

THOUGHT LEADERSHIP · OD INSIGHTS · GOBIERNO CORPORATIVO

Consejo Consultivo o Consejo de Administración: la pregunta correcta no es *cuál*, sino *cuándo*.

La decisión no depende del tamaño de su empresa, sino de la etapa de institucionalización en la que se encuentra y de lo que busca lograr.

EL PUNTO DE PARTIDA

El malentendido que cuesta caro

Cuando una empresa decide “armar un consejo”, suele toparse con la misma recomendación simplista: si es grande, Consejo de Administración; si apenas crece, un Consejo Consultivo. Es una regla cómoda y equivocada.

Ambos son órganos de gobierno corporativo, pero responden a objetivos distintos y conllevan responsabilidades muy distintas. Elegir mal —o no elegir y seguir decidiendo todo desde una sola cabeza— tiene un costo concreto: decisiones que no escalan, conflictos entre socios que estallan tarde, sucesiones improvisadas e inversión que se cae por falta de una estructura que dé confianza.

La pregunta tiene una mejor versión. No se trata de cuál órgano es “superior”, sino de en qué momento está la empresa y qué necesita que el consejo resuelva.

DOS ÓRGANOS, DOS NATURALEZAS

El Consejo de Administración es el órgano formal de gobierno previsto en la ley. El Consejo Consultivo no sustituye al órgano de decisión: aporta criterio externo, cuestionamiento estratégico y recomendaciones no vinculantes. La diferencia de fondo no está solo en la calidad del criterio, sino en la autoridad, la protección jurídica y la capacidad de ejecución de las decisiones —y se aprecia mejor en los ejes que de verdad importan.

EL EJE QUE IMPORTA	Consejo de Administración	Consejo Consultivo
Autoridad	Decide; sus acuerdos son vinculantes y jurídicamente ejecutables.	Recomienda y cuestiona; no sustituye al órgano formal de decisión.
Naturaleza jurídica	Órgano formal previsto en la ley (en México, LGSM / LMV); sus facultades derivan también de los estatutos y de los poderes conferidos por los accionistas.	Órgano voluntario, sin reconocimiento legal obligatorio.
Responsabilidad	Deberes fiduciarios de diligencia y lealtad; responsabilidad patrimonial por la administración del interés social.	No asume deberes fiduciarios formales; su responsabilidad se delimita por contrato: confidencialidad, conflicto de interés y alcance de la asesoría.
Composición	Consejeros patrimoniales, relacionados e independientes.	Asesores externos elegidos por su experiencia.
Formalidad	Sesiones regulares, actas y comités: formalismos con efectos legales frente a terceros.	Flexible.
Foco	Gobierno, estrategia, supervisión de riesgos, rendición de cuentas, sucesión y protección del interés social.	Asesoría especializada y retos puntuales.

■ Si un consejero consultivo en los hechos toma o dirige decisiones, puede ser considerado

administrador de hecho

y atraer la responsabilidad que creía no asumir: la informalidad no es un escudo.

¿En qué etapa está su empresa?

En lugar de medir el tamaño, mida el grado de formalización y lo que necesita resolver. Estas señales ayudan a ubicarse.

CONSEJO CONSULTIVO

La mejor opción si...

- ✓ La empresa crece, pero las decisiones siguen concentradas en una o dos personas.
- ✓ Quiere experiencia externa sin tocar aún la estructura legal ni ceder autoridad, control o poder de decisión.
- ✓ Se prepara para inversión, nuevos socios o un proceso de profesionalización.
- ✓ Quiere “ensayar” el gobierno con voces externas —contraste de opiniones y decisiones colegiadas— antes del compromiso formal.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El paso correcto si...

- ✓ Conviven varios socios, ejecutivos o áreas con intereses distintos.
- ✓ Hay riesgo de decisiones unilaterales o conflictos que conviene encauzar con reglas claras.
- ✓ Busca institucionalizar, atraer capital o preparar formalmente la sucesión.
- ✓ Existen inversionistas, acreedores o un marco regulatorio que exigen rendición de cuentas.
- ✓ Las decisiones estratégicas, patrimoniales o de largo plazo deben respaldarse en acuerdos formalmente adoptados y documentados.

El Consejo Consultivo no es un Consejo de Administración de segunda: para muchas empresas es la antesala de la institucionalización.

LA VISIÓN

No es “A o B”: es una ruta

Para muchas empresas —en especial las familiares— el Consultivo es el espacio donde el dueño ensaya lo que significa gobernar con otros: incorpora consejeros independientes, prueba comités y sesiones, y construye el músculo que hará viable un consejo formal. Cuando llega una nueva generación que exige objetividad y resultados, el terreno ya está listo. Por eso conviene verlo como una evolución, no como una disyuntiva permanente. De hecho, ambos pueden coexistir, siempre que haya una clara separación de mandatos: el Consejo de Administración decide y supervisa, mientras el Consultivo complementa con conocimiento especializado —tecnología, expansión, sucesión, cultura o riesgos—, perspectiva externa y criterio técnico. La advertencia: si la meta es el gobierno formal, el Consultivo debe ser un puente, no un destino.

EL RIESGO REAL

El mayor riesgo no es empezar con un Consejo Consultivo, sino convertirlo en un órgano decorativo —sin agenda estratégica, sin información suficiente y sin capacidad real de cuestionar al dueño o a la dirección—.

Un Consejo Consultivo bien diseñado puede ser el primer acto serio de institucionalización. Pero sin mandato, agenda, información y capacidad de cuestionar, no institucionaliza: **solo simula gobierno**. Porque institucionalizar no es “tener un consejo”, sino producir decisiones con legitimidad, trazabilidad y fuerza legal —lo que de verdad da confianza a socios, inversionistas, bancos y posibles compradores.

¿En qué etapa de institucionalización está su empresa?

Institucionalizamos empresas y consejos con modelos de gobierno, riesgo y cumplimiento basados en evidencia científica. Firma autorizada para la Certificación PRIME®.

CONVERSEMOS

contact_us@theodcg.com