garantice el uso de MASC de manera ética y profesional y, por la otra, que no vulnere los derechos de los involucrados al acudir a su ejercicio.

Siendo un documento que plasma de manera expresa el programa, es conveniente desarrollar las actividades que se plantean, las metas y objetivos para cumplir con su cometido, asignar recursos y designar a los responsables de llevar a cabo esos programas. Una de las cuestiones que permite la fuerza de los programas MASC radica en el enunciado de los principios, sobre todo, los fundamentos relativos a la confidencialidad, imparcialidad, profesionalización e información.

## **II. Antecedentes del sentido general de la regulación en México del acto de constitución de la sociedad anónima y su enlace con los MASC**

Una vez expresadas estas bases, a continuación relacionemos a los MASC con la figura jurídica de la sociedad anónima examinando los antecedentes de su regulación. Paolo Riguzzi, con respecto de la sociedad anónima en México, señala que tanto los códigos de comercio de 1884, 1889 y la Ley de Sociedades Anónimas de 1888, planteaban cierta incertidumbre sobre su regulación, puesto que se le consideraba un peligro potencial por lo que era necesario que la forma legal se pusiera bajo la tutela del Ejecutivo Federal.<sup>23</sup> Agrega que la decisión para normar en aquellos años la figura se resolvió de manera peculiar.

---

enseñanza del derecho en el país deben producir un cambio de visión acerca de la forma en que los estudiantes desarrollan ciertas habilidades. Estas nuevas habilidades se ubican en el campo de una cultura no litigiosa, lo cual no demerita la profesionalidad del abogado, sino la complementa, porque el profesional del derecho es también un balanceador, es decir, en su actuación privada debe propiciar condiciones que permitan, en el campo de las relaciones formales, superar la desigualdad.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 21.

<sup>23</sup> Paolo Riguzzi, *Sistema Legal y sociedades anónimas en México, 1854-1917*, Colección Documentos de Investigación, México, Colegio Mexiquense, A.C, México, 2006, p. 8, disponible en página electrónica [www.cmq.edu.mx/index.php/subir-docman/doc.../251-di1180404](http://www.cmq.edu.mx/index.php/subir-docman/doc.../251-di1180404), consultada el día 12 de mayo del año 2015.

Salinas Martínez lo acota, al indicar que el Código de Comercio Mexicano de 1889, que reguló a la sociedad anónima incorporó las disposiciones de la Ley de Sociedades Anónimas de un año antes, y se construyó con base en una política legislativa fundada en la “libertad reglamentada”.<sup>24</sup>

Gracias a ello, en los hechos, las sociedades mercantiles en esta etapa permitieron la formación de un sector económico interlocutor con el Estado.

Para cumplir con ese rol el sector privado mercantil hacia principios del siglo XX promovió la expedición de una Ley de Cámaras Nacionales de Comercio, que fue promulgada el 12 de junio de 1908, en cuyo objeto se disponía que las Cámaras funcionarían en representación de los intereses del comercio ante el gobierno federal.

Carlos Arriola, señala al respecto, que al año siguiente el 21 de diciembre, se expidió la Ley de Cámaras Agrícolas que les concedió a éstas un *estatus cuasi público*.<sup>25</sup>

El criterio de la libertad reglamentada fue después subsumido en un sentido de publicidad en la LGSM de 1934, al establecer la creación de sociedades anónimas con tres etapas definidas para que se consideren sociedades mercantiles “regulares”, es decir, la fase de la escritura constitutiva privada, la relativa a la protocolización y la conclusiva o sustentada en el registro de la sociedad en el Registro Público de Comercio.

En la actualidad este componente de publicidad se amplía mediante fórmulas de equilibrio en la participación y ejercicio de derechos de los accionistas.<sup>26</sup>

Algunos autores<sup>27</sup> sustentados en esta tendencia, han elaborado una división académica donde se asume que es necesario que en ciertas y determinadas sociedades anónimas, con un objeto social “público”, exista un mayor cuidado en los elementos de su organización jurídica.

Específicamente, la división propone sociedades anónimas ordinarias y sociedades anónimas “públicas”, entendiendo la diferencia en función de que las segundas colocan sus acciones en el juego especulativo de la bolsa de valores, por lo que la protección del capital social, así como del patrimonio, debe ser más estricta.

Siguiendo esa tendencia pública, enlazamos los MASC con la sociedad anónima, puesto que, verbigracia, en Estados Unidos de Norteamérica, las corporaciones que son su equivalente, han decidido programas que integran a sus organizacio-

---

<sup>24</sup> Arturo Salinas Martínez, *Las sociedades mercantiles en el Código de Comercio de 1889*, p. 581, texto disponible en página electrónica <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/640/30.pdf>, consultada el día 10 de marzo de 2015.

<sup>25</sup> Véase, “La ley de cámaras empresariales y sus confederaciones”, página electrónica [codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18\\_1/apachnedia](http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apachnedia), revisada el día 12 de enero del año 2015.

