Ser consejero es asumir el riesgo

*Guillermo I. García Alcocer**

Un cuerpo colegiado es, en esencia, el espacio donde se toman las decisiones más relevantes en empresas intensivas en capital, como las de energía. En estos sectores, los riesgos no son menores: regulatorios, financieros, operativos, sociales y ambientales conviven en cada decisión.

A partir de mi experiencia como consejero en empresas del Estado en materia de energía, como Comisionado Presidente de la Comisión Reguladora de Energía —donde coordiné el órgano de gobierno— y ahora en empresas privadas, he aprendido que el cargo exige algo más que criterio: método, disciplina y claridad frente al riesgo. De ahí, algunas lecciones.

1. Deja por escrito tu grado de conocimiento.

Existen incentivos para que la administración lleve al consejo decisiones que no quiere asumir. Documentar lo que sabes —y también lo que no sabes— es tu primera línea de defensa.

2. No votes sin análisis previo.

Emitir opinión o votar sobre materiales presentados en mesa, sin revisión jurídica y de riesgos, es una mala práctica. Incluso en urgencia, es preferible convocar una sesión extraordinaria que decidir con información incompleta.

3. Evita cualquier conflicto de interés.

Ante la duda, abstente y deja constancia. Si el caso lo amerita, consulta a un experto en derecho administrativo o corporativo.

4. Actúa como si todas tus decisiones fueran a ser revisadas.

Esta lección no es teórica. Durante mi paso por el servicio público fui sujeto de un procedimiento administrativo que derivó en una supuesta inhabilitación por 10 años. Impugné esa resolución y, tras el proceso judicial correspondiente, se determinó su nulidad lisa y llana, dejando sin efectos la sanción y confirmando que carecía de sustento jurídico desde su origen. Es decir, la sanción nunca debió existir.

5. Las propuestas débiles suelen esconder inconsistencias.

Descártalas antes de votar. Detectarlas a tiempo protege más a la empresa que forzar una aprobación mal sostenida.

6. No te limites a validar: incomoda cuando haga falta.

El valor del consejero no está en acompañar automáticamente a la dirección general, sino en elevar la calidad de la decisión. A veces eso implica aportar una perspectiva diferente, señalar un riesgo ignorado o hacer la pregunta que nadie quiere escuchar.

7. Distingue entre legalidad y criterio de negocio.

No todo lo legal es conveniente, ni todo lo conveniente es jurídicamente sólido. Un buen consejero entiende que su tarea no consiste en elegir entre una cosa y la otra, sino en evitar que una sustituya indebidamente a la otra.

8. Entiende quién carga el riesgo real.

En proyectos de infraestructura, los riesgos pueden trasladarse contractualmente, pero no desaparecen. Hay que identificar quién los asume en última instancia: la empresa, el consejo, los financiadores, el regulador o el usuario final.

9. Cuida la trazabilidad de las decisiones.

Minutas, soportes, opiniones y reservas no son formalidades. Son la base para sostener una decisión en el tiempo y la única defensa real frente a cuestionamientos futuros.

10. El silencio también es una decisión.

No intervenir, no cuestionar o no pedir más información es, en sí mismo, una forma de voto. Un consejero valioso es el que evita errores irreversibles.

Ser consejero no es ocupar una silla. Es asumir una responsabilidad. En sectores regulados y expuestos al escrutinio público, más que buscar tener razón en el momento, el consejero debe actuar de forma que sus decisiones resistan el paso del tiempo, el cambio de contexto y, si llega el caso, la revisión jurídica.

Al final, la reputación de un consejero no se construye por las decisiones que acompaña, sino por aquellas que está dispuesto a cuestionar y, cuando es necesario, a defender.

Porque en un consejo, equivocarse con prisa sale caro, pero callar por comodidad sale más caro todavía.

**Profesor del ITAM, Co-Coordinador de la Unidad de Energía de COMEXI y ex Comisionado Presidente de la Comisión Reguladora de Energía.*