

## ***LOS JUECES NO ADMINISTRAN SOCIEDADES***

*Los tribunales no están creados para asistir a los perezosos*

Una reciente decisión del Tribunal de Florencia ofrece una interesante lección sobre los límites de la función judicial<sup>1</sup>.

El caso parecía sencillo. Una sociedad de responsabilidad limitada italiana había quedado virtualmente paralizada tras el fallecimiento de su administrador único. Uno de los socios acudió entonces a los tribunales solicitando que se declarara la inactividad de la sociedad y que se ordenara su cancelación del registro mercantil.

La petición tenía cierta lógica práctica. El administrador (el gerente) había fallecido años antes. La sociedad no desarrollaba actividad alguna. Los herederos del administrador no habían regularizado su situación. El socio solicitante sostenía que la sociedad carecía de órganos capaces de funcionar y que, en consecuencia, correspondía al tribunal poner fin a una situación de hecho ya consolidada y disponer la liquidación de la sociedad.

---

<sup>1</sup> In re “Cardone, C. D. c. AL.MA. SRL”, Trib. di Firenze, 26 noviembre 2025, R.G. 18680/2025; *Giuris News* 35/2026, 18 junio 2026.

***Los jueces no deben sustituir a los interesados.***

Sin embargo, el Tribunal rechazó el planteo.

Y lo hizo por una razón tan simple como importante.

Según surge de la propia documentación aportada por el recurrente, éste era titular del 95% del capital social. El administrador fallecido poseía apenas el 5% restante.

En tales condiciones, observó el Tribunal, no existía ninguna imposibilidad real de funcionamiento, puesto que el socio mayoritario conservaba intactas las facultades necesarias para convocar una asamblea, notificarla a los herederos del socio fallecido o, si fuera necesario, promover la designación de un administrador de la sucesión.

Una vez reunida la asamblea, podía adoptar las decisiones que considerara convenientes para la sociedad, incluyendo la designación de un nuevo administrador o incluso de un liquidador encargado de proceder a la disolución y cancelación de la compañía.

En otras palabras: el problema no era la inexistencia de mecanismos jurídicos para ac-

tuar. El problema era que el socio pretendía que el tribunal hiciera aquello que el ordenamiento le permitía hacer por sí mismo.

### ***Una respuesta saludable.***

La respuesta judicial fue particularmente saludable.

Los jueces están llamados a resolver controversias y a tutelar derechos. No están llamados a sustituir la iniciativa de los particulares cuando éstos disponen de instrumentos legales suficientes para actuar.

Detrás de esta decisión aparece un principio institucional de gran importancia: la jurisdicción (es decir, la función de los jueces de “decir el derecho”) no debe transformarse en una forma alternativa de administración privada.

La tentación de judicializar problemas que podrían resolverse mediante el ejercicio normal de facultades societarias no es exclusiva de Italia. También en la Argentina se observa con frecuencia una tendencia semejante.

Es habitual que conflictos internos, vacancias de órganos sociales, desacuerdos entre socios o dificultades derivadas de procesos sucesorios terminen llegando a los tribunales con la expectativa de que el juez proporcione una solución inmediata. Sin embargo, la intervención judicial debería ser subsidiaria y excepcional.

La Ley General de Sociedades argentina contiene múltiples mecanismos destinados precisamente a evitar que la vida societaria dependa permanentemente de la actuación de los jueces. Convocatorias judiciales de asambleas, designación de administradores provisorios, intervenciones societarias y otras medidas semejantes constituyen remedios extraordinarios, concebidos para situaciones en las que los mecanismos internos

han fracasado o se han tornado imposibles de utilizar.

Todos ellos parten de una misma premisa: la intervención judicial es excepcional y no reemplaza la responsabilidad de los socios de conducir los asuntos de la sociedad

Por eso resulta particularmente valioso el razonamiento seguido por el Tribunal de Florencia. Antes de preguntarse qué podía hacer el juez, se preguntó qué podía hacer el propio socio.

Y la respuesta fue evidente: podía hacer mucho.

### ***¿Qué podía hacer el interesado?***

Podía convocar una asamblea.

Podía comunicarse con los herederos del socio fallecido.

Podía solicitar la designación de un administrador de la sucesión del socio fallecido si ello resultaba necesario.

Podía nombrar un nuevo administrador.

Podía designar un liquidador.

Incluso podía impulsar voluntariamente la disolución de la sociedad.

*Lo único que no podía hacer era trasladar al juez la responsabilidad de adoptar decisiones que la ley le atribuía a él mismo.*

La sociedad no estaba paralizada por falta de instrumentos jurídicos. Estaba paralizada porque quien disponía de esos instrumentos prefirió pedir al juez que los ejerciera por él.

### ***¿Para qué están los tribunales?***

La resolución italiana recuerda así una verdad elemental que a veces parece olvidarse: los tribunales existen para resolver conflictos

jurídicos, no para sustituir la voluntad, la diligencia o la iniciativa de quienes están llamados a gestionar sus propios asuntos.

La mejor justicia no siempre es la que más interviene.

Con frecuencia es aquella que sabe reconocer cuándo no le corresponde intervenir.

La lectura del caso invita además a una reflexión adicional. Resulta inevitable preguntarse por qué una situación que podía resolverse mediante la convocatoria de una asamblea, la eventual intervención de los herederos del socio fallecido o, en su caso, la designación de un administrador de una sucesión terminó convirtiéndose en un expediente judicial.

No conocemos las razones que llevaron al profesional interviniente a elegir ese camino y sería injusto especular sobre ellas. Sin embargo, el episodio ilustra una tendencia cada vez más frecuente: la de acudir a los tribunales antes de agotar los instrumentos que el propio derecho privado pone a disposición de los particulares.

La decisión del Tribunal de Florencia constituye, en este sentido, una saludable llamada de atención. El proceso judicial no debería

ser el punto de partida de la gestión societaria sino, por el contrario, el último recurso cuando los mecanismos normales de funcionamiento de la sociedad se han revelado insuficientes o imposibles de utilizar.

Tampoco entre nosotros son infrecuentes los casos en los que se solicita al juez que convoque una asamblea, designe administradores, destrabe conflictos internos o impulse decisiones que los propios socios podrían adoptar si ejercieran con diligencia los derechos que la ley les reconoce. La jurisdicción termina así ocupando espacios que originalmente pertenecen al gobierno privado de las organizaciones.

### ***La conclusión del Filosofito.***

El Filosofito, que nos lee en borrador (y, además, siempre sospecha de los abogados más que de los delincuentes), sostiene que la explicación es sencilla. Según él, las leyes de honorarios suelen remunerar mejor a quienes convierten un problema societario en un expediente judicial que a quienes lo resuelven discretamente desde su desordenada mesa de trabajo, con algunas llamadas telefónicas y unas pocas cartas bien redactadas.

Como de costumbre, el Filosofito exagera. Pero no tanto.

\* \* \*

***Dos Minutos de Doctrina* es una publicación gratuita de Negri & Pueyrredon Abogados como servicio a sus clientes y amigos.**

**No tiene por objeto prestar asesoramiento legal sobre tema alguno.**

**Director responsable:** Juan Javier Negri.

Más información sobre nuestros servicios puede obtenerse llamando al (54-11) 5556-8000 o por correo electrónico a [np@negri.com.ar](mailto:np@negri.com.ar)

Registro DNDA RL-2025-80561959-APN-DNDA#MJ

**ISSN 3072-9173**

[para ver números anteriores haga click aquí](#)