<sup>26</sup> Sin embargo, también se interpreta que en países como México y España tal inclusión de derechos de minorías obedece a otras razones, tales como proteger a la mayoría del peligro de acciones abusivas por las minorías, en tanto existe un deber intrínseco de fidelidad y de no caer en el abuso del derecho, según lo explica Gonzalo García Velasco, *op. cit.*, p. 91.

<sup>27</sup> Tal como lo sostiene Gonzalo García Velasco, *op. cit.*, p. 49.

nes el enfoque MASC y adquieren un rol de liderazgo alcanzando una significativa ventaja en el mercado.<sup>28</sup> Picker explica que los programas incluyen la preparación de la organización, el desarrollo de la mecánica del sistema, la creación de herramientas para evaluar casos y la evaluación y seguimiento de los resultados.

Adicionalmente, para las sociedades anónimas, la inclusión, por ejemplo, de la mediación en sus organizaciones internas supone la continuación de una cultura jurídica, generada desde la organización misma, y en México sería una contribución consecuente con sus antecedentes de regulación que hemos señalado.

Apunta hacia lo que Erika Bardales enfatiza cuando señala que la sociedad mexicana se enfrenta a un nuevo paradigma para manejar y resolver conflictos donde la interdependencia de los actores de la vida social aconseja utilizar instrumentos cooperativos para resolver diferencias.<sup>29</sup>

Cabe aquí, sin embargo, advertir que las peculiaridades de construcción de los MASC en México, con relación al derecho mercantil, todavía tienen diferencias importantes según sea el caso de los mecanismos que se elijan.

Gorjón Gómez y Steele Garza<sup>30</sup> señalan al respecto, que tanto el arbitraje como la mediación, la negociación o la conciliación pueden ser utilizados en México en materia comercial. No obstante, indican que al menos hasta el año 2012 sólo en 19 estados de la República Mexicana existía seguridad jurídica en ese aspecto, mientras que en los otros 13, la mediación no era vinculante; convencidos de que el arbitraje otorga máxima seguridad jurídica, puesto que el acuerdo de mediación requiere del aval de un tercero para que el juez lo observe y no tiene el rango de un laudo.

Por lo anterior es que podemos adelantar una conclusión: la institucionalización de los sistemas MASC, en el acto constitutivo de la sociedad anónima, es el paso siguiente del<sup>31</sup> sentido general regulatorio de la sociedad anónima en México, para lo cual se cuenta con elementos internos de la organización jurídica de la persona moral, como son la póliza y las acciones. Por esto, expliquemos a continuación esta última aseveración.

***Cabe aquí, sin embargo, advertir que las peculiaridades de construcción de los MASC en México, con relación al derecho mercantil, todavía tienen diferencias importantes según sea el caso de los mecanismos que se elijan.***

<sup>28</sup> Bennet G. Picker, *op. cit.*, p. 81.

<sup>29</sup> Erika Bardales Lazcano, *Medios alternativos de solución de conflictos y justicia restaurativa*, México, Flores editor y distribuidor, 2011, p. 111.

<sup>30</sup> Francisco J. Gorjón Gómez y José G. Steele Garza, *op. cit.*, p. 188.

<sup>31</sup> *Ibid.*, pp. 4-10.

### III. La póliza constitutiva de la sociedad anónima y la utilidad de subsumir los MASC

En términos del Artículo 17 párrafo tercero de la Constitución mexicana:

“Las leyes preverán mecanismos alternativos de controversias. En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial”.<sup>32</sup>

Con respecto de esta reforma constitucional, una modificación aparentemente intrascendente<sup>33</sup> en el derecho mercantil, incluye en la determinación de los requisitos que deben incluir los socios de una sociedad mercantil, la mención del vocablo “póliza”. El artículo 6 de la LGSM establece que:

“La escritura o póliza constitutiva de una sociedad deberá contener”

La póliza<sup>34</sup> como sinónimo de “escritura”,<sup>35</sup> implica una mercantilidad porque asume la determinación de los socios de desarrollar actos de comercio, pero a la vez supone que en ella deben hacerse constar a detalle las obligaciones y derechos de los mismos, lo que origina en nuestro derecho la ampliación de los requisitos que debe incluir una sociedad anónima en su constitución según el artículo 91 de la LGSM.<sup>36</sup>

La relevancia se manifiesta cuando asociamos la póliza con los MASC puesto que el empleo de éstos supondría una decisión “constitutiva” de los socios de agotar previamente esta vía antes de acudir a los tribunales por razón de un conflicto.

Esta eventual inclusión en la póliza no despoja a los MASC de su carácter voluntario, ni lo contradice, puesto que como señala Ana Elena Fierro, los medios alternos no parten de la fuerza de la autoridad, sino de la voluntad de los participantes.<sup>37</sup> Así que una disposición que incluya en los elementos de constitución de una sociedad anónima a la justicia alternativa es perfecta en ese sentido de decisión voluntaria de los accionistas y cumple el mandato contenido en el párrafo cuarto del Artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

---

<sup>32</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, disponible en página electrónica [www.diputados.gob.mx/htm/1.htm](http://www.diputados.gob.mx/htm/1.htm), consultada el día 2 de septiembre del año 2015.

<sup>33</sup> Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* del 13 de junio de 2014,

<sup>34</sup> Las pólizas son utilizadas fundamentalmente en las operaciones de seguros y otros actos de comercio para hacer constar contratos de tal naturaleza. Rafael de Pina Vara, en su *Diccionario de derecho*, México, Porrúa, 1990, p. 380, indica que la “póliza” es un documento mercantil en el que constan las obligaciones y derechos de las partes en los contratos de seguro, fletamentos y otros.

<sup>35</sup> Rodríguez y Rodríguez, *op. cit.*, p. 24, sostiene que el contrato mercantil de sociedad se compone de consentimiento, objeto, causa y forma. Teorías como las de Gierke, Mossa y Kuntze, niegan dicha naturaleza contractual.

<sup>36</sup> Según el artículo 7 de la LGSM cualquier socio puede demandar por la vía sumaria el otorgamiento de la póliza de la sociedad anónima siempre y cuando la escritura privada contenga los requisitos de las fracciones I a VII del artículo 6.

<sup>37</sup> Ana Elena Fierro Ferráez, *op. cit.*, p. 16.

Abundando, la reforma al artículo 91, fracción VII; de la LGSM, comienza con una redacción que obra en sentido positivo sobre la cuestión de voluntariedad de los MASC, puesto que se lee:

“Artículo 91. La escritura constitutiva o póliza de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6, los siguientes [...] VII. En su caso, las estipulaciones que [...]”.

Hoy día, sin embargo, no está expresamente previsto en el artículo 91 de la LGSM la inclusión de los MASC aún cuando hallamos un nuevo contenido derivado del inciso d)) en el que se lee:

“Artículo 91. La escritura constitutiva o póliza de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6, los siguientes [...] VII. En su caso, las estipulaciones que: d) implementen mecanismos a seguir en caso de que los accionistas no lleguen a acuerdos respecto de asuntos específicos”.

La primera explicación de este precepto radica, evidentemente en que se refiere a las decisiones de los accionistas en su órgano soberano y donde la expresión de la fórmula de socios mayoritarios y minoritarios puede acarrear asambleas sin resolución del orden del día.

La cuestión es que el distanciamiento entre las posiciones de poder, de los accionistas dentro de la sociedad anónima, también pueden conllevar que fuera de las asambleas se gestionen y cabildéen acuerdos, lo que a veces puede caer en el terreno de prácticas cuestionables aunque perfectamente válidas.<sup>38</sup>

Es aquí donde el empleo de los MASC tiene otra aplicación práctica, porque si de antemano los socios han asumido el uso de programas derivados de ellos, se transparenta tal toma de decisiones fuera del seno de las asambleas.

Además, los acuerdos pueden bien ser conducidos por esos programas MASC instrumentados institucionalmente por la propia organización colectiva lo que facilita su presentación y explicación ante las asambleas de accionistas. Ello no sólo da salida a los asuntos, sino que además permite conservar el tejido societario de la empresa.<sup>39</sup>

Por otra parte, en el género “mecanismos” pueden haber muchas especies como ya lo hemos explicado, si lo interpretamos en relación con los programas MASC.

Mecanismos de solución de conflictos ya instrumentados en México son la mediación, el arbitraje y la conciliación, pero podrían implementarse otros. Para cada uno de ellos, o en forma global, los programas MASC son un receptáculo que determine su oportunidad, su empleo según los casos que genéricamente se establezcan, así como su funcionalidad mediante objetivos, metas y expectativas que se preten-

---

<sup>38</sup> Por ejemplo, con el empleo de contratos para la adquisición temporal de acciones, como es el caso del reporto.

<sup>39</sup> Bennet G. Picker en su obra *Guía práctica para la mediación*, Buenos Aires, Paidós, 2001, pp. 78-79 explica el caso de una sociedad anónima “familiar” donde la mediación actúa como recomponedor no sólo de la situación de liquidación económica sino de la relación y vínculo personal de los accionistas.

dan alcanzar. Esos programas deberán construirse de tal manera que no excluyan las posibilidades de empleo de distintos mecanismos, ni limiten la creatividad y flexibilidad de su instrumentación, así como el eventual empleo de figuras legales que aún no han sido experimentadas.

Peña González señala que en Latinoamérica aún no han sido probados la mediación/arbitraje; la evaluación neutral previa; el experto neutral; el mini juicio; el tribunal multipuertas, entre otros.<sup>40</sup> En el campo de las relaciones mercantiles y especialmente en el desarrollo del comerciante como un sujeto histórico abierto a los intercambios y, por tanto, a las influencias de distintas culturas y realidades, estos medios pueden ser probados sin que necesariamente exista una ruptura con patrones culturales creados por la sociedad mexicana y su práctica puede iniciarse mediante los programas MASC en las sociedades anónimas.

Así, en un sentido general y abstracto, con el artículo 91 de la LGSM, se apunta hacia una nueva expresión de la responsabilidad del socio frente a sus similares y ante la firma; sin embargo, a nuestro juicio, el concepto es aún defectuoso si se considera que no manifiesta con toda claridad el desarrollo de programas MASC en las sociedades anónimas.

Refrámonos ahora a uno de los elementos más importantes de la póliza de constitución de la sociedad anónima, esto es, a la acción. La acción es, por tanto, un documento multifuncional con, digamos, diversos efectos jurídicos, siendo, a la vez, una constancia-recibo de la aportación, un título de crédito serial y corporativo, la expresión del capital social en un valor nominal, la cosa mercantil con valor de mercado por sí misma y la materialización de la representación de los derechos políticos del accionista, entre otras cosas.

El documento, al ser literal, conlleva la reproducción de la póliza constitutiva que detalla los términos de la adherencia del socio a la organización colectiva.<sup>41</sup> En otras palabras, la calidad de socio se determina por la acción, sosteniéndose que ello le concede un estatus del que se derivan los derechos y obligaciones inherentes al mismo.<sup>42</sup>

De esta forma, la redacción de contenidos MASC en la póliza de la sociedad, necesariamente implica su inclusión en la acción, lo que dotaría a esta de una nueva funcionalidad.

Esa eventual nueva funcionalidad, además define la naturaleza del programa MASC al poder considerarse como incorporado genéricamente en el título de crédito.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Oscar Peña González, *Mediación y conciliación extrajudicial. Teoría y práctica*, México, Flores editor y distribuidor, 2010, pp. 44 y 45.

<sup>41</sup> Para los autores clásicos como el maestro Rodrigo Uria, *Derecho mercantil*, Madrid, editorial Silverio Aguirre Torres, p. 161-235, la sociedad anónima se organiza en base a los elementos jurídicos *intuitu pecuniae*, circulación de las acciones a *non domino* y representación proporcional con nombramiento de administradores revocables *ad nutum*.

<sup>42</sup> Véase, Joaquín Rodríguez Rodríguez, *op. cit.*, p 277.

<sup>43</sup> Sobre la naturaleza jurídica de los acuerdos de mediación, por ejemplo, Ana Elena Fierro Ferráez, sos-

Por tanto, deviene en indispensable que en la definición de acción proporcionada por nuestra LGSM se incluya la relación de los derechos de los accionistas en los programas MASC, siempre y cuando en la póliza de la sociedad anónima se integren éstos, dado que el título tiene la característica de ser un documento literal que no se desliga de la causa que le da origen y que en estos programas se garantice la confidencialidad de la información expuesta en un programa MASC.<sup>44</sup>

Evidentemente, hoy en día no existe claridad en la LGSM sobre tal situación porque, insistimos, la fórmula del artículo 91 inciso d) es vaga e imprecisa.

No obstante, pasemos en el siguiente apartado de este trabajo a considerar la instrumentación de los MASC y los programas al interior de la sociedad anónima, abundando en las reformas.

## **IV. Elementos constitutivos del gobierno de las sociedades anónimas y los programas MASC**

En los procesos de aumento de capital social donde se emiten nuevas acciones, los socios cuentan con un derecho preferente o del tanto en proporción al número de sus acciones suscritas. Ahora, con la reforma al artículo 91 fracción VII inciso e) de la LGSM, los acuerdos al respecto deben ser publicados en el sistema electrónico a cargo de la Secretaría de Economía, lo mismo ocurre con las previsiones estatutarias que modifiquen dicho derecho del tanto.

La reforma se lee en los términos siguientes:

Artículo 91. La escritura constitutiva o póliza de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6, los siguientes: [...] VII. En su caso, las estipulaciones que: e) Amplíen, limiten o nieguen el derecho de suscripción preferente a que se refiere el artículo 132 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Asimismo, las asambleas generales de accionistas deben asentarse en dicho sistema electrónico, incluyendo los acuerdos de fusión, escisión, balance o el procedimiento de liquidación, en su caso.<sup>45</sup>

Por otra parte, el artículo 91 de la LGSM contiene en la actualidad la siguiente mención:

---

tiene que si el acuerdo es privado no puede considerarse cosa juzgada, pero si se manifiesta como transacción, entonces sí tiene tal carácter.

<sup>44</sup> También llamados por la teoría títulos de crédito causales.

<sup>45</sup> Artículos 186, 223, 228 bis de la LGSM. Hay que considerar también que la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito norma el manejo de las obligaciones mercantiles expedidas por las sociedades anónimas para financiar su expansión económica, puesto que las sociedades que las emitan deben publicar en el sistema electrónico su balance general de acuerdo con lo señalado por su artículo 212, reformado según publicación en el *Diario Oficial de la Federación* del 13 de junio de 2014.

