

# ¿Tienen algo que aportar los Consejos Asesores en materia de sostenibilidad?

## AUTOR

### Alfonso Jiménez

Socio responsable de Board Services de Exec Avenue.  
Miembro del Consejo Asesor de Atrevia y de la Junta Directiva de AED.

Noviembre 2021

Los Consejos Asesores son órganos informales, no regulados, conformados por varios profesionales que sirven de apoyo al gobierno y la dirección de las organizaciones y que pueden tener diversos propósitos, todos ellos orientados a acelerar el crecimiento y mejorar la competitividad.

No existe ninguna obligación legal para su puesta en marcha, por lo que es decisión de la organización hacerlo en función de la aportación de valor esperado, lo que hace que sean órganos muy flexibles.

Aunque llevan ya varias décadas funcionando, especialmente en los mercados anglosajones, llegaron más tarde a nuestro país. Sin embargo, en estos momentos, hay muchas sociedades que los han puesto en marcha o se están planteando hacerlo, especialmente como un instrumento de comprensión de un mundo tan volátil y con tantos vectores de cambio que hace necesario contar con mucho talento para entender adecuadamente y responder sin error.

Su propósito es diferente para cada caso y suele estar relacionado con el contraste

de ideas con el gobierno y dirección, la presentación de tendencias, el incremento reputacional y la generación de oportunidades.

El Consejo Asesor se conforma con profesionales independientes y, a veces, también con ejecutivos de la sociedad y suele estar monitorizado y avalado desde la presidencia de las sociedades.

Se suele estructurar en reuniones, pero también suele haber interacción de los miembros del Consejo Asesor entre éstas. Aunque todavía no está extendido el uso de servicios profesionales para la búsqueda de los miembros externos, cada vez es más frecuente contar con su apoyo en la selección y evaluación de dichos miembros por profesionales expertos en la identificación del talento necesario para cada proyecto, asegurando que cuentan con los conocimientos, experiencias y relaciones que aportan valor.

Como todos sabemos, el buen gobierno corporativo aconseja disponer de un adecuado Consejo de Administración; sin embargo, hay circunstancias en que esto no es así.

→ Las **startups** nacen con un administrador único o con dos administradores que suelen ser los fundadores del proyecto.

→ En las **empresas familiares** es muy frecuente que el Consejo de Administración esté conformado por los miembros de la familia propietaria.

→ En las **sociedades filiales de multinacionales** nos encontramos con Consejos de Administración “de papel”, es decir, que no se reúnen a debatir la estrategia. Muchas compañías internacionales ven los Consejos de Administración de las sociedades filiales como un imperativo legal local, lo que se traduce en el nombramiento de ejecutivos de la firma a los que sus asesores legales les pasan las actas de las reuniones estrictamente necesarias para cubrir el expediente. Son una mera formalidad.

En todos estos casos es muy recomendable contar con un Consejo Asesor compuesto por profesionales que podrían estar en su Consejo de Administración si lo tuvieran en calidad de consejeros independientes y que puedan hacer desde el Consejo Asesor algunas funciones del Consejo de Administración.

→ En el caso de las **startups** para acelerar su crecimiento, ayudándoles a no caer en errores habituales. El Consejo Asesor se convierte así en un grupo de “padrinos/madrinas” del proyecto.

→ En las empresas familiares que suelen ser reacias a invitar a consejeros independientes a su órgano de gobierno, para nutrirse de las ideas de profesionales independientes y acercarse a la profesionalización de los órganos de gobierno corporativo a través suyo. De hecho, en muchos casos es la antesala de su incorporación al Consejo de Administración.

→ En las sociedades filiales de multinacionales, especialmente las que aterrizan en nuestra comunidad de negocios para hacerlo con mayor garantía de éxito y lograr su posicionamiento en menos tiempo.

En todos estos casos, un Consejo Asesor es un órgano muy interesante; sin embargo, existen diferencias importantes con los Consejos de Administración.

La principal es el grado de **responsabilidad** de los miembros, mientras que el cargo de administrador implica una altísima responsabilidad legal, el miembro de un Consejo Asesor que no tiene facultades de decisión, solo opina, asesora, sin ninguna responsabilidad. Esto hace que para algunos profesionales sea mucho más atractivo participar en Consejos Asesores que en Consejos de Administración.

El grado de **formalización** también es muy distinto en un caso y en otro. Mientras que en un Consejo de Administración hay una alta formalización en todo, que es incluso exigida legalmente (desde el nombramiento, a las reuniones del Consejo y de sus comisiones), en el caso de los Consejos Asesores suele ser muy bajo y siempre a discreción de su presidente.

El **contenido del debate** en las reuniones también es bien distinto. En el caso de los Consejos de Administración está marcado por la agenda de las reuniones, mientras que el debate de los Consejos Asesores suele ser mucho más amplio y flexible.

En cuanto a la **comunicación**, los cargos de los Consejos de Administración son cargos “públicos” que constan en el Registro Mercantil. Mientras que la estrategia de comunicación de los cargos de los Consejos Asesores depende del interés de la sociedad y de los propios miembros.

Finalmente, la diferencia en materia de responsabilidad también genera una importante diferencia **retributiva**, siendo mucho más alta la que se obtiene como administrador que como miembro de un Consejo Asesor, en donde muchas veces hay que buscar otras motivaciones para que magníficos profesionales participen ayudando a desarrollar una sociedad a través de su Consejo Asesor, como es la formación o la propia satisfacción personal de conocer y apoyar su proyecto.

En los últimos años se ha recomendado que los órganos de gobierno además de aprobar la estrategia de negocio y controlar su evolución financiera, también velen por su sostenibilidad, esto implica, por supuesto, el análisis de los riesgos, el adecuado balance de decisiones estratégicas entre el corto y el largo plazo y el impacto de la actividad sobre los distintos *stakeholders* de la sociedad.

Para ello, los Consejos de Administración están poniendo en marcha incluso comisiones específicas focalizadas en la sostenibilidad de las sociedades en las que se analizan, debaten y controlan los factores ESG (*Environmental, Social & Governance*), a los que recientemente el juez norteamericano Leo Strine sugirió incorporar una nueva letra: la "E" de *Employees* (E-ESG).

En los casos comentados anteriormente de sociedades en las que no existe un Consejo de Administración o que

éste es "de papel" y no tiene debate, o incluso en aquellos otros en los que no existen profesionales independientes en el órgano de gobierno, parece que esta labor puede ser asumida por un Consejo Asesor de naturaleza consultiva que haga todas las funciones propias de un Consejo de Administración, salvo la decisora, obviamente. Y entre estas labores entraría la de asesorar, debatir y retar a la sociedad en los factores de sostenibilidad.