

esade

Center for Corporate
Governance



La Digitalización del Funcionamiento de los Consejos de Administración

esade

Center for Corporate Governance

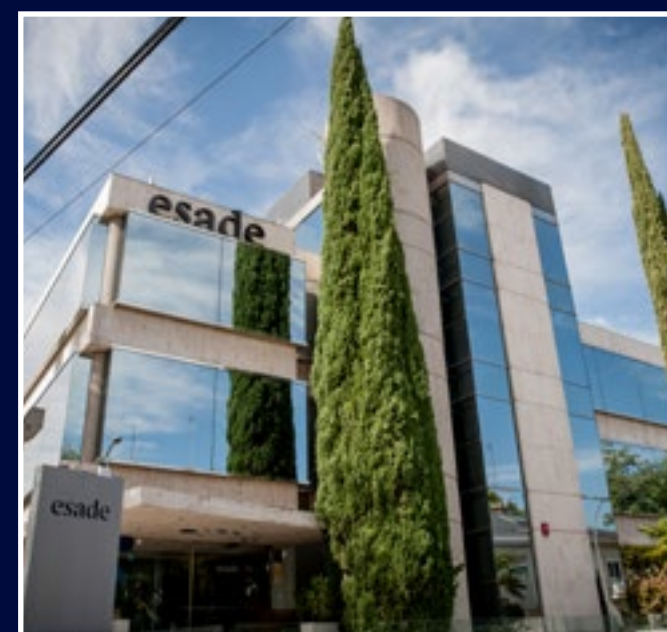
Creado en abril de 2020 con el fin de convertirse en un centro integral de referencia en su ámbito, el Centro de Gobierno Corporativo de Esade tiene por objeto aportar conocimiento e influir de forma relevante en el impulso del buen gobierno en el mercado español, contribuyendo a mejorar el buen gobierno de las empresas y de las instituciones.

A tal efecto, aborda de forma holística los nuevos retos a que se enfrenta el gobierno corporativo, **actuando a través de la investigación, el debate social y la influencia a los *policy makers*, proporcionando formación** a los consejeros en las mejores prácticas y tendencias y **creando comunidad** con los antiguos alumnos de sus programas.

En concreto, desarrolla su actividad de gobierno corporativo en torno a los siguientes ámbitos: impulso del buen gobierno y de las mejores prácticas; ética y cumplimiento; sostenibilidad e inversión socialmente responsable; diversidad, nombramientos y retribuciones; inversores, *proxy advisors & stakeholders*; tecnología, transformación digital e innovación.

El buen gobierno constituye una base fundamental para el funcionamiento correcto de los mercados desde una perspectiva global. Promoviendo la credibilidad y la estabilidad, el CGC de Esade contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza de las empresas a largo plazo, con el objetivo de conciliar y salvaguardar los intereses de todos los grupos de interés implicados (*stakeholders*).

El Centro de Gobierno Corporativo de Esade es una iniciativa desarrollada con el apoyo y la colaboración de PwC, Esade Alumni, Georgeson y Diligent.



Esade Business School
Mateo Inurria, 25-27
Madrid 28036
T: +34 91 359 77 14
esadeccg@esade.edu

Dirección del estudio



Mario Lara Sanz

Director del Center for Corporate Governance de Esade
Director de Esade Madrid
mario.lara@esade.edu

Equipo de investigación

Paula M. Infantes Sánchez

Investigadora postdoctoral en Esade Center for Corporate Governance
paulamaria.infantes@esade.edu

Con la colaboración de

Emma Fernández Alonso

Miembro Consejo Asesor de Esade Center for Corporate Governance y consejera independiente

Con el apoyo de



Principales hallazgos del estudio

Estado de la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

- El 43% de los encuestados catalogan a sus empresas como excelentes en cuanto al grado de **digitalización**.
- Para el 47% de los encuestados la digitalización es un tema **recurrente** en la agenda de sus Consejos; y un 62% lo consideran una **prioridad**.
- Pero solo el 31% de los encuestados define a su Consejo como **early movers** en la adopción de nuevas tecnologías aplicadas al funcionamiento del Consejo.
- En cuanto a las tres principales **razones** para digitalizar el funcionamiento del Consejo destacan:
 1. Garantizar la **seguridad y confidencialidad** de la información.
 2. Facilitar el **almacenamiento y consulta** de la documentación del Consejo.
 3. Disponer de los datos a tiempo para facilitar **decisiones** bien informadas.
- El 21% de los encuestados considera que la **inversión económica** en la adquisición de nuevas herramientas digitales supone una **barrera** en la digitalización del Consejo, especialmente en la pequeña y mediana empresa.
- Para el 34% es el **secretario del Consejo** el que **lidera** las iniciativas para digitalizar el funcionamiento del Consejo; y para un 26% es el **presidente del Consejo**.
- El 76% de los encuestados afirma que su compañía cuenta con una **plataforma digital** que apoya el funcionamiento del Consejo, la cual valoran como muy **intuitiva** y de **fácil uso**, pero **no está muy bien conectada** con el resto de plataformas habituales de trabajo (correo electrónico, videoconferencias, etc.).
- En cuanto a la valoración de la eficacia de la digitalización destacan cuatro aspectos:
 1. El seguimiento o supervisión de las decisiones del Consejo es “algo” más **sencillo**.
 2. La velocidad con la que el Consejo toma decisiones es “algo” más **alta**.
 3. La rendición de cuentas de los ejecutivos es también “algo” más **sencilla**.
 4. Los debates son “algo” más **ágiles**.



Cómo la COVID-19 ha afectado a la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

- El 90% de los encuestados afirma que el nivel de **digitalización** de su Consejo se ha **incrementado** debido a la irrupción de la **pandemia**.
- ¿Cómo se ha materializado este incremento?
 1. **Más reuniones** del Consejo.
 2. **Debates virtuales** “algo” más **ordenados y ágiles**.

Futuro de la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

- En un plazo de 5 años:
 1. La **documentación** en papel se eliminará completamente en favor de la **digital** para el 32% de los encuestados.
 2. Al menos uno de los miembros del Consejo será **experto en Data, IA y Transformación Digital** para el 20% de los participantes en la encuesta.
 3. El número de **reuniones virtuales** superará a las reuniones presenciales para el 19% de la muestra.
 4. Se utilizará la **realidad virtual** o aumentada para presentar en directo nuevos proyectos para el 15% de los participantes en el estudio.
 5. Se utilizarán técnicas de **inteligencia artificial** como parte del proceso de toma de decisiones según el 11% de los encuestados.



Índice

06

1. Introducción

29

4. Cómo la COVID-19 ha afectado a la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

39

7. Bibliografía

09

2. Descripción de la muestra y metodología

33

5. Futuro de la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

41

Agradecimientos

15

3. Estado de la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

35

6. Conclusiones

esade

Center for Corporate
Governance

01 | Introducción



Introducción

La digitalización de la empresa ha suscitado gran interés desde el ámbito académico y profesional. Son innumerables los estudios e informes que acreditan cómo la digitalización puede transformar el mundo de los negocios y la sociedad en general; así por ejemplo, en estos últimos años hemos vivido como la digitalización reduce las barreras de entrada, aumenta la globalización e incentiva a nuevos competidores a entrar en los mercados con el objetivo de satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores a través de nuevos modelos de negocio, como las plataformas de economía colaborativa tipo Uber o Airbnb (Åberg, Kazemargi, & Bankewitz, 2017).

Sin embargo, apenas hay información sobre el grado de digitalización de los Consejos de Administración. En este estudio entendemos como digitalización la implantación y el uso de herramientas tecnológicas diseñadas específicamente para la gestión de las tareas de gobierno de la compañía, como por ejemplo canales efectivos y seguros para compartir documentación, comunicación entre los miembros del Consejo, repositorio de información confidencial, procesos de aprobación y votación, etc. (Diligent, 2019). Sobre la relación entre

digitalización y los Consejos, la literatura existente ha estudiado cómo la digitalización está presente en la agenda del Consejo y qué decisiones de digitalización de la compañía se toman desde el Consejo; no obstante, pocos artículos han analizado cómo la digitalización está afectando al funcionamiento del Consejo (por ejemplo, Baines, Grinevich, & Karatas-Ozkan, 2019).

Aunque a priori puede resultar un ámbito de nicho, al tratarse de un tema concreto y específico, el contexto actual, determinado por la pandemia, pone de manifiesto la relevancia de la digitalización en muchos ámbitos y el del Consejo, sin duda, no podía ser menos. Por ello, este estudio analiza el nivel de digitalización del funcionamiento de los Consejos de 103 compañías que integran el mercado español. Específicamente tiene como objetivo analizar potenciales correlaciones entre el tamaño y sector de la compañía, estructura del Consejo, roles y perfiles de los consejeros y el nivel de digitalización del funcionamiento de los Consejos. Además, se pretende valorar la eficacia de la digitalización de los Consejos, así como el efecto de la pandemia (COVID-19) en la digitalización de este órgano de gobierno corporativo y tendencias de futuro al respecto.

Este estudio se ha dividido en cinco secciones principales, además de la sección introductoria.

En primer lugar, se recoge la descripción de la muestra y la metodología llevada a cabo.

En segundo lugar, los resultados de la encuesta sobre la digitalización del funcionamiento de los Consejos se agrupan en tres secciones: (1) El estado de la digitalización del funcionamiento de los Consejos; (2) Cómo la COVID-19 ha afectado a la digitalización del funcionamiento de los Consejos; y (3) El futuro de la digitalización del funcionamiento del Consejo. En estos tres apartados la discusión de los resultados descriptivos de la encuesta se complementa con la aportación de los expertos que participaron en el *workshop* “Digitalización del Funcionamiento de los Consejos de Administración”, celebrado el 13 de mayo de 2021. Tal evento fue dirigido, coordinado y monitorizado por Emma Fernández y contó con la participación de Rita Estévez, Pilar García, Abel Linares y Vicente Moreno.

El estudio finaliza con un apartado de conclusiones, donde se debaten y se ponen de manifiesto aquellos temas relevantes y emergentes en materia de digitalización del funcionamiento del Consejo.





esade

Center for Corporate
Governance

02 | Descripción de la muestra y metodología

Descripción de la muestra y metodología

Para la elaboración de este estudio se realizó una encuesta online a través de la herramienta Qualtrics entre marzo y abril de 2021. La encuesta constaba de 32 preguntas, tanto de tipo opción única como múltiple respuesta, y se dirigió principalmente a consejeros (dentro de estos, vocales del Consejo versus consejeros con roles de liderazgo dentro del Consejo: presidentes y presidentes de comisiones) y no consejeros (secretarios y vicesecretarios del Consejo).

Previamente al lanzamiento de la encuesta final se realizó un testeo con una muestra piloto conformada por cinco encuestados, algunos de ellos expertos en temas de digitalización y otros miembros de Consejos de Administración¹.

El tamaño muestral asciende a 127 encuestados que iniciaron la encuesta, si bien únicamente se consideran a efectos de los análisis 103 casos válidos que se corresponden con los encuestados que completaron la encuesta².

Los datos fueron recopilados y analizados por el equipo de investigación de Esade Center for Corporate Governance durante los meses de abril y mayo de 2021. Además del análisis de carácter cuantitativo y descriptivo de los resultados de la encuesta, se contó con la participación de expertos en digitalización para darle palabra y opinión a cada una de las cifras reflejadas, aportando valor sustancial a dicho análisis. Con lo cual, la metodología incluye una combinación de análisis descriptivo cuantitativo y cualitativo.

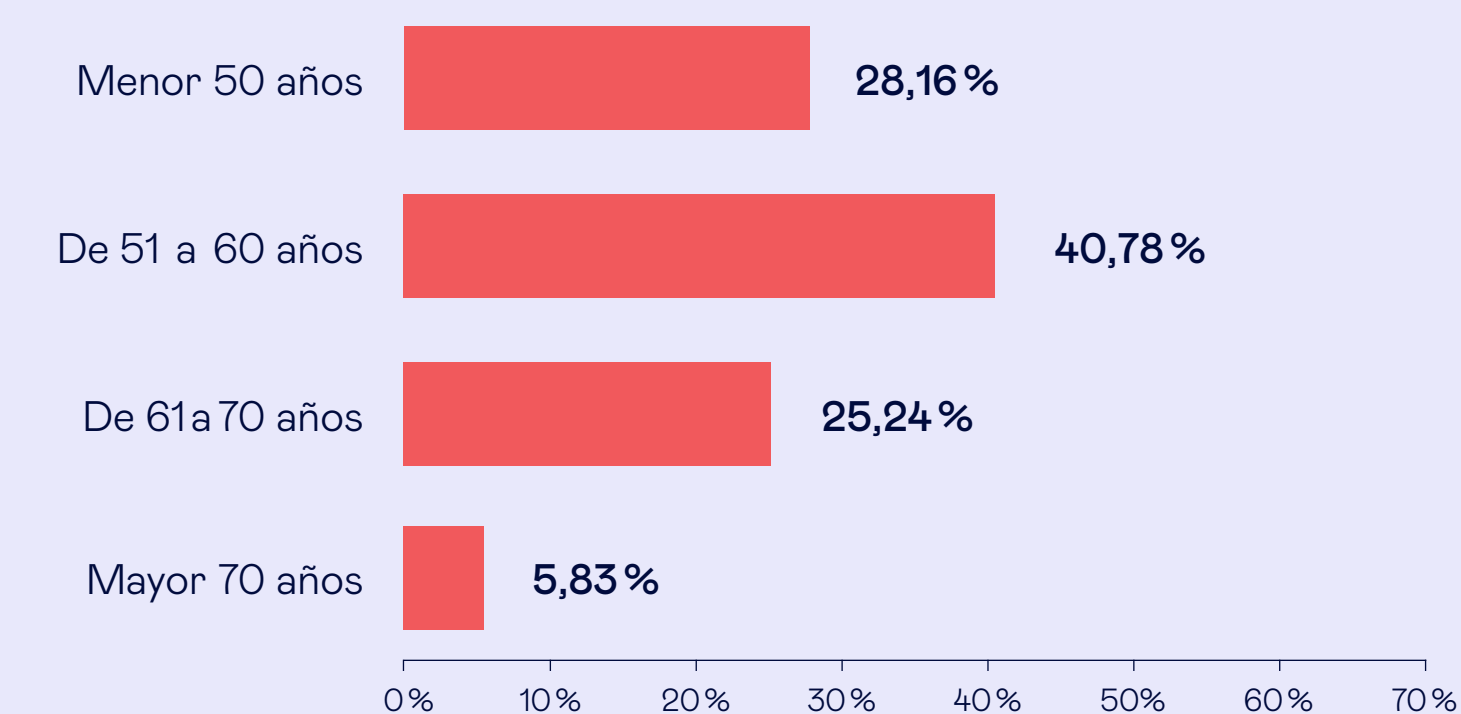
A continuación, se incluye una descripción más detallada de la muestra, en tres áreas: perfil de los encuestados, características de sus Consejos y características de las compañías a las que pertenecen.

Perfil del encuestado

En cuanto a la edad del encuestado, observamos que, aproximadamente, el 70% tienen más de 50 años. Según los datos del “2020 Spain Spencer Stuart Board Index”, la edad media de los consejeros de las 100 compañías cotizadas que analiza era de 60,6 años para 2019.

Gráfico 1

Distribución por edad del encuestado



¹ El equipo del Centro de Gobierno Corporativo agradece la colaboración de los participantes en la muestra piloto: Eugenia Bieto, Emma Fernández, Susana Guerrero, Carlos Losada y Javier Sánchez.

² Disclaimer. Los autores de este estudio se responsabilizan de cualquier error en el análisis de los datos, así como de cualquier sesgo introducido debido a la selección de la muestra, el alcance de la propia encuesta y la temporalidad de ésta, que tuvo lugar durante meses afectados por la pandemia por el COVID-19.

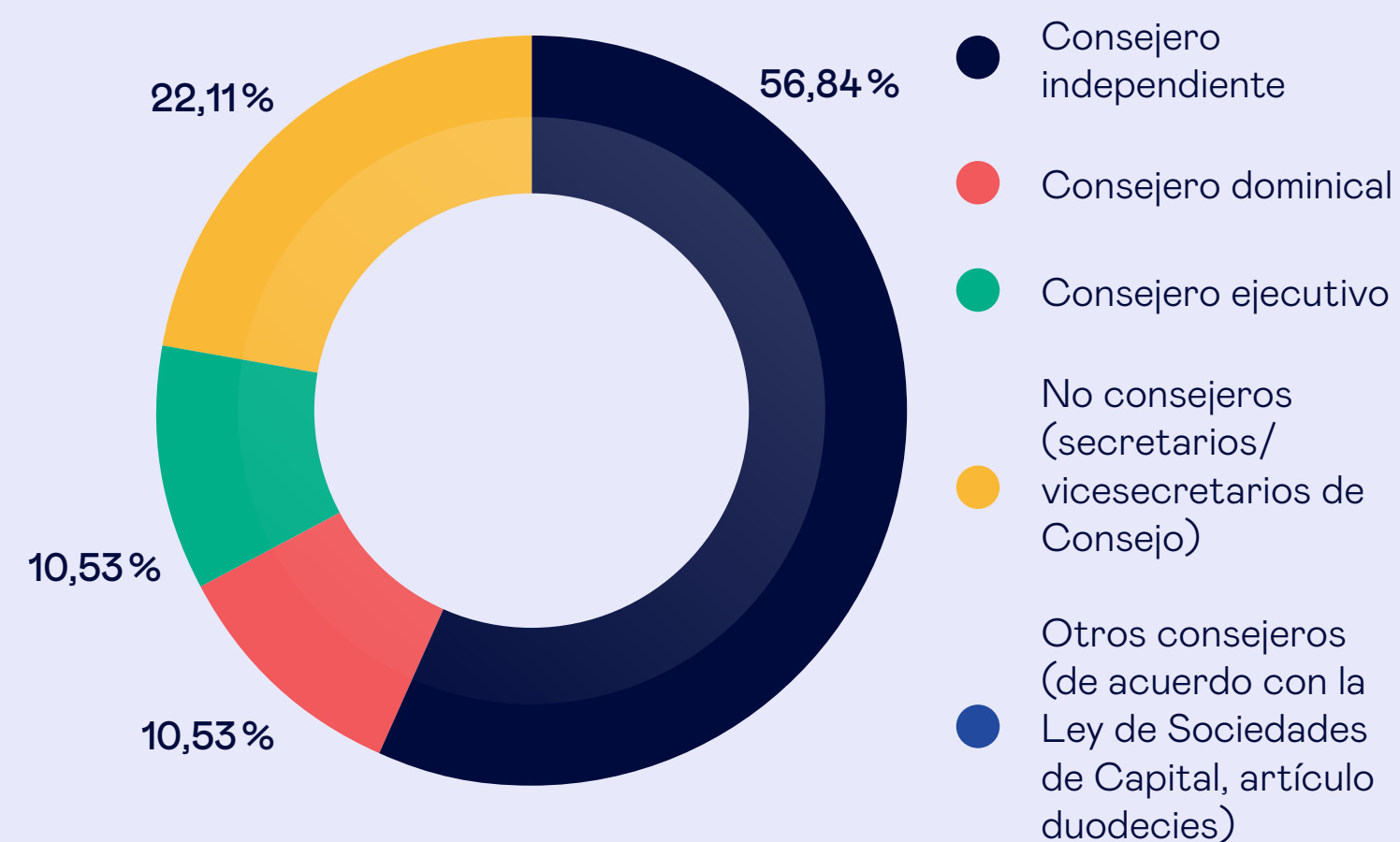
La distribución por género de los encuestados muestra una representación ligeramente superior de mujeres que de hombres (53% versus 47%).



En cuanto a la posición que desempeñan los encuestados dentro del Consejo, casi el 57% son consejeros independientes, seguido de un 22% de secretarios y vicesecretarios del Consejo (Gráfico 2)

Gráfico 2

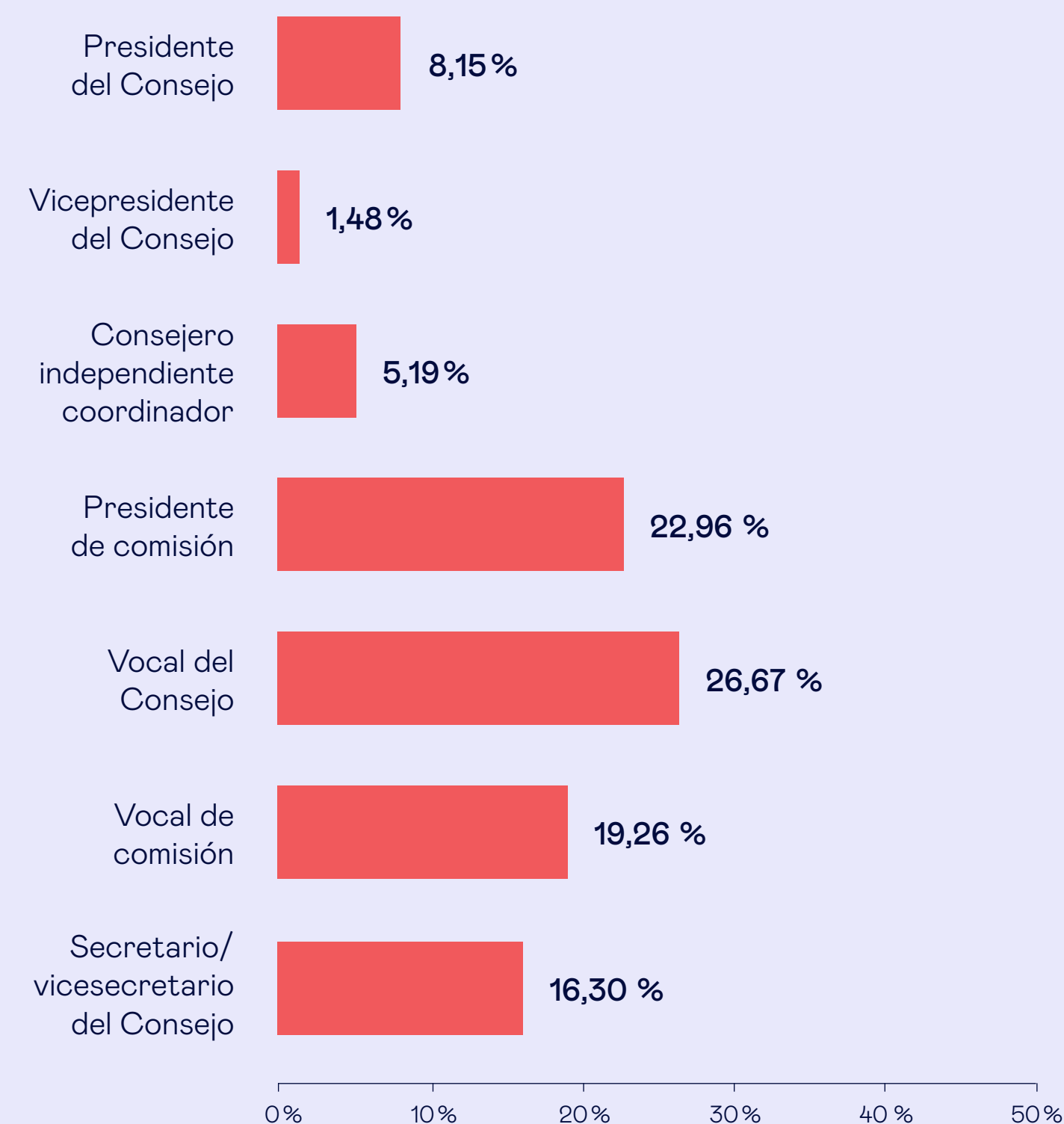
Distribución por posición dentro del Consejo



Considerando multiplicidad de roles, en el Gráfico 3 se refleja que el 27% de los encuestados son vocales de Consejo, seguido de un 23% de presidentes de comisión y un 19% de vocales de comisión.

Gráfico 3

Distribución por roles dentro del Consejo



La dedicación principal de tiempo de los encuestados tiene que ver con su intervención en las reuniones del Consejo. Es de destacar la fuerte inversión en actividades relacionales o de coordinación con terceros (consejeros/directivos), que pueden producirse antes o después de las sesiones del Consejo. El tercer bloque de actividades tiene que ver con tareas de apoyo al funcionamiento del Consejo, fundamentalmente a cargo de secretarios/vicesecretarios.

Como podemos ver en la Tabla 1, entre las tareas a las que más tiempo dedican los encuestados, destacan la preparación de reuniones del Consejo (valoración media: 4.09), participar en las propias reuniones (3.87) y la colaboración y comunicación con otros miembros del Consejo (3.54). Además se muestran el resto de tareas ordenadas por valoración media, donde el valor 1 representa poco tiempo de dedicación y el valor 5 mucho tiempo de dedicación a cada una de ellas.

Tabla 1

Tiempo de dedicación a las tareas del Consejo

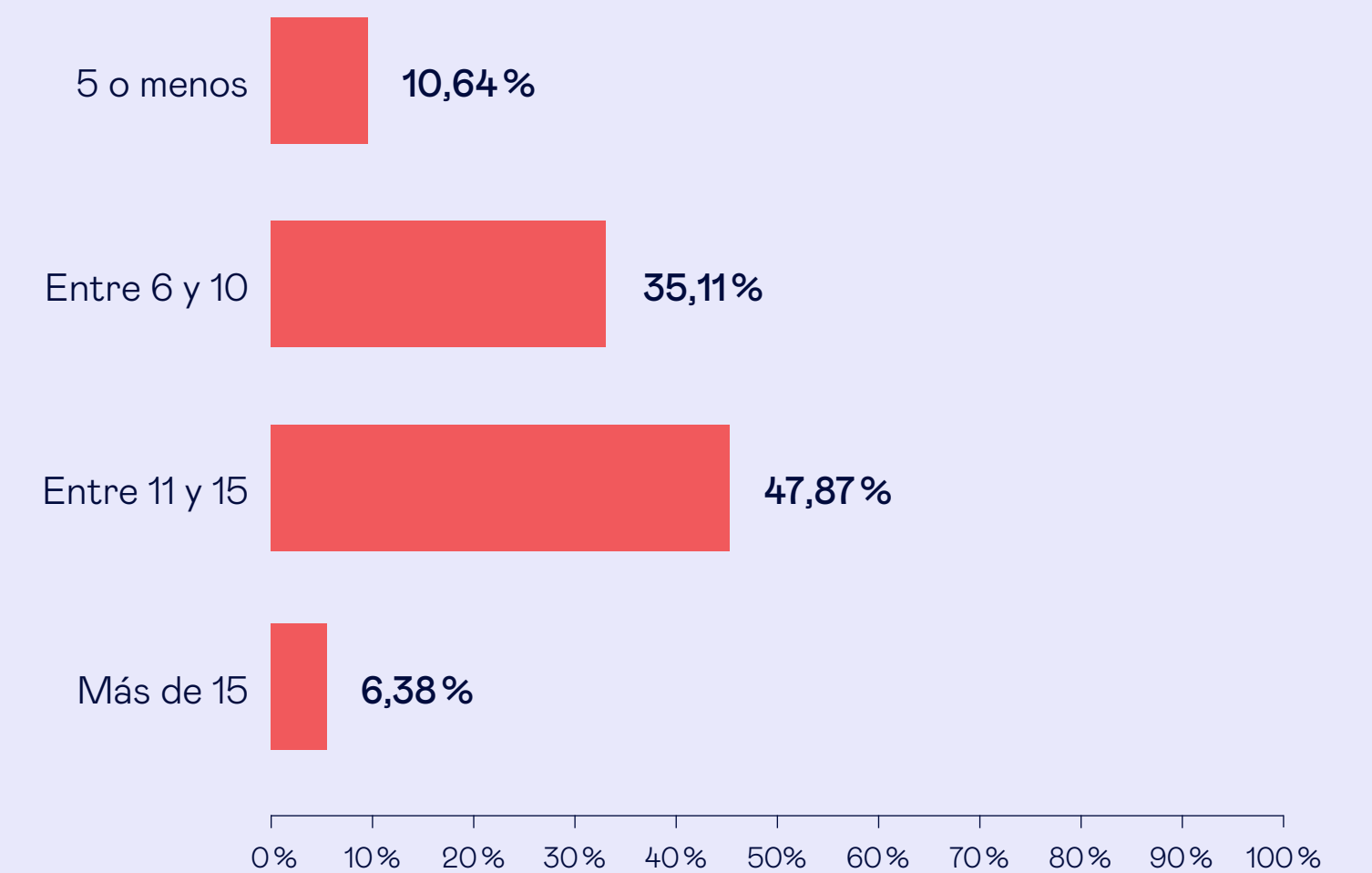
Tareas	Valoración media
Preparación de reuniones del Consejo	4.09
Participación en las propias reuniones	3.87
Colaboración y comunicación con otros miembros del Consejo	3.54
Relación y contacto con el equipo directivo	3.45
Asegurar puntos de acción de seguimiento/toma de decisiones	3.18
Diseño de la agenda del Consejo y las comisiones	2.90
Otras tareas legales y de cumplimiento	2.89
Elaboración y archivo de actas o de otra documentación	2.54

Características del Consejo

El Gráfico 4 muestra que el 48% de los encuestados pertenecen a Consejos con un tamaño de 11 a 15 miembros, mientras que un 46% forman parte de Consejos de entre 5 y 10 miembros. Solo un 6% están en Consejos integrados por más de 15 miembros. Según los datos del “2020 Spain Spencer Stuart Board Index”, el tamaño medio de los Consejos de las 100 compañías cotizadas que analiza era de 10,9 miembros para 2019.

Gráfico 4

Tamaño del Consejo (número de miembros)

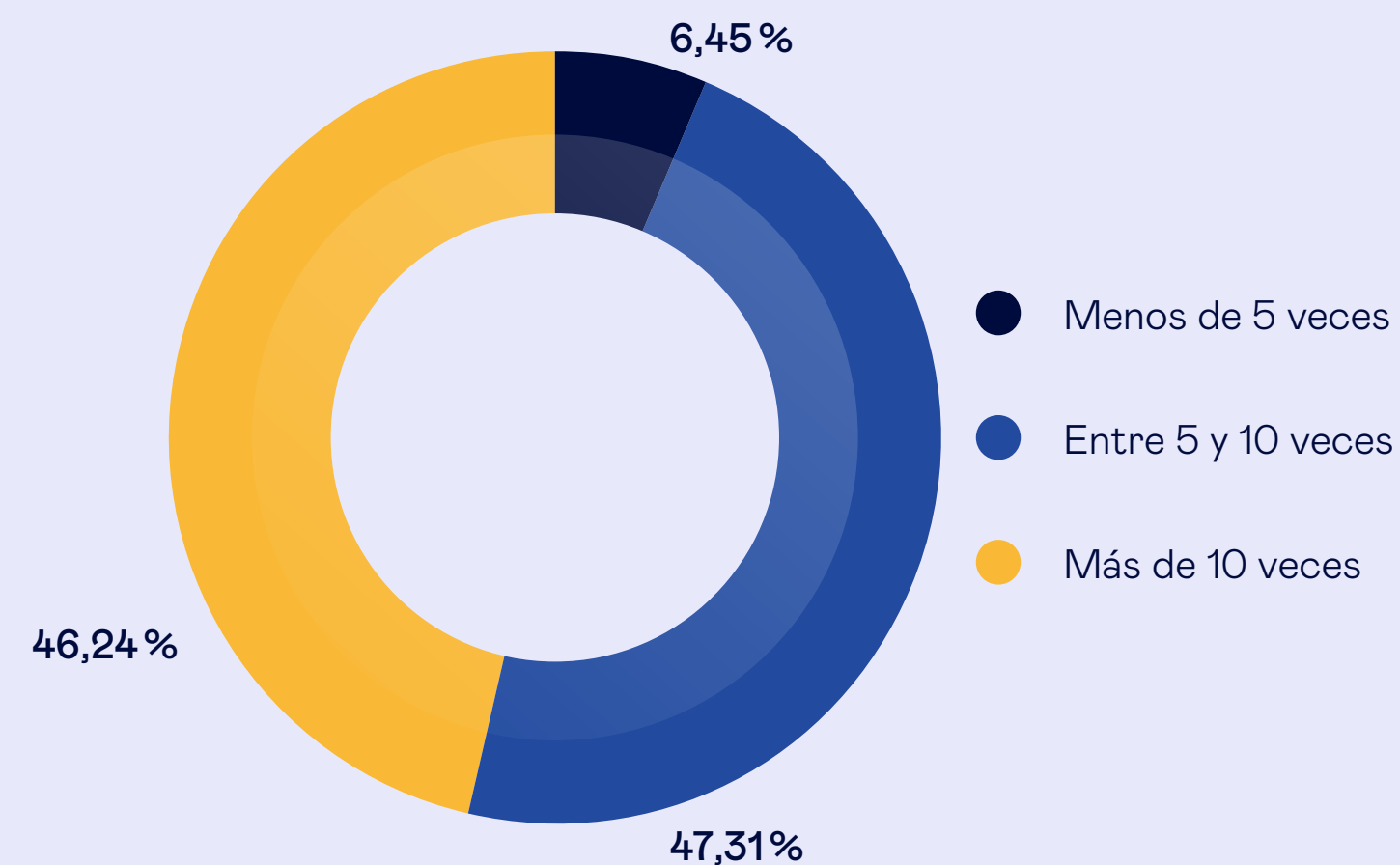


Además, para poder comparar con momentos posteriores a la irrupción de la pandemia, se les preguntó a los encuestados acerca de la frecuencia con la que se reunían sus Consejos en circunstancias normales, pre-pandemia.

En el Gráfico 5 se muestran los resultados de la frecuencia de las reuniones pre-pandemia y se observa que el 47% de los Consejos se reunían entre 5 y 10 veces al año y un 46% lo hacían más de 10 veces. Según los datos del “2020 Spain Spencer Stuart Board Index”, la media de reuniones de los Consejos de las 100 compañías cotizadas que analiza era de 11 reuniones para 2019.

Gráfico 5

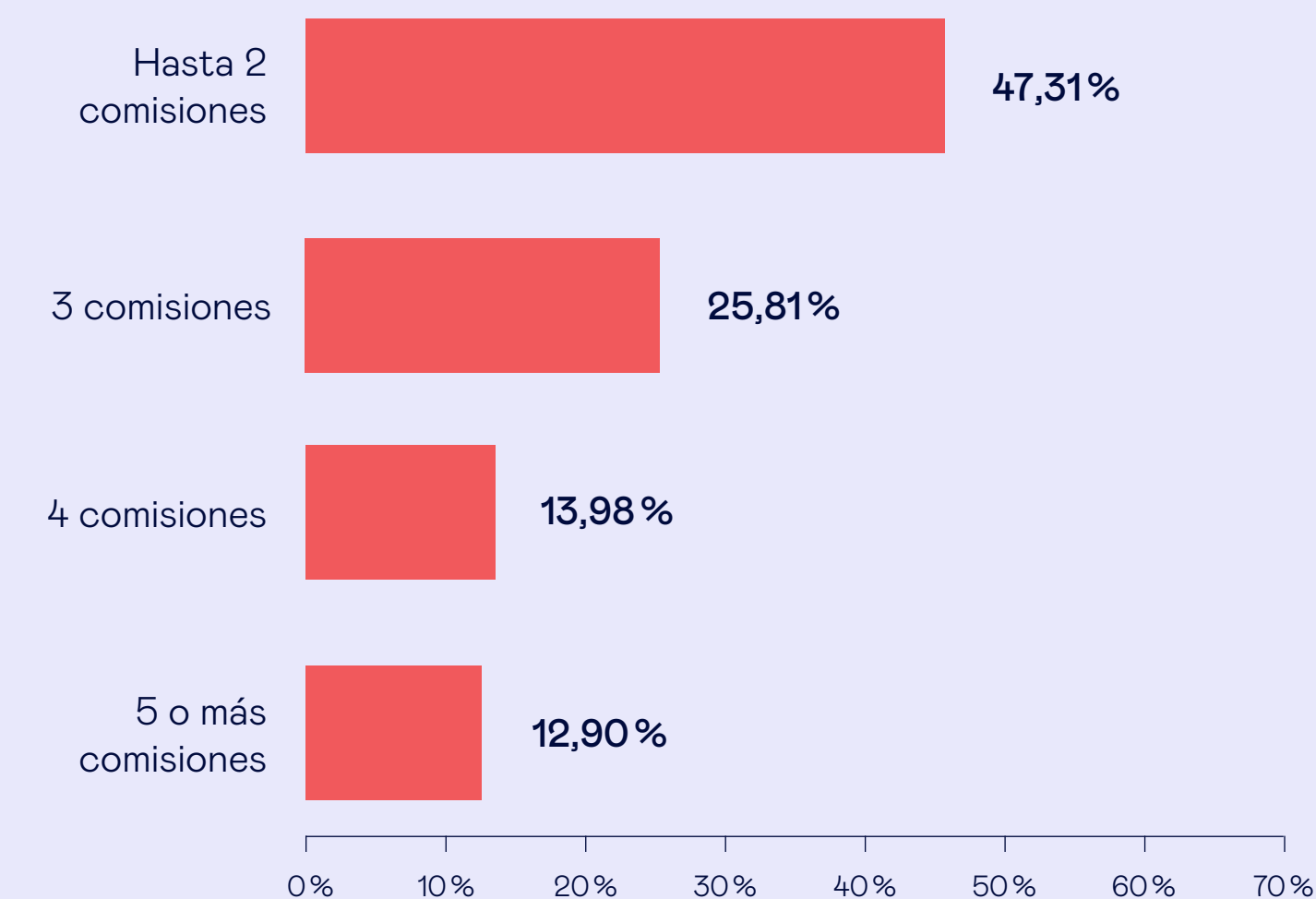
Reuniones del Consejo antes de la irrupción de la pandemia



En el Gráfico 6 se refleja que el 47% de los Consejos están integrados por dos comisiones, mientras que el 53% restante cuentan con tres o más comisiones: tres (26%), cuatro (14%) y cinco o más comisiones (13%).

Gráfico 6

Tamaño del Consejo (número de comisiones)

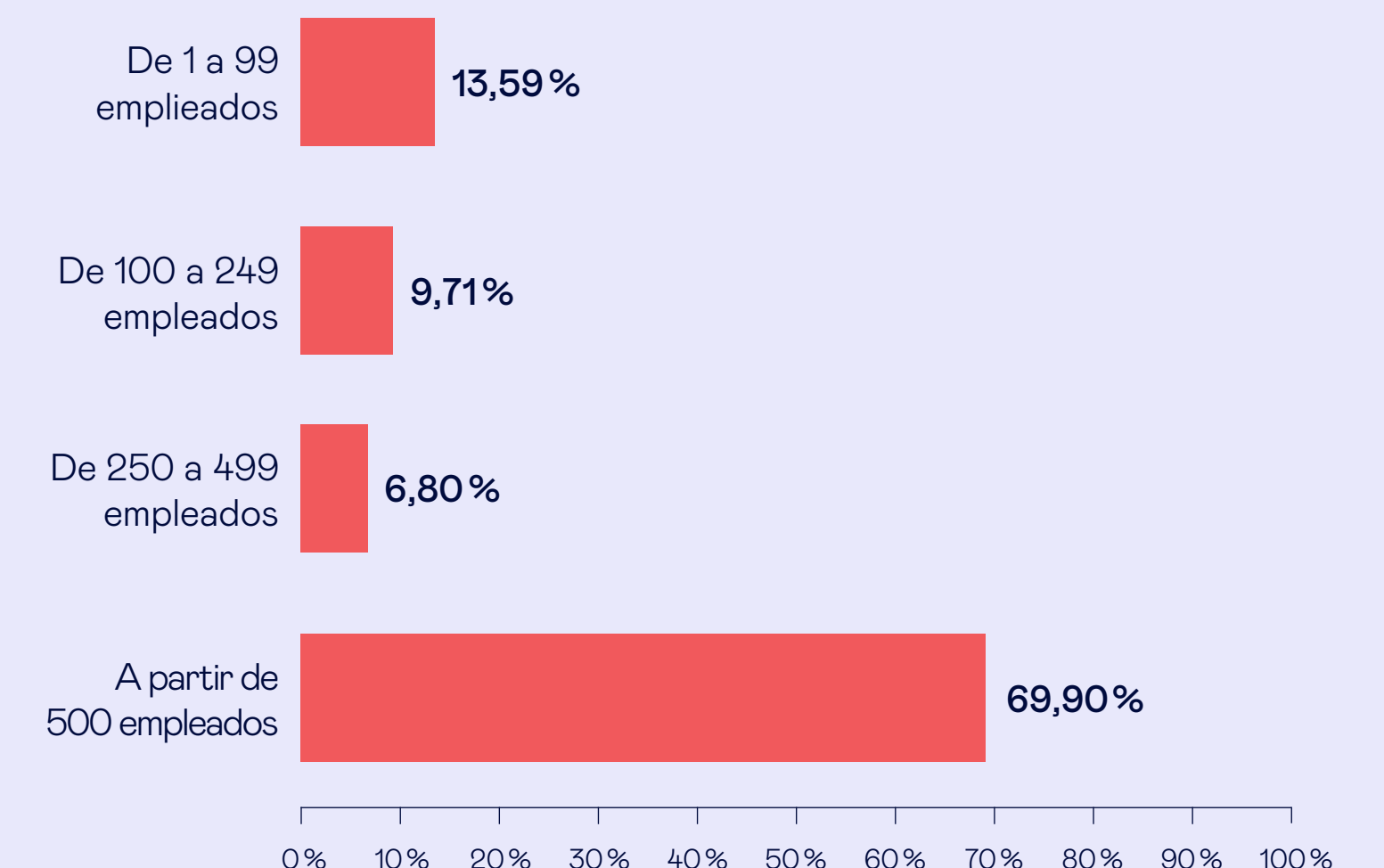


Características de la compañía

Con respecto al tamaño de la compañía, en cuanto al número de empleados, el Gráfico 7 muestra que el 77% de los encuestados pertenecen a grandes compañías (> 250 empleados). El bloque de pequeñas y medianas empresas alcanza un 23%³.

Gráfico 7

Tamaño de la compañía (número de empleados)

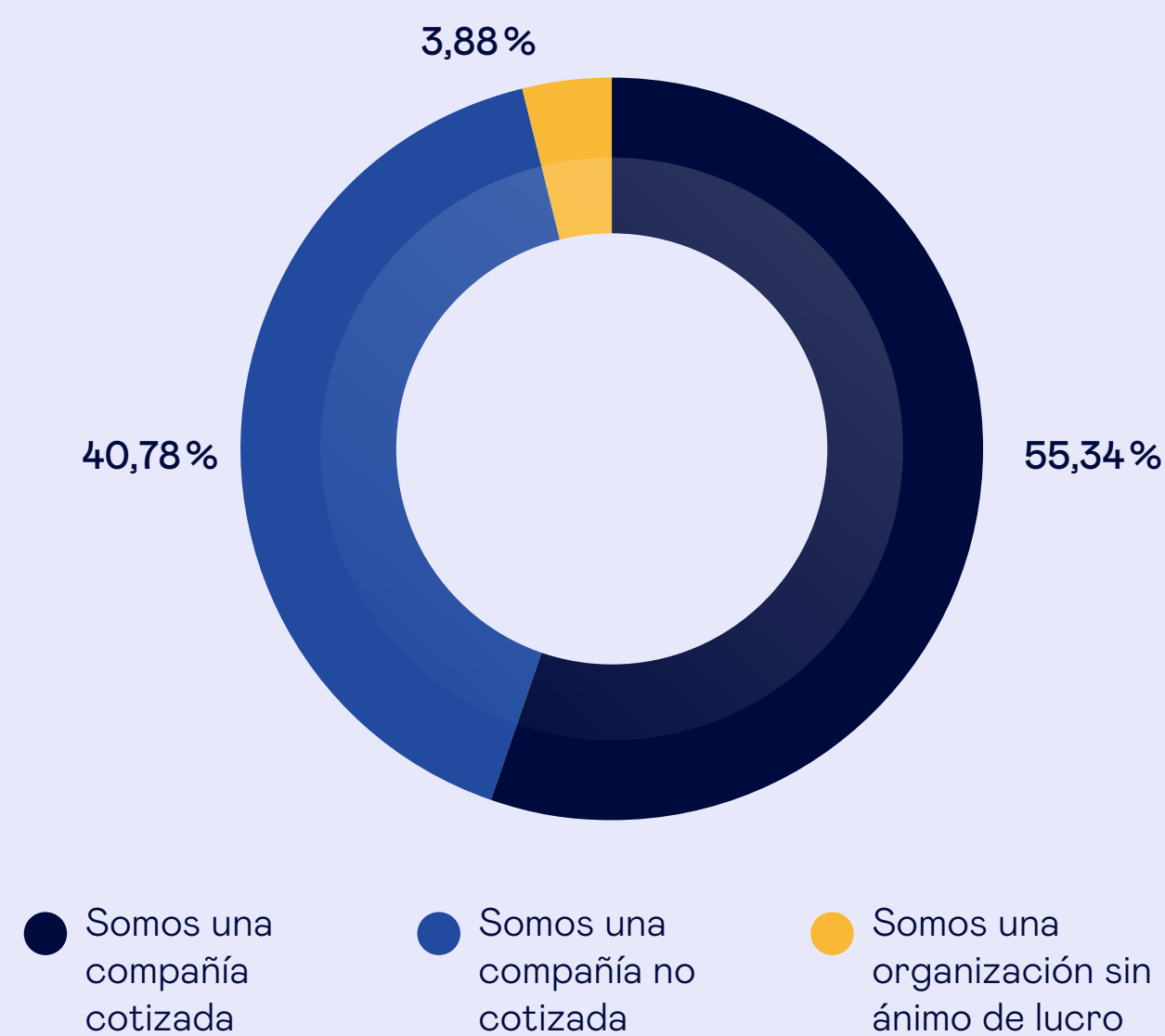


³ En la clasificación de compañías como micro, pequeñas, medianas y grandes se ha seguido la definición de PYME recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión.

El Gráfico 8 refleja la distribución de las compañías en cuanto a su naturaleza: cotizadas, no cotizadas u organización sin ánimo de lucro. En él se observa una superior presencia de compañías cotizadas (55%). El restante 45% reside en compañías no cotizadas (41%) y organizaciones sin ánimo de lucro (4%).

Gráfico 8

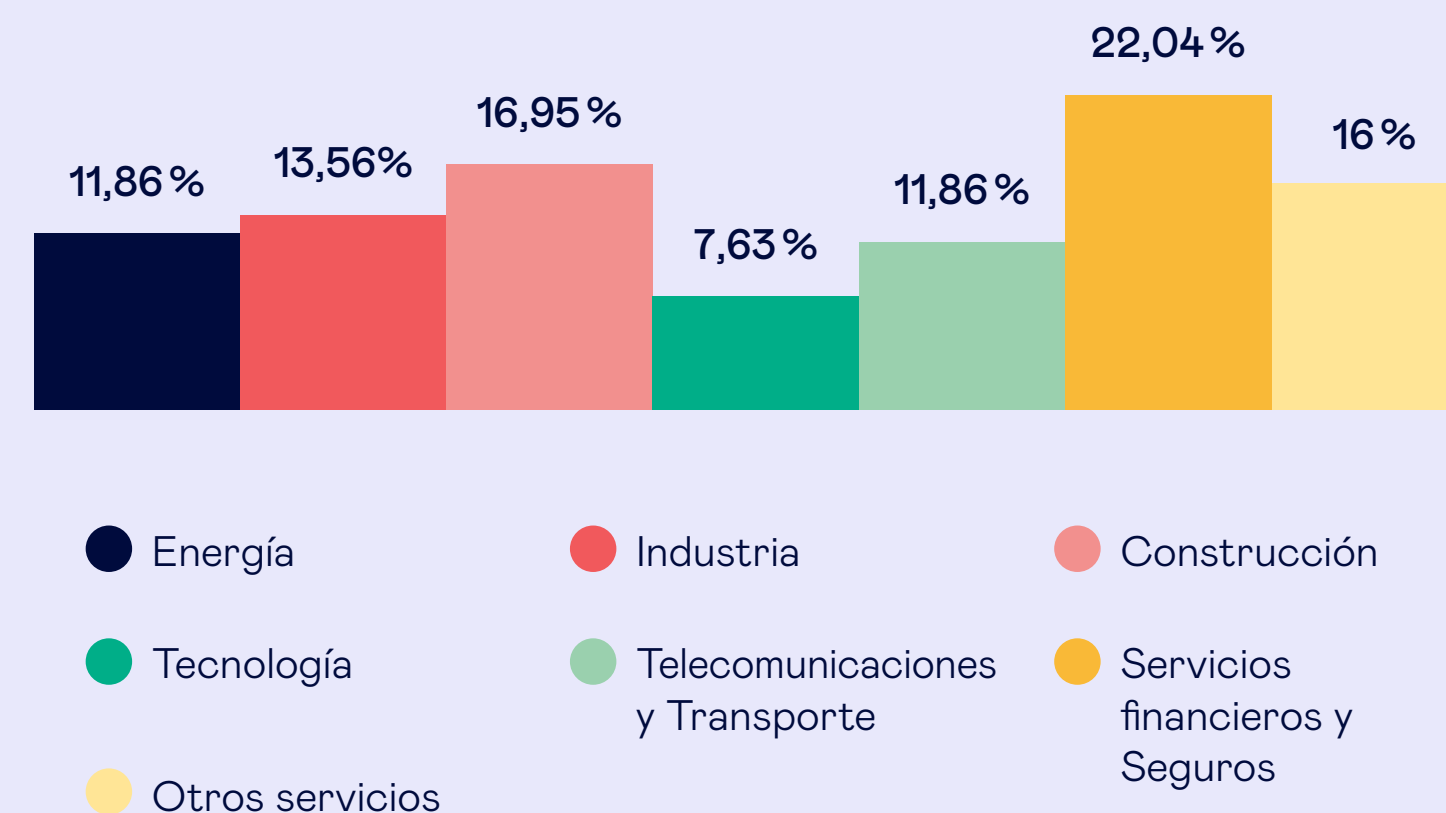
Naturaleza de la compañía



Las compañías se han clasificado en base a su código NACE de actividad. El Gráfico 9 recoge la distribución por sectores de las compañías encuestadas. En él se muestra que aproximadamente el 58% de los encuestados trabajan en compañías del sector servicios, seguido por construcción (17%) e industria (14%)⁴.

Gráfico 9

Distribución por sectores



⁴ Clasificación de sectores y subsectores (Códigos NACE REV. 2; a 2 dígitos). Dentro del sector servicios, se ha desagregado entre Tecnología, Telecomunicaciones y Transporte, y Servicios financieros y Seguros.

03

Estado de la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos



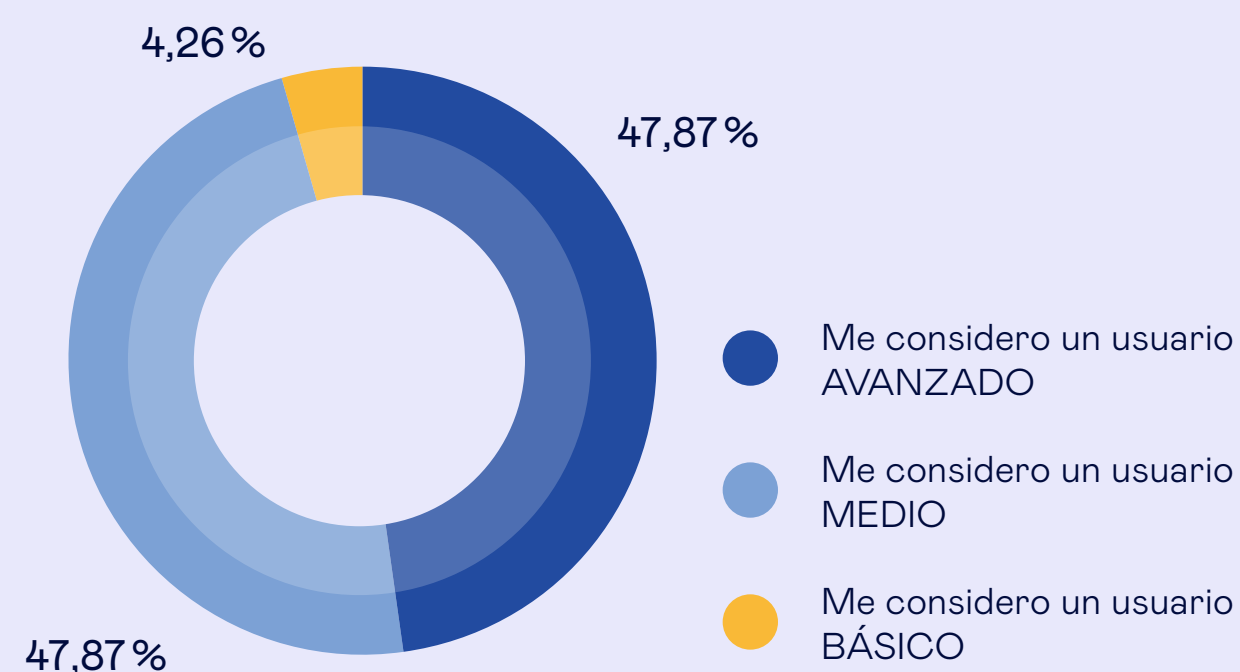
En esta sección se pretende conocer el estado de digitalización del funcionamiento de los Consejos. Los resultados que integran este apartado se han clasificado en tres subsecciones:

1. La importancia de la digitalización en la agenda del Consejo, donde principalmente se discute la relevancia de la digitalización en las agendas de los Consejos.
2. La propia digitalización del funcionamiento del Consejo, que abarca temas relacionados con la actitud frente a la digitalización, motivos, riesgos y el uso de herramientas.
3. La eficacia de la digitalización del funcionamiento del Consejo, donde se valoran los resultados de la digitalización del Consejo.

Para empezar, una de las preguntas básicas de la encuesta es tratar de conocer cómo se identifican los encuestados, a nivel usuario, con respecto al uso de herramientas digitales. En el Gráfico 10 observamos que casi el 96% de los encuestados se consideran usuarios avanzados (48%) o usuarios medios (48%) en el dominio de las herramientas digitales, y tan solo el 4% se identifica como usuario básico.

Gráfico 10

Dominio de las herramientas digitales



En segundo lugar, y para tratar de contextualizar el estado de digitalización de las compañías encuestadas, se pretende conocer el grado de percepción del encuestado acerca de la digitalización de la compañía (Gráfico 11). Si se tuviera que categorizar a las compañías en función de su grado de digitalización, el 43% de los encuestados clasificaría a sus compañías con un grado de digitalización excelente, existiendo en las mismas tres roles diferenciados: director de transformación digital/innovación, director de data y director de tecnología/desarrollo. Un 26% opina que su compañía aún tiene un grado bajo de digitalización, donde sólo existe un director de tecnología/desarrollo que asume

Pregunta en encuesta:

¿Cómo valoraría usted su dominio de las herramientas digitales?

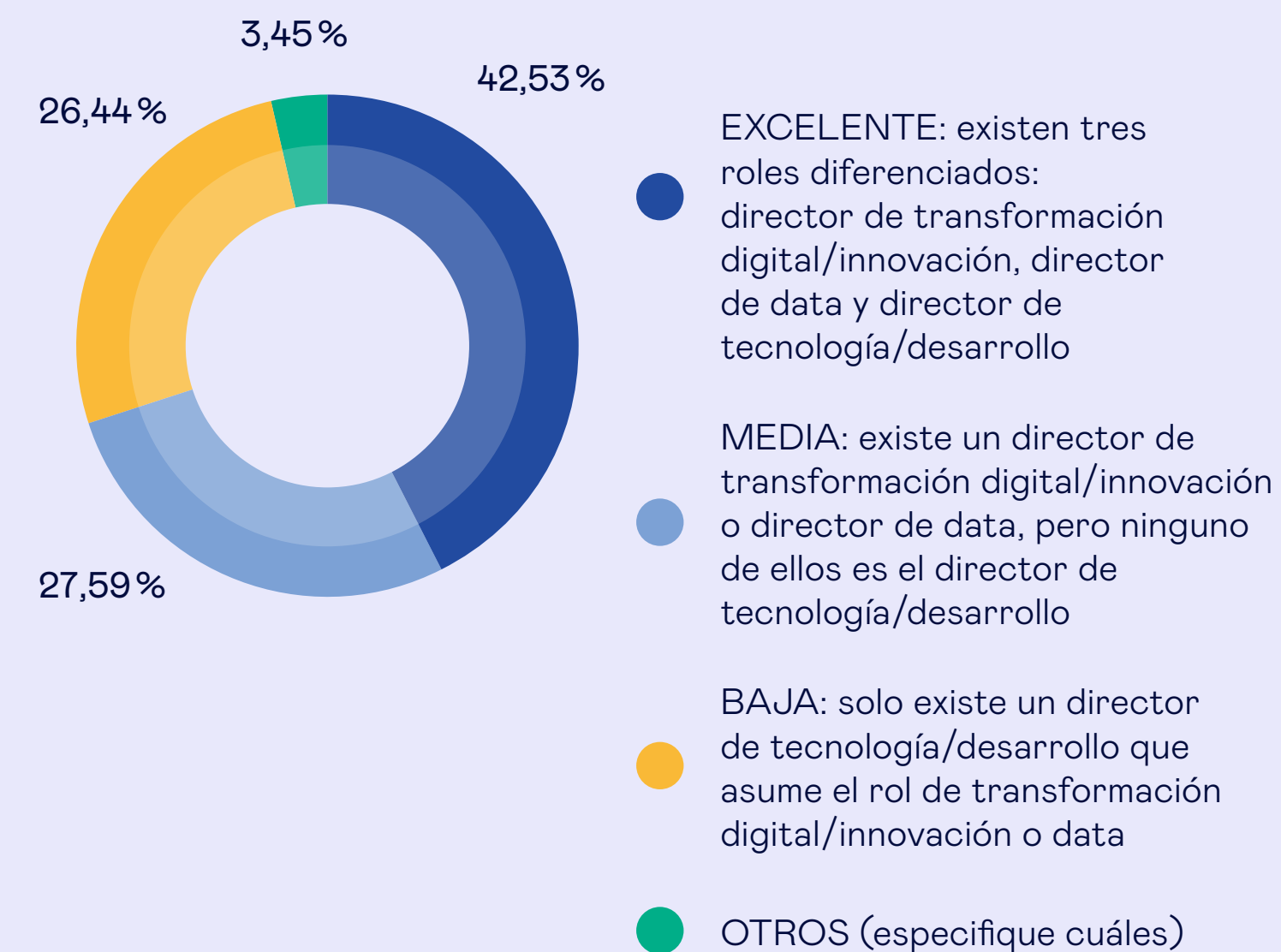
además el rol de transformación digital/innovación o data. Las cifras que se desprenden de este punto indican que hay una percepción muy “optimista” acerca de la digitalización de las empresas por parte de los encuestados, probablemente influenciada por el esfuerzo que muchas compañías han tenido que hacer por motivo de la pandemia en 2020.

Gráfico 11

Grado de digitalización de la compañía

Pregunta en encuesta:

¿Cómo clasificaría el grado de digitalización de la compañía en la cual es consejero/a?



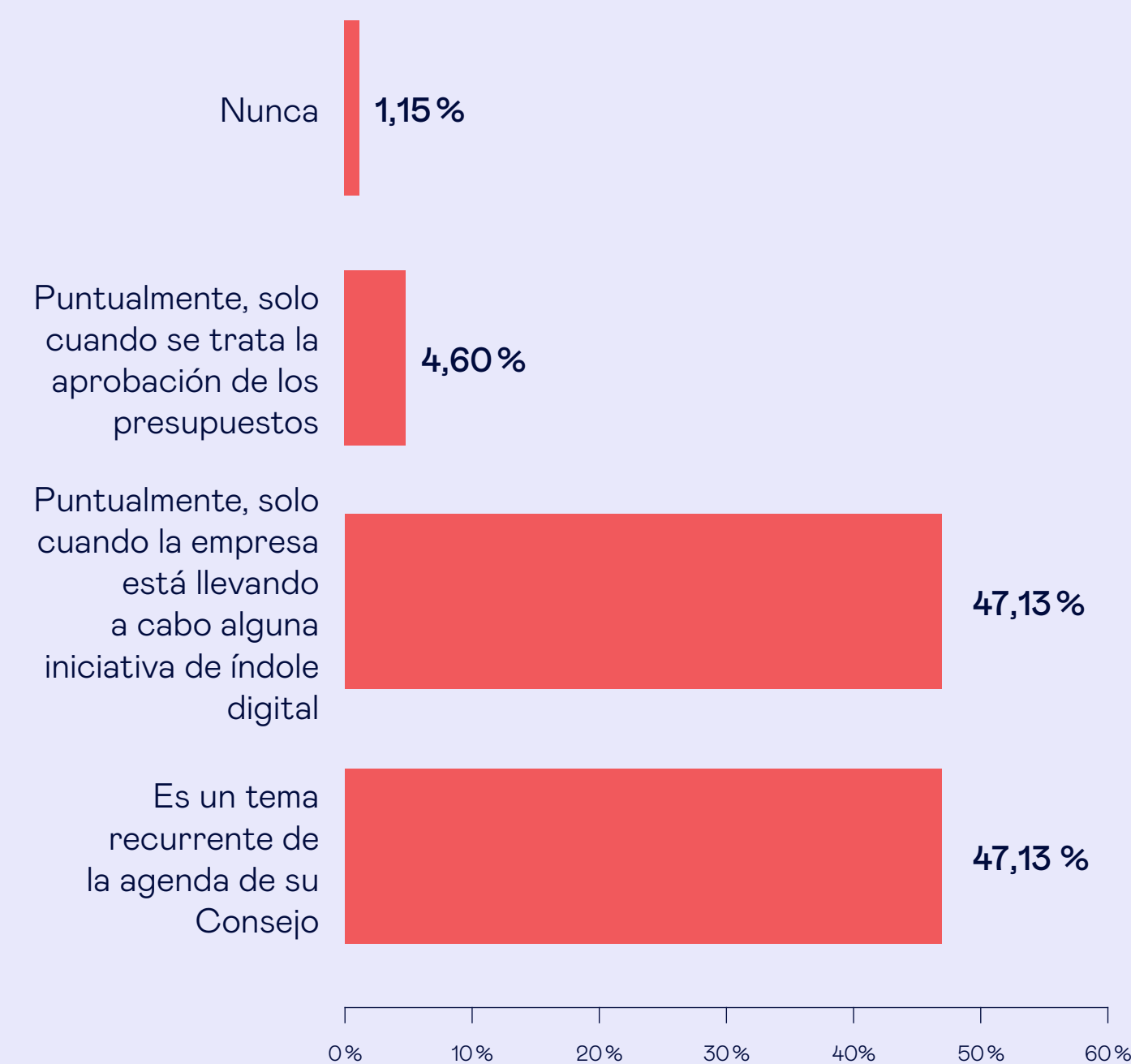
La importancia de la Digitalización en la agenda del Consejo

En esta primera subsección se pone de manifiesto la relevancia de los temas relacionados con la digitalización en la agenda de los Consejos.

El Gráfico 12 evidencia que para casi la mitad de los encuestados la digitalización se ha convertido en un tema recurrente de las agendas del Consejo. A pesar del impulso que la pandemia ha dado a estos temas, todavía hay un 52% de los encuestados que indican que la digitalización de la empresa es un tema puntual de las agendas del Consejo, sea cuando hay una iniciativa digital concreta (47%) o se debaten los presupuestos anuales de la compañía (5%).

Gráfico 12

La digitalización en la agenda del Consejo



Pregunta en encuesta:

¿Qué presencia tiene la digitalización de la empresa en la agenda de su Consejo?

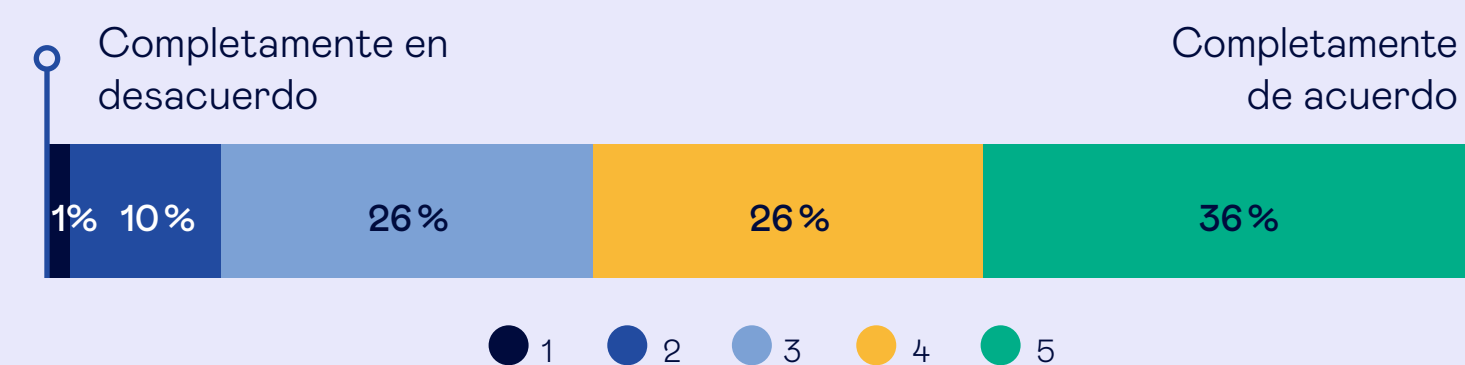
Para el 62% de los encuestados la digitalización de la empresa debería ser una prioridad en la agenda del Consejo. Sorprendentemente, el restante 38% no está de acuerdo con la anterior afirmación (Gráfico 13).

Gráfico 13

La digitalización como prioridad en la agenda del Consejo

Pregunta en encuesta:

Valore su nivel de acuerdo con la siguiente afirmación sobre la presencia de la digitalización en la agenda del Consejo (1 representa "estar completamente en desacuerdo" y 5 representa "estar completamente de acuerdo" con la afirmación): Creo que la digitalización del funcionamiento del Consejo es una prioridad.

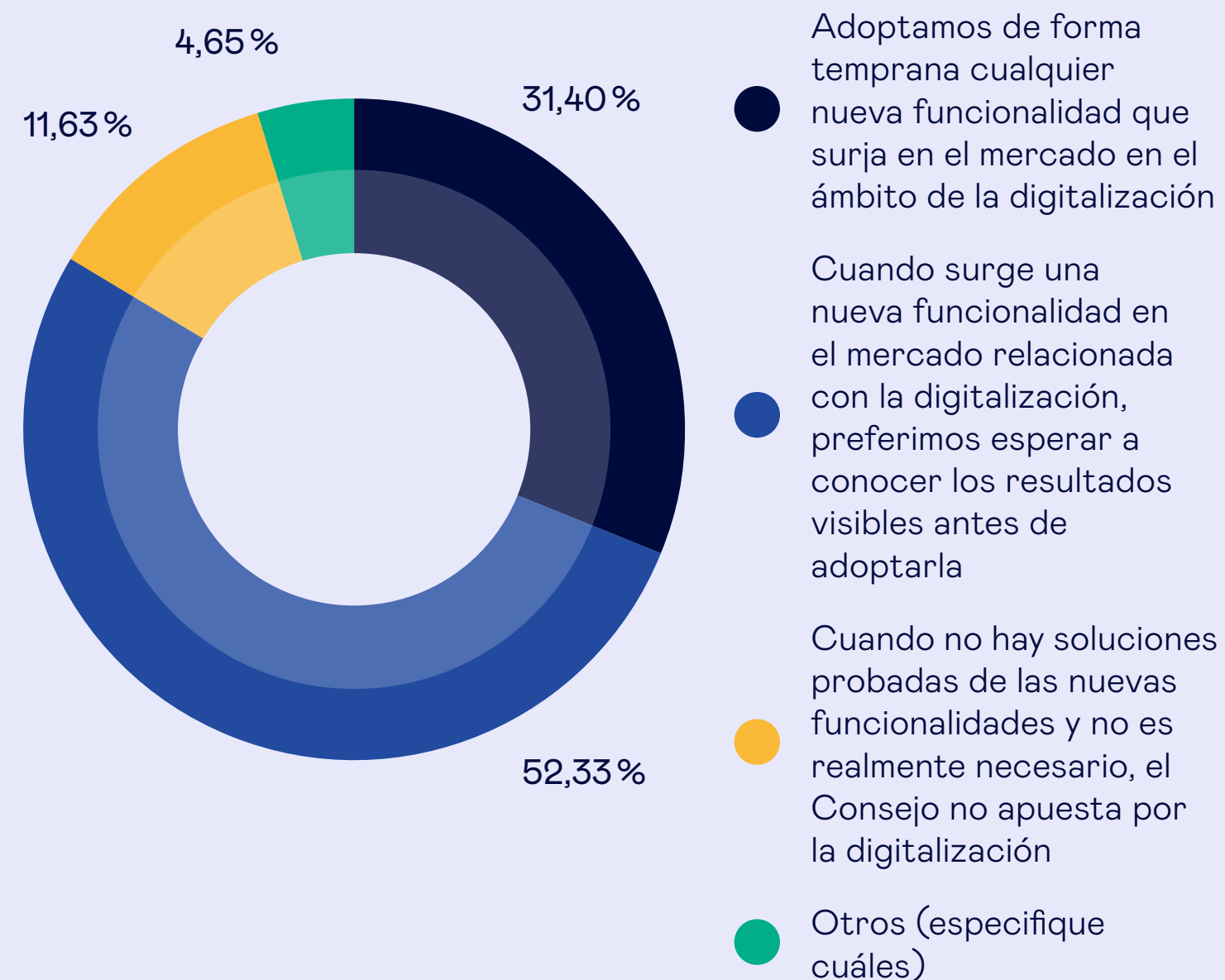


La Digitalización del Funcionamiento del Consejo

En cuanto a la adopción de nuevas tecnologías aplicadas al funcionamiento del Consejo, el Gráfico 14 muestra que sólo el 31% de los encuestados define a su Consejo como *early movers*, es decir, se adopta de forma temprana cualquier nueva funcionalidad que surge en el mercado. Sin embargo, la mayoría considera que sus Consejos, cuando surge una nueva funcionalidad en el mercado relacionada con la digitalización, prefieren esperar a conocer resultados visibles antes de adoptarla.

Gráfico 14

La adopción de nuevas tecnologías para el funcionamiento del Consejo



Pregunta en encuesta:

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor al Consejo de su compañía en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías?

El panel de consejeros convocados al *workshop* señala que, al margen del optimismo que se extrae de algunos de los anteriores análisis y considerando además la realidad de los Consejos, existe un matiz diferenciador que merece ser destacado. Por un lado, hay que considerar la digitalización del Consejo en términos físicos, es decir, si los Consejos cuentan con herramientas para disponer a tiempo y por vías confidenciales y seguras de la documentación para las reuniones del Consejo y sus comisiones, para comunicarse entre consejeros y con el equipo directivo o para consultar actas y documentación de reuniones anteriores. Pero el concepto de digitalización tiene otro sentido, más amplio, transformador y estructural; es una nueva manera de actuar y pensar. La digitalización del Consejo no es únicamente la utilización de herramientas digitales, sino que supone también una transformación digital, que va más allá, e implica un cambio de mentalidad y cultura. No obstante, la utilización de herramientas digitales ha sido un primer paso básico y necesario para poder seguir avanzando hacia un proceso de digitalización del funcionamiento del Consejo más profundo.

“La digitalización del Consejo no es únicamente la utilización de herramientas digitales, sino que supone también una transformación digital, que va más allá, e implica un cambio de mentalidad y cultura”

Abel Linares

Una reflexión adicional que merece la pena realizar es si el perfil de innovación de las compañías influye de alguna forma en el grado de digitalización del funcionamiento de su Consejo. Nuestros consejeros/panelistas han señalado que puede existir una potencial disociación entre lo que es la empresa y su grado de innovación y el modelo tradicional de funcionamiento del Consejo.

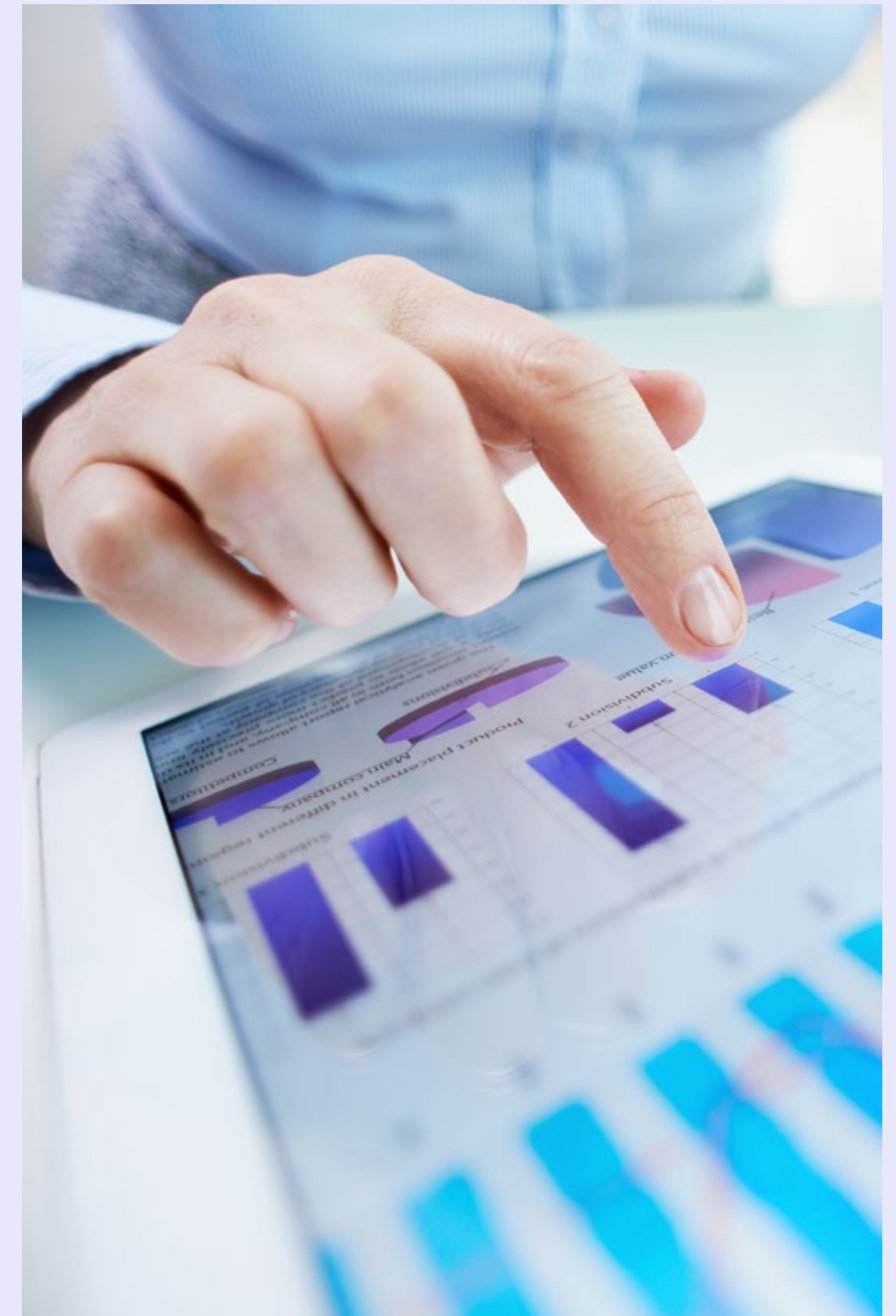
Resulta indiscutible que hay una nueva normalidad y el Consejo, que como máximo responsable de la sostenibilidad de la empresa, tiene que avanzar hacia lo digital, es decir, debe funcionar ante el resto de la compañía como ejemplo de la digitalización. Lo que parecería contradictorio y, hasta cierto punto, ilógico es que el Consejo impulsara la estrategia y planes de digitalización de la compañía y que, paralelamente, el mismo Consejo siguiera utilizando para su trabajo interno procedimientos manuales y el papel

vegetal! Según un artículo de Edge (2015), el gasto en papel para las reuniones del Consejo de las compañías FTSE 100 y 250 ascendió a 40,000 £.

Resulta obvio, pero hay que recordar que la transformación digital, como cualquier proceso de cambio organizacional, requiere un modelo *top-down* y es una función que, en el ámbito del gobierno corporativo, exige el protagonismo del mismo Consejo en su conjunto; no puede delegarse en ningún rol de dentro ni de fuera del propio Consejo. El Consejo debe digitalizar su funcionamiento para ser ejemplo hacia el resto de la compañía.

“El Consejo, al ser el máximo responsable, debe liderar el proceso de digitalización de su funcionamiento para ser ejemplo hacia el resto de la compañía. La digitalización del Consejo no puede quedarse en la generación de un mero repositorio de documentación”

Rita Estévez



Algunos de los principales motivos para llevar a cabo la digitalización del funcionamiento del Consejo están recogidos en la Tabla 2. Ordenados de más a menos relevantes, en función de la valoración recibida por parte de los encuestados, los tres principales son garantizar la seguridad y confidencialidad de los documentos (valoración media: 4.53), contar con un archivo ordenado de la documentación del Consejo para su posterior consulta (4.49) y poder compartir la información y los datos a tiempo (4.47).



Tabla 2

Motivos para digitalizar el funcionamiento de los Consejos

Pregunta en encuesta:

Valore su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los motivos por los que la digitalización del funcionamiento del Consejo debería llevarse a cabo.

Tareas	Valoración media
Garantizar la seguridad y confidencialidad de los documentos	4.53
Archivo ordenado de la documentación del Consejo y comisiones para su consulta	4.49
Compartir la información y los datos a tiempo para facilitar decisiones informadas	4.47
Facilitar reuniones virtuales	4.22
Facilitar el control y el seguimiento de las decisiones adoptadas	4.03
Documentar las reuniones y facilitar la formalización de actas	4.00
Optimizar el tiempo en las reuniones del Consejo	3.80
Facilitar la actualización de los consejeros en materias sectoriales, regulatorias, etc.	3.67
Facilitar/agilizar los procesos de toma de decisiones, como las votaciones	3.64
Facilitar la inducción de nuevos consejeros (formación de entrada al Consejo)	3.63
Evaluación del funcionamiento del Consejo	3.62

La tabla anterior puede llevarnos a concluir, y así lo entienden nuestros consejeros/panelistas, que los motivos que principalmente se señalan por los encuestados para digitalizar el funcionamiento del Consejo están estrechamente relacionados con tareas más operativas/administrativas, excepto las relativas a minimizar riesgos relacionados con la seguridad informática, dejando de lado aquellas más ligadas a la gestión o actividades esenciales que asume el Consejo. Por ejemplo, parece que la digitalización tiene un impacto más relevante en facilitar el control y seguimiento de las decisiones adoptadas en el Consejo, que para facilitar los propios procesos de toma de decisiones.

Las respuestas de nuestros encuestados parecen indicar que la digitalización no ha llegado a las tareas y procesos fundamentales del Consejo, y por supuesto, nada que esté relacionado con el debate e influencia en el diseño estratégico de la compañía.

“Con la digitalización las tareas administrativas del Consejo han cambiado muchísimo, pero lo clave es si se ha digitalizado la gestión del Consejo”

Vicente Moreno

Cuando se habla de digitalización, otro ámbito esencial en la actividad del Consejo y de interés para nuestros consejeros/panelistas es el propio debate. Debatir de forma virtual o presencial, como hemos vivido en la pandemia y posible efecto directo de la propia digitalización, es muy diferente. Mientras que los debates presenciales son mucho más interactivos y espontáneos, los debates virtuales son más lineales, pero más ágiles en cuanto a exposiciones de ideas e incluso para la toma de decisiones.

Por ello, en las reuniones del Consejo más formales, como la de aprobación de cuentas, el formato virtual puede facilitar el debate de una forma más ordenada y la reunión puede ganar claramente en eficacia. Los debates virtuales rompen el pensamiento de grupo, lo cual es muy positivo, pero también pueden generar nuevos riesgos, pues las reuniones virtuales pueden potenciar la aparición de nuevos silos. ¿Dónde quedan ahora las pausas para el café y la comunicación o interacción informal entre consejeros que tiene lugar en los descansos o en las llegadas o salidas de las reuniones de los Consejos? Quizás la tendencia a futuro sea un modelo híbrido.

“Digitalizar es una evolución, no una revolución. La digitalización es ir transformando y, por lo tanto, debe ser modulable. Por ello, aunque se haya empezado centrada en tareas de naturaleza más operativa, progresivamente irá penetrando en funciones claves del Consejo, ligadas al debate estratégico y los procesos de decisión”

Rita Estévez



Las barreras de la Digitalización

En algunas ocasiones, se afirma que el coste que implica la adquisición de nuevas herramientas digitales puede suponer una barrera en la digitalización del funcionamiento del Consejo. En el Gráfico 15 se observa que el 21% de los encuestados aún considera que la inversión económica es una barrera en la digitalización del Consejo, frente al 44% que opina que la inversión económica no supone una barrera. El restante 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación.

Resulta muy llamativo (quizás solo explicado en parte por el impacto de la propia pandemia en los resultados de las compañías) que aún haya más del 20% de encuestados a los que les parece una barrera la inversión económica para poder disponer de una herramienta digital y más aún desde la perspectiva comentada de que el Consejo ha de ser referente en los procesos de digitalización. Si una empresa puede no estar dispuesta a invertir en una herramienta digital para el funcionamiento del Consejo, que mejora su eficacia, ¿cómo se va a poder invertir en la digitalización de la propia compañía? Este 21% de consejeros puede hacer que nos preguntemos por las razones de fondo que conducen a limitar la posibilidad de adoptar nuevas tecnologías que apoyen el funcionamiento o la misma gestión del Consejo:

¿por qué no queremos Consejos más eficientes y que dediquen más tiempo a funciones de valor?

Sorprende, y mucho, encontrar todavía Consejos de compañías, incluso cotizadas, que aún no disponen de una plataforma digital que soporte, al menos en las funcionalidades más básicas y operativas, el funcionamiento del propio Consejo. Aunque solo fuera por razones de un mejor cumplimiento normativo, debería ser una opción a valorar seriamente por cualquier compañía.

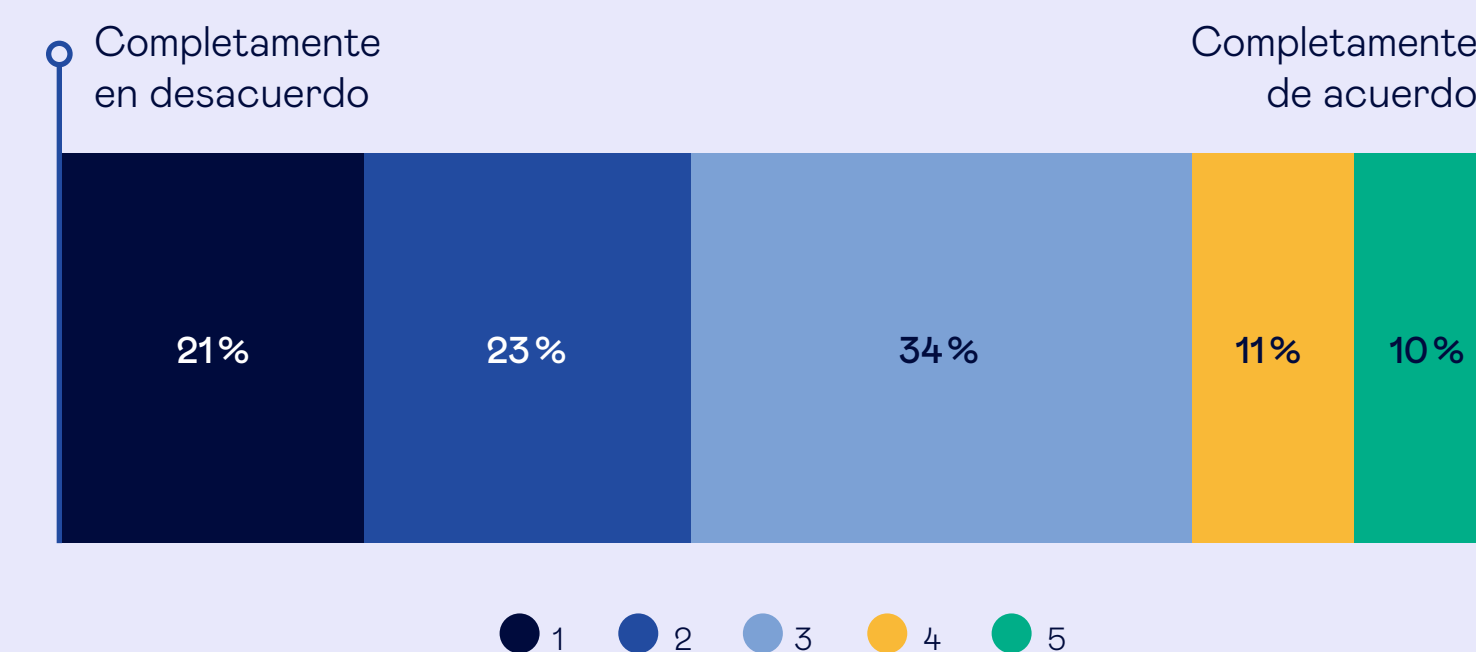
En el análisis por tamaño de las compañías que participan en la encuesta (expresado en número de empleados) observamos que la inversión económica no supone una barrera para el 48% de las compañías con más de 500 empleados versus el 29% para las pequeñas y medianas empresas. Este resultado, poco o nada contraintuitivo, pone de manifiesto que las empresas grandes no tienen las mismas restricciones económicas a la hora de implantar plataformas de digitalización del funcionamiento del Consejo.

Gráfico 15

La inversión económica como barrera a la digitalización del Consejo

Pregunta en encuesta:

¿Hasta qué punto considera usted que la inversión en la adquisición de nuevas herramientas digitales supone una barrera para su adopción por parte del Consejo en su compañía? (1 representa "estar completamente en desacuerdo" y 5 representa "estar completamente de acuerdo" con la afirmación).



Los riesgos de la Digitalización del Funcionamiento del Consejo

En general, la digitalización puede implicar numerosos riesgos, y la digitalización del funcionamiento del Consejo no es una excepción; la Tabla 3 recoge aquellos riesgos específicos asociados. Se observa que el delito cibernético o *malware* es señalado como el principal riesgo consecuencia de la digitalización del Consejo (23%), seguido de las fugas de datos y los problemas de privacidad (22%) y el envío de comunicaciones confidenciales a personas equivocadas (18%).

Tabla 3

Riesgos relacionados con la digitalización del Consejo

Pregunta en encuesta:

El procesamiento incorrecto o incluso la pérdida de datos pueden dañar a su Consejo y a su compañía. ¿Cuáles de los siguientes incidentes considera que son riesgos importantes consecuencia de la digitalización del Consejo?

Riesgos	Porcentaje
Delito cibernético/ <i>malware</i>	23.13%
Fugas de datos/problemas de privacidad	22.39%
Comunicaciones confidenciales enviadas o reenviadas a personas equivocadas	17.54%
Acceso incorrecto de (no) ejecutivos a documentos confidenciales	12.31%
Pérdida o robo de <i>software</i>	10.45%
Problemas relacionados con versiones de documentos confidenciales	7.46%
Reticencia o falta de consentimiento a la cesión de contenido audiovisual (por ejemplo, grabaciones durante reuniones del Consejo)	5.97%
Otros (especifique cuáles)	0.75%

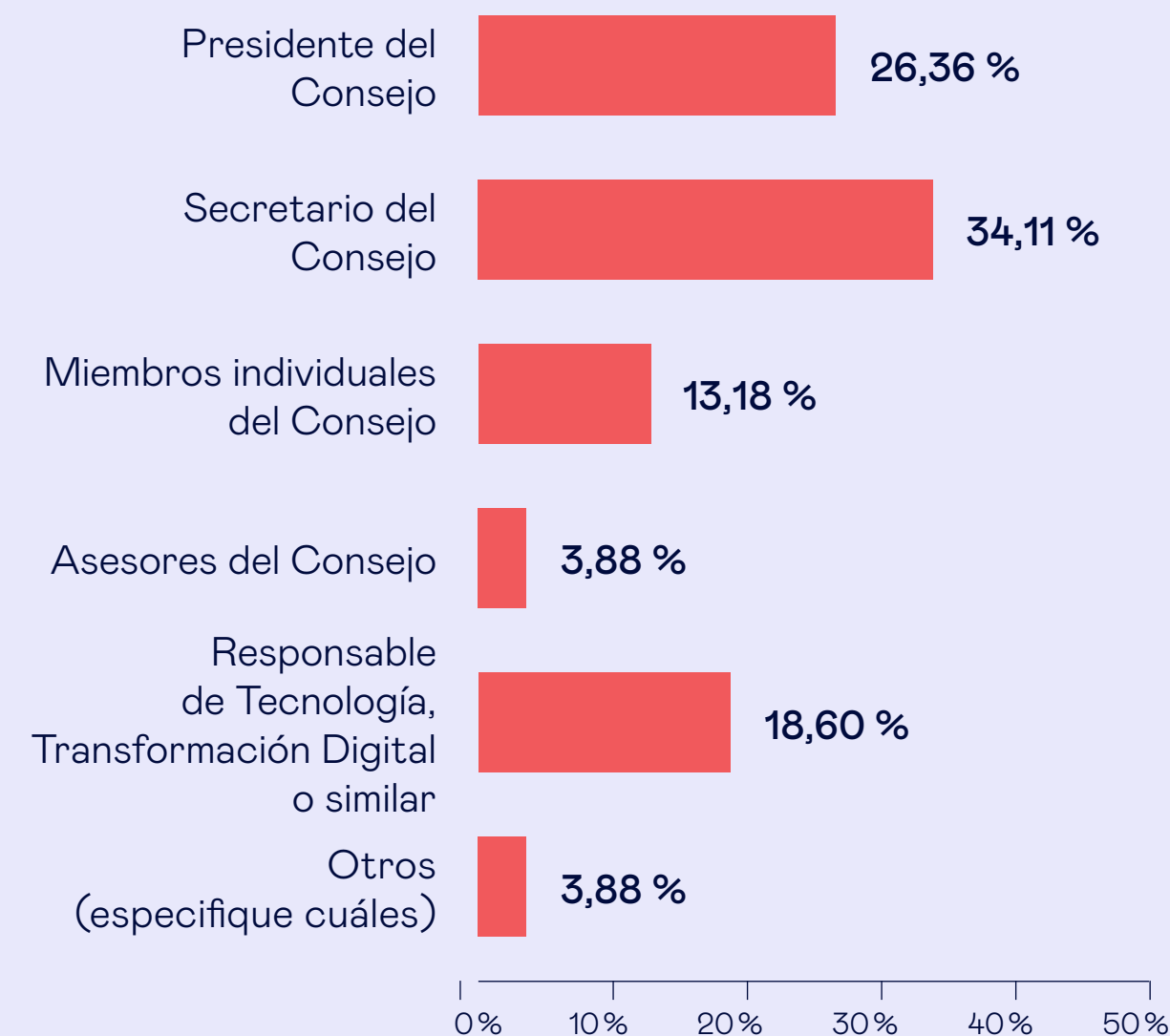


En el Gráfico 16 se muestra la respuesta de los encuestados en cuanto a quién fue el responsable o lideró la digitalización del Consejo o en quién recaería dicha responsabilidad a futuro si la compañía no la hubiese iniciado todavía. Observamos que el 34% de los encuestados señala al secretario del Consejo como el responsable de la digitalización del Consejo, seguido del presidente del Consejo (26%) y el responsable de tecnología o transformación digital (19%).

En este punto, cabe destacar el papel incipiente, y cada vez más relevante, que va teniendo el director de tecnología en la digitalización del Consejo, especialmente tras la irrupción de la pandemia. Para adaptarse a los desafíos del teletrabajo a nivel de la empresa es casi imprescindible que los órganos de gobierno dispongan de las herramientas adecuadas, como venimos indicando a lo largo de este estudio, y que el rol otorgado al director de tecnología en la digitalización juegue un papel principal. En definitiva, dadas las preocupaciones de las compañías en materia de ciberseguridad, es fundamental que el director de tecnología forme parte de las decisiones estratégicas ligadas a la seguridad de los datos y la información (Diligent, 2021).

Gráfico 16

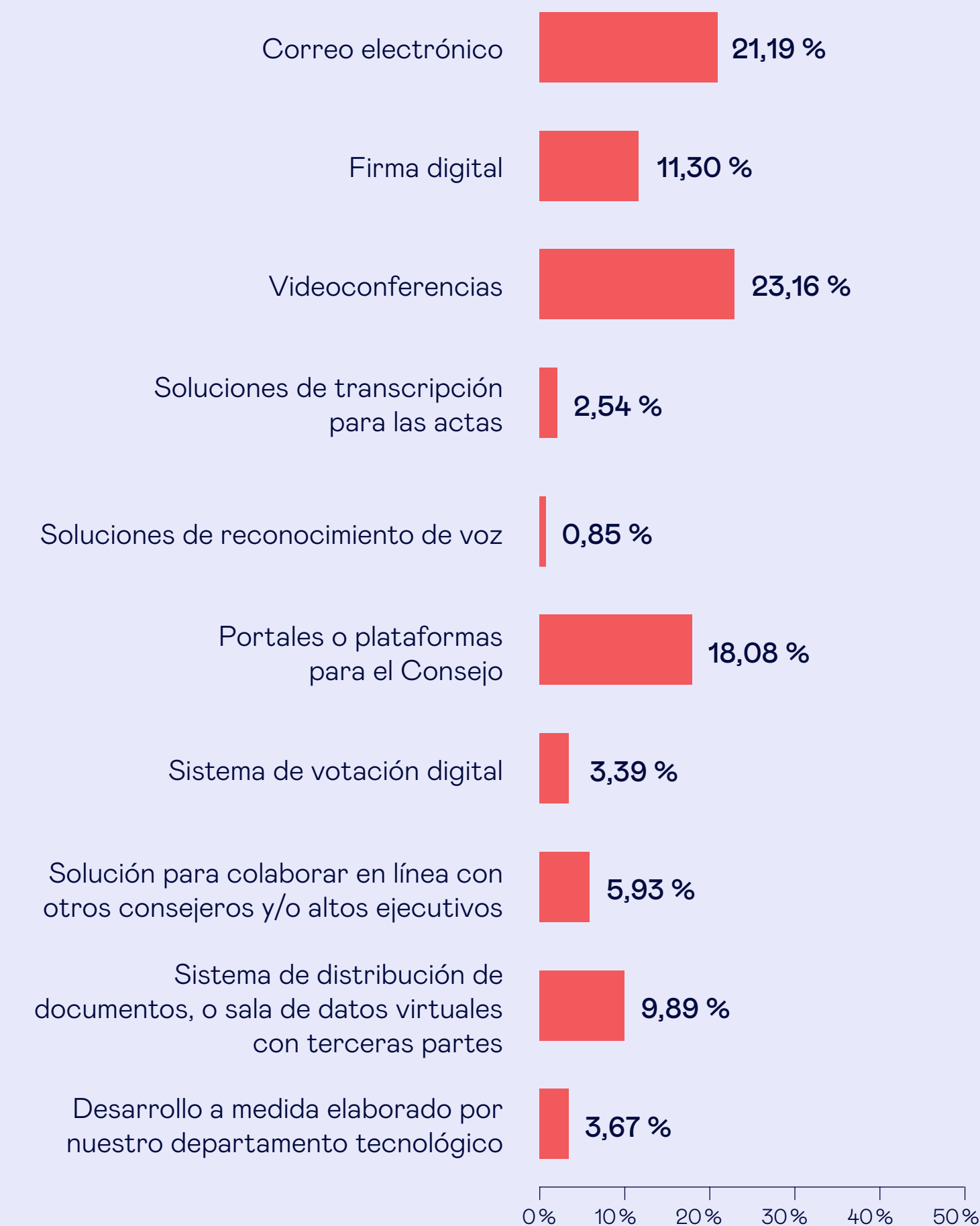
El líder/responsable de la digitalización del Consejo



En el Gráfico 17 se recogen las principales herramientas/tecnologías que se usan para el funcionamiento digital del Consejo. La más utilizada es la videoconferencia (23%), el correo electrónico como medio de comunicación (21%) y portales o plataformas para la gestión del Consejo (18%).

Gráfico 17

Tecnologías utilizadas para el funcionamiento del Consejo



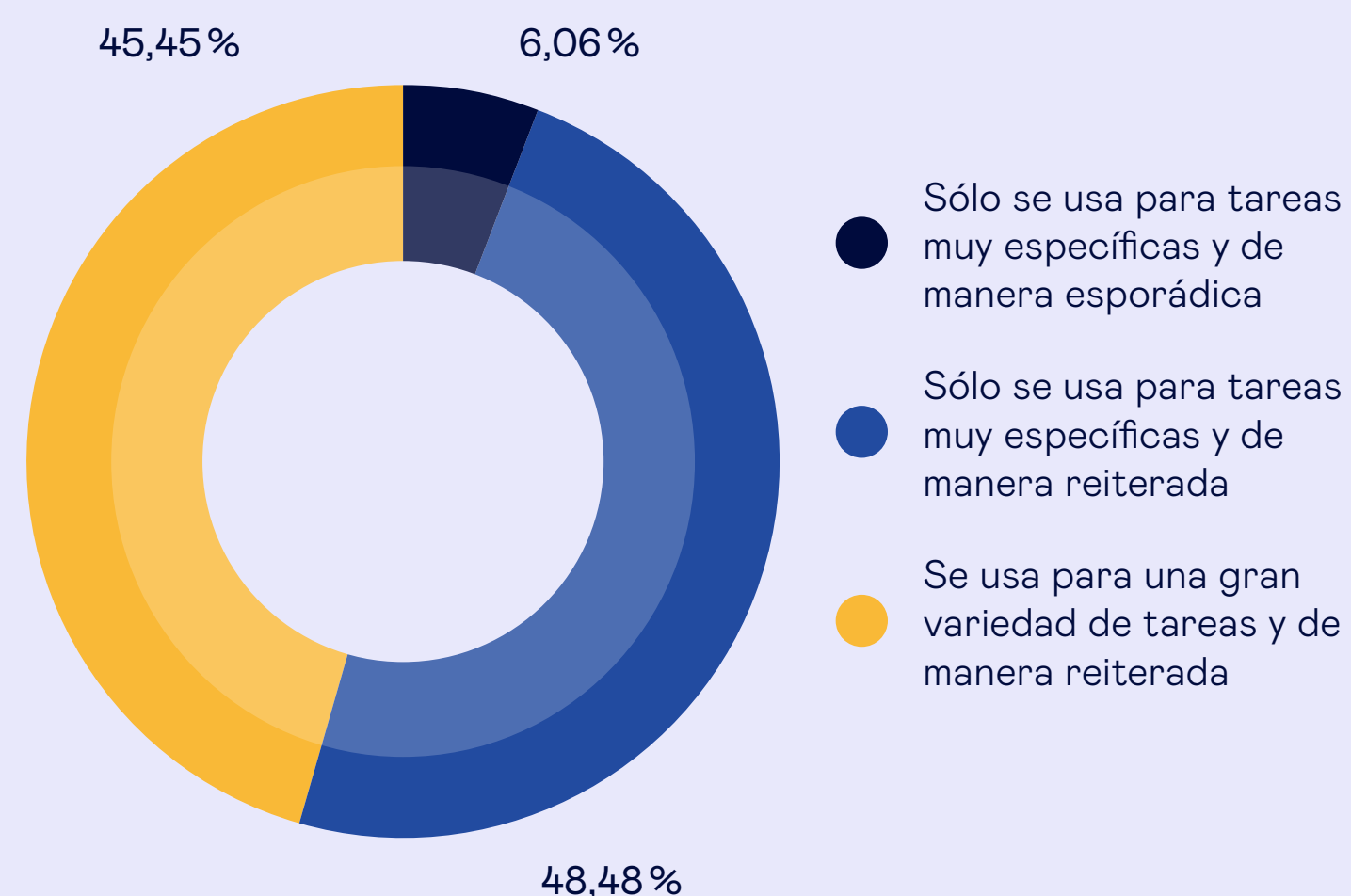
Aunque se sigue perpetuando un uso de herramientas más tradicionales en el funcionamiento del Consejo, el 76% de los encuestados afirma que su compañía ya cuenta con una plataforma digital para las tareas del Consejo, entendida como una agrupación de funcionalidades, integradas entre sí en una única solución tecnológica.

Cuando diferenciamos a las compañías según su tamaño, observamos que el 81% de las que cuentan con más de 250 empleados disponen de algún tipo de plataforma digital que soporta el funcionamiento del Consejo. Del total de compañías que integran la muestra, el 82% de las compañías con plataforma digital son empresas grandes (más de 250 empleados).

Tal y como se refleja en el Gráfico 18, dicha plataforma, en casi su mayoría (49%), se utiliza para tareas muy específicas, pero de forma reiterada; y el 45% utiliza la plataforma digital para una gran variedad de tareas y con bastante frecuencia.

Gráfico 18

Grado de funcionalidad de la plataforma digital



Los anteriores resultados reflejan un alto grado de penetración de las plataformas digitales en el funcionamiento del Consejo. Quizás lo más destacable es que sólo el 81% de las grandes compañías cuentan con una plataforma digital, a pesar del bajo coste que éstas representan para las empresas catalogadas en este rango de tamaño. Un consejero con alto interés en la digitalización del Consejo debería ser buen embajador y un buen prescriptor para su implantación.

Pregunta en encuesta:

¿Cómo valoraría el grado de funcionalidad/uso de la plataforma digital?

No obstante, hemos de considerar que los resultados de este estudio pueden estar influenciados coyunturalmente por el impacto de la pandemia, la cual ha provocado recortes en inversiones de diferente naturaleza. La digitalización, no siendo menos, puede haber quedado relegada por el impacto de la COVID-19.

Además de conocer el grado de funcionalidad de las plataformas digitales, la Tabla 4 muestra la opinión de los encuestados acerca de las mismas. Consideran que la plataforma digital es muy intuitiva y de fácil uso (valoración media: 4.15), pero que no está muy bien conectada con el resto de plataformas habituales de trabajo (2.83).

Tabla 4

Opiniones sobre la plataforma digital

Pregunta en encuesta:

Valore su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 representa "estar completamente en desacuerdo" y 5 representa "estar completamente de acuerdo" con la afirmación).

Afirmaciones	Valoración media
La plataforma digital es muy intuitiva (fácil uso)	4.15
La plataforma digital está bien conectada con el resto de plataformas habituales de trabajo (por ejemplo, correo electrónico)	2.83

Un punto interesante en el uso de plataformas digitales para el funcionamiento del Consejo que debatimos con nuestros consejeros/panelistas es el grado de conexión que debería existir entre estas y otras herramientas o funcionalidades de la compañía, como por ejemplo el cuadro de mando financiero, de recursos humanos, etc. En este sentido, lo fundamental sería señalar que la función principal del Consejo no es la de involucrarse en el día a día de la compañía. En muchas ocasiones los Consejos no necesitan más información sobre la compañía, sino más análisis de dicha información, o lo que es lo mismo: contar con un ejército de analistas digitales o con inteligencia artificial.

“Los Consejos no necesitan más información sobre la compañía, sino más análisis de dicha información, o lo que es lo mismo: contar con un ejército de analistas digitales o con inteligencia artificial”

Vicente Moreno

No es labor del consejero la de realizar una revisión micro de los datos, pero sí tener acceso al equipo directivo para, si lo necesitara, poder entenderlos adecuadamente. Todo ello se puede traducir en términos de necesidad de incrementar la transparencia de los datos o “data governance”, y es el Consejo el encargado o responsable de determinar los límites de acceso a los mismos, atendiendo siempre al interés de la compañía y tratando de evitar los silos de información ya comentados y que son causantes de estructuras de poder paralelas dentro de las organizaciones. En definitiva, no se trata solo de interconectar sistemas, sino de que el Consejo tenga acceso a unos datos que se puedan analizar de distinta forma.

“No se trata solo de interconectar sistemas, sino de que el Consejo tenga acceso a unos datos que se puedan analizar de distinta forma”

Emma Fernández

“La importancia del dato en el debate del Consejo no debe llevarle a realizar micro gestión y entrar en todos los detalles. Es algo más importante, la digitalización conduce a datos y los datos son un activo estratégico para cualquier compañía. Un Consejo digital realmente debe estar preocupado de los datos, entender el valor que tienen los datos que manejan hoy y qué pueden hacer para mejorar ese activo”

Abel Linares



Eficacia de la Digitalización del Funcionamiento del Consejo

Respecto a la eficacia de la digitalización del funcionamiento del Consejo, no existe un gran consenso en los resultados de la encuesta. Los encuestados opinan que gracias a la digitalización y respecto al debate, estos son “algo” más ágiles (valoración media: 3.40) (Tabla 5), pero no se aprecia que los debates hayan mejorado claramente en términos de calidad.



Tabla 5

Eficacia de la digitalización respecto al debate

Pregunta en encuesta:

Valore su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la eficacia de la digitalización del Consejo de su compañía (1 representa “estar completamente en desacuerdo” y 5 representa “estar completamente de acuerdo” con la afirmación).

Afirmaciones	Valoración media
La digitalización del Consejo ha provocado que los debates sean más ágiles	3.40
La digitalización del Consejo ha favorecido la participación	3.29
Gracias a la digitalización del Consejo la calidad de los debates es alta	3.04



De la misma manera podríamos manifestarnos respecto al impacto de la digitalización en el proceso de toma de decisiones, pues los encuestados entienden que la velocidad con la que el Consejo toma decisiones es “algo” más alta (valoración media: 3.53), pero sin impacto ninguno en la calidad de las mismas (Tabla 6).

Tabla 6

Eficacia de la digitalización respecto a la toma de decisiones

Pregunta en encuesta:

Valore su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la eficacia de la digitalización del Consejo de