Artículo 91: La escritura constitutiva o póliza de una sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6, los siguientes: [...] VII. En su caso, las estipulaciones que: f) permitan limitar la responsabilidad en los daños y perjuicios ocasionados por sus consejeros y funcionarios, derivados de los actos que ejecuten o por las decisiones que adopten, siempre que no se trate de actos dolosos o de mala fe, o bien, ilícitos conforme a ésta u otras leyes.

Todas estas disposiciones tienen que ver con la llamada autorregulación de la sociedad anónima a través de sus órganos de gobierno, donde se consideran propuestas innovadoras como son los códigos de conducta societarios.<sup>46</sup>

Se asume en este mismo sentido, como componente del gobierno corporativo de las sociedades mercantiles, el examen de las operaciones que se realizan sobre las acciones y la naturaleza de éstas.<sup>47</sup>

El resultado general de examinar estas disposiciones es nuevamente el pensar en instrumentos novedosos que permitan a las sociedades anónimas resolver eventuales conflictos, ya sea por la no atención de los derechos de los socios en los procesos internos de la corporación o ya sea por los efectos que hacia terceros y los propios socios no culpables puedan tener los actos de administración de los consejeros.

El gobierno corporativo de las sociedades anónimas debe así, evolucionar a nuestro juicio, hacia el desarrollo de los programas MASC, que pueden estar previstos en la redacción de póliza constitutiva de la sociedad anónima y que pueden proyectarse en los títulos de crédito denominados acciones dada las características de literalidad e incorporación. Desde luego las cuestiones relativas a la competencia de los órganos sociales, especialmente la asamblea de accionistas y los consejos de administración, y su intervención en los programas MASC es una cuestión que requiere de un análisis particular y que dejamos para una futura continuación analítica de este tema.

Hoy día, buena parte de los conflictos que se presentan al interior de las sociedades anónimas radica en el manejo de las acciones y, por tanto, de la movilidad del capital social, como en el aspecto relacionado con la obtención de utilidades producto de dichos documentos. Se plantean dos casos al respecto y establezcamos la forma como pueden ser planteados hipotéticamente estos conflictos en la justicia tradicional por una parte y en los programas MASC por otra.

**Caso:** En una sociedad anónima constituida en el siglo XX, los cinco hermanos de una familia son accionistas de la misma. Uno de ellos tiene diferencias con el res-

---

<sup>46</sup> En lo particular ya la Ley del Mercado de Valores (LMV) publicada en el *Diario Oficial de la Federación* del 6 de mayo de 2006, incluye una disposición en su artículo 13 fracción VI, para el caso de las sociedades anónimas promotoras de inversión. Sobre esto mismo, la nueva Ley de Agrupaciones Financieras expedida en 2014, establece la previsión del “deber de lealtad”.

<sup>47</sup> Por ejemplo, el artículo 91 reformado, obliga a establecer en las escrituras sociales las restricciones sobre la transmisión de acciones de una misma serie o representativas del capital social, los casos en que pueden emitirse acciones sin derecho a voto y aquellas que establezcan derechos sociales distintos.

to en virtud de que no está de acuerdo con el manejo societario de los socios y decide retirarse de la compañía. Muchos años después aduce que la compañía le debe las utilidades generadas por sus acciones, así como de otras en las que ha sido heredero de su padre que también era accionista de la empresa, pero que ya ha fallecido hace muchos años. No obstante, carece de las acciones, así como de los certificados provisionales, dado que el confiaba en el carácter familiar de la empresa y en sus hermanos. Sin embargo, los hermanos han dejado de hablarse y verse en virtud del conflicto que se ha generado.

**Su planteamiento hipotético en la justicia tradicional:** Lo que se deriva de este caso es un conflicto que no fue manifiesto en muchos años porque la sociedad anónima tenía como accionistas sólo a los miembros de la familia, por lo que su administración se basaba en la confianza por los nexos filiales. Así que este conflicto al plantearse en tribunales genera una controversia que tendrá aristas: por una parte, se entablarán al menos juicios de carácter civil y mercantil dada la situación de la herencia y la situación de socio en la sociedad anónima. En un juicio conocerá un juez de lo familiar y en otro un civil. Los juicios, puede preverse, serán largos y costosos dado la confrontación de los hermanos y el sentimiento filial involucrado y puesto que entre los tribunales habrá diferencias de apreciación por las materias de las controversias.

**Su planteamiento hipotético en un programa MASC:** En cambio, si los supuestos genéricos de eventuales controversias por la herencia de acciones en la sociedad anónima son incluidos en un programa MASC que ofrezca a los interesados una mediación institucional que incluya la filosofía, la imparcialidad, la buena fe y la voluntariedad, y además establezca los tiempos, etapas, estrategias y objetivos a conseguir, y que dicho conflicto puede ser menos costoso, más equitativo, reconstructor de la relación familiar y benéfico no sólo para las partes sino para el entorno societario, el planteamiento del conflicto es distinto a la vía adversarial. La clave de ello radica en que el programa MASC explique con convicción, información e imparcialidad la ventaja para los socios de acudir a una mediación institucional por encima quizá de otros medios, y que explique la complementariedad de esa mediación institucional con otros mecanismos para arribar a una mejor solución que reconstruya no sólo el ámbito de los negocios sino la propia relación familiar.

**Caso:** Una sociedad anónima se encuentra en dificultades financieras y un socio decide convocar a asamblea de accionistas para proponer se emitan nuevas acciones y se aumente el capital social. Lo que subyace en su propuesta es que desea adquirir las nuevas acciones y dominar políticamente a la sociedad. Otro socio se opone a ello, y plantea que la asamblea propondrá emitir obligaciones mercantiles.

**Su planteamiento hipotético en la justicia tradicional:** En este caso existe un conflicto puesto que el resto de los socios deberán decidir entre una u otra propuesta, por lo que comienza en la sociedad anónima un estado de cabildeo donde los socios son presionados de una u otra manera, incluso algunos sin ningún sentido ético pueden ofrecer en reporto sus acciones al socio que quiere que su propuesta sobre aumento de capital social sea aprobada. En el juicio que puede recurrirse por la vía

mercantil según establece nuestra Ley General de Sociedades Mercantiles tendrán que examinarse los procedimientos seguidos para la convocatoria de asamblea, el *quorum*, los márgenes de votación, los derechos de las minorías, así como los derechos preferenciales de los socios en los aumentos de capital, entre otros elementos, lo que implica la necesidad de un juez experto en la materia mercantil, aunque supletoriamente la *litis* recaiga en un juez de lo civil. En este caso se requerirán costos y evaluaciones de pruebas de los expertos y pago de abogados por las partes involucradas, así como de contadores que examinen los estados financieros, ello llevará mucho tiempo, aun cuando la sociedad se encuentre en serias dificultades financieras y requiera de una urgente capitalización lo que puede poner en riesgo el negocio, así como las fuentes de empleo de numerosos trabajadores de los cuales dependen sus familias.

**Su planteamiento hipotético en un programa MASC:** El programa MASC, incorporado en la póliza de la sociedad anónima, puede incluir el empleo de la negociación de intereses corporativos financieros, auxiliándose de la mediación y el arbitraje como figura jurídica previa al ejercicio de los derechos societarios, donde se proponga en el programa MASC tiempos y metas concretas para su uso, así como la visión de la misión de los negocios en la que se exponga la perspectiva ética de la empresa como entidad con responsabilidad social,<sup>48</sup> preocupada por su estabilidad financiera para beneficio no sólo de los accionistas, sino de los trabajadores y familias que integran la comunidad de la firma. El significado ético corporativo puede ser enunciado en forma clara, precisa e informada para los socios y señalando que el empleo de figuras jurídicas como el caso del reporto para fines de adquisición temporal de acciones son contrarios a la filosofía de la corporación.

En estos supuestos ejemplificativos, la póliza constitutiva se convierte en una especie de documento cláusula preconflicto, o aquel donde como lo explican Luis Miguel Díaz y Nancy A. Oretskin, es una cláusula que específicamente obligue o induzca a mediar o emplear otro mecanismo en caso de una disputa en el contrato que la incluye.<sup>49</sup> El programa MASC, además, proporciona una posibilidad de dimensión humana en los negocios corporativos y supone una extensión de la voluntad de los accionistas de constituir una sociedad de capital con un componente de responsabilidad social, donde la voluntad de ser socio no sólo reside en el costo-beneficio, sino abarca otros componentes que son compartidos por los miembros de la organización y que les obliga en forma moral y ética.

Por otra parte, el contrato es expresión de un acto-uniión que tiene la naturaleza de que sus contenidos se convalidan en tracto sucesivo, es decir, con el día a día

<sup>48</sup> En el Pacto Mundial de las Naciones Unidas se entiende por responsabilidad social empresarial “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, según lo señala en su amplio estudio al respecto Alejandro Saldaña Rosas en *La empresa socialmente responsable en México: auge, paradojas y perspectivas*, disponible en página electrónica [www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/r](http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/r). Consultada el día 18 de agosto de 2015.

<sup>49</sup> Véase, Luis Miguel Díaz y Nancy A. Oretskin, *Estrategias de interacción en la mediación comercial*, en II Congreso Nacional de Mediación, México, TSJDF/UNAM, 2002, p. 108.

de la propia actividad societaria, situación que le da un carácter permanente a dicha cláusula. La póliza, como hemos señalado, puede agregar distintos MASC para emplearse con los programas, pero en el caso de los supuestos señalados por los artículos 91 inciso e) y f) de nuestra LGSM antes explicados, es menester que las sociedades anónimas “legitimen” tales instrumentos, sobre todo si consideramos la naturaleza permanente del nexo-uni6n.

***En conclusi6n, el autogobierno de la sociedad an6nima encuentra, as6, en los MASC un modelo equitativo para redimensionar los intereses en juego de los accionistas.***

Aqu6, la palabra legitimaci6n la entendemos en el sentido utilizado por Francisco Diez y Gachi Tapia, quienes la determinan como la “posibilidad de justificar, o al menos explicar, las razones o las causas que hacen que alguien adopte actitudes, comportamientos o posiciones”.<sup>50</sup>

Esta legitimaci6n de los MASC permite un modelo de negociaci6n en la sociedad an6nima que institucionaliza el problema y separa la situaci6n personal de los socios o de los administradores, tan necesaria cuando se trata de personas y empresas que deber6n seguir adelante con las operaciones sociales.

Asimismo, la inclusi6n de los acuerdos de los accionistas en el sistema electr6nico ofrece la oportunidad de que tambi6n se inscriba en el mismo la p6liza con programas MASC, donde figure el “plan de negociaci6n institucional”, que incluya las previsiones generales sobre un eventual conflicto, por ejemplo, los asuntos de fusi6n, escisi6n, balance o el procedimiento de liquidaci6n.

Estos planes de negociaci6n institucionalizada obligan a la sociedad an6nima a presentar a los involucrados en un conflicto, estudios sobre “an6lisis de riesgos y costos de pleito; revisi6n de intereses, metas y objetivos, la consideraci6n de la mejor y peor alternativas; elaboraci6n de v6as creativas para un eventual acuerdo”,<sup>51</sup> entre otros muchos aspectos.

En conclusi6n, el autogobierno de la sociedad an6nima encuentra, as6, en los MASC un modelo equitativo para redimensionar los intereses en juego de los accionistas.

## V. Conclusiones

En el presente trabajo hemos aspirado a presentar un sentido y alcance que los medios alternos de soluci6n de conflictos o controversias pueden tener con respecto de

<sup>50</sup> Francisco Diez y Gachi Tapia, *Herramientas para trabajar en mediaci6n*, Buenos Aires, editorial Paid6s, 2006, p. 100.

<sup>51</sup> Tal como lo expresa, explica y puede ser estudiado ampliamente en Bennet G. Picker, *op. cit.*, p. 69 y 70.

la organización de las sociedades anónimas en México, esbozando las bases teóricas de los MASC y los programas basados en ellos.

Como hemos apuntado, dicha relación se debe plantear desde la normatividad misma establecida en la Constitución General de la República, Artículo 17, párrafo cuarto, y en la Ley General de Sociedades Mercantiles, especialmente en la parte que se refiere a los elementos constitutivos de la sociedad anónima.

Lo anterior resulta de una dirección legislativa en el modelo de sociedad anónima regulada por nuestras leyes en el pasado y el presente, así como de las recientes reformas a nuestro sistema jurídico en lo general y de justicia en lo particular, en donde se ha evidenciado la necesidad de actualizar el contenido esencial de las pólizas constitutivas de sociedades anónimas, en los términos que aquí proponemos.

Así, hemos bordado en los contenidos de las disposiciones relativamente novedosas, en las cuales encontramos las bases para establecer programas MASC para la mejor organización de la sociedad de capital.

Tal vez una de las disposiciones más significativas sea la que se incluye en el artículo 91 inciso d) donde se señala que la sociedad anónima puede establecer mecanismos a seguir en caso de que los accionistas no lleguen a acuerdos respecto de asuntos específicos.

Sin embargo, como hemos puntualizado, la reforma legal es muy incompleta e imprecisa en cuanto a los programas MASC y su relación con las sociedades anónimas.

No obstante, hay que decir que, con todos sus errores y carencias, el artículo 91 de la Ley General de Sociedades Mercantiles puede convertirse en una puerta para la realización de los programas pretendidos.

Esos programas, como vimos, procuran el cumplimiento de los principios de voluntariedad y de costo-beneficio en la solución de diferendos y conflictos entre los miembros de la sociedad anónima, además de que alientan su vida y mantienen la salud de su tejido.

Consideramos que aún existe un amplio camino de agregados y modificaciones para que, como lo ordena nuestro Constituyente, se incorporen en la organización de las sociedades anónimas de México mecanismos alternos de justicia, aprovechando la existencia de la póliza constitutiva, del título de crédito acción y la dinámica colectiva expresada en los programas MASC.

Dicha incorporación cuenta con la base normativa de nuestra LGSM, máxime que ya se ha iniciado el proceso de renovación de la fórmula societaria de capital por excelencia.

## Fuentes de consulta

### *Bibliográficas*

- Bardales Lazcano, Ericka. *Medios alternativos de solución de conflictos y justicia restaurativa*. México, Flores editor y distribuidor, 2011.
- Bauche Garciadiego, Mario. *La empresa*. México, Porrúa, 1983.
- Becerra Bautista, José. *El proceso civil en México*. México, Porrúa, 2002.
- De Pina Vara, Rafael. *Diccionario de derecho*. México, Porrúa, 1990.
- Díaz, Luis Miguel. *Manejo de conflictos*. México, editorial Paz, México, 2005.
- Diez, Francisco y Tapia, Gachi. *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires, Paidós, 2006.
- Fierro Ferráes, Ana Elena. *Manejo de conflictos y mediación*. México, editorial Oxford, 2010.
- García Domínguez, Ignacio, Peinado Martínez Javier Jaime, Díaz, Luis Miguel y A. Oretskin, Nancy. *Estrategias de interacción en la mediación comercial*. En II Congreso Nacional de Mediación, México, TSJDF/UNAM, 2002.
- García Velasco, Gonzalo. *Las minorías en las sociedades anónimas*. México, editorial Porrúa, 2005.
- Gómez Lara, Cipriano. *Teoría general del proceso*. México, Porrúa, 1979.
- Gorjón Góme, Francisco J. y Steele Garza, José G. *Métodos alternativos de solución de conflictos*. México, Oxford, 2012.
- Junco Vargas, José Roberto. *La conciliación, Aspectos sustanciales y procesales y el sistema acusatorio*. Bogotá, Temis, 2007.
- López Ayllón, Sergio y Oñate Laborde, Alfonso. (coordinadores). *Justicia cotidiana: Síntesis del informe y de las recomendaciones en materia de Justicia cotidiana*. México, CIDE, 2015.
- Navas y Luis. *Derecho de las asociaciones*. Barcelona, editorial Bosch, 1967.
- Peña González, Oscar. *Mediación y conciliación extrajudicial, Teoría y práctica*. México, Flores editor y distribuidor, 2010.
- Picker, Bennet G. *Guía práctica para la mediación*. Buenos Aires, editorial Paidós, 2001.
- Rodríguez Rodríguez, Joaquín. *Tratado de sociedades mercantiles*. Tomo I, México, editorial Porrúa, 1991.
- Uriá, Rodrigo. *Derecho mercantil*. Madrid, editorial Silverio Aguirre Torres.

### *Hemerográficas*

- Arley Orduña, Amada María. “Reto de la reforma judicial y las escuelas de derecho “soluciones pacíficas”, romper un paradigma”. En revista *Alegatos*, México, UAM-Azcapotzalco, núm. 87, 2014.
- Magaña Hernández Diana Margarita, Figueroa Díaz, Luis y Caamaño, Tomas. “El enfoque de la justicia y los medios alternativos de solución de conflictos: un cambio

## Sección Artículos de Investigación

de paradigma en el sistema de justicia mexicano”. México, *Fuentes Humanísticas*, UAM-Azcapotzalco, núm. 44, 2012.

Ostermeyer, Melinda. *Diseño de sistemas para la resolución de controversias; asuntos y decisiones claves para la creación de programas de mediación*. México, memorias del II Congreso Nacional de Mediación, TSJDF-Instituto de Investigaciones jurídicas de la UNAM, 2002. Pérez Lizaur, Marisol y García Chagoyán, José Luis. *La formación de los ejecutivos de las grandes corporaciones y los procesos de globalización*. México, Ibero-Forúm, otoño, núm. II, año I, 2006.

## Electrónicas

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, [www.diputados.gob.mx/htm/1.htm](http://www.diputados.gob.mx/htm/1.htm).

Fernández Steinko, Armando. *Carlos Marx: minimalismo y maximalismo democrático para el siglo XXI*, <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso/steinko>.

*Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones*, [codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18\\_1/apachnedia](http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apachnedia).

*Ley general de sociedades mercantiles*, [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_130614.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_130614.pdf).

López Sarabia, Pablo. *Efectos financieros del gobierno corporativo y ética en los negocios en México: un análisis econométrico*. México, [http://www.dcsea.uqroo.mx/fwalla/Ponencias\\_Coloquio/ponencia%20Lopez%20Sarabia.pdf](http://www.dcsea.uqroo.mx/fwalla/Ponencias_Coloquio/ponencia%20Lopez%20Sarabia.pdf).

Riguzzi, Paolo. *Sistema Legal y sociedades anónimas en México, 1854-1917*, Colección Documentos de Investigación. México, Colegio Mexiquense, A.C, México, 2006, [www.cmq.edu.mx/index.php/subir-docman/doc.../251-di1180404](http://www.cmq.edu.mx/index.php/subir-docman/doc.../251-di1180404).

Saldaña Rosas, Alejandro. *La empresa socialmente responsable en México: auge, paradojas y perspectivas*, [www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/](http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/)r.

Salinas Martínez, Arturo. *Las sociedades mercantiles en el Código de Comercio de 1889*, <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/640/30.pdf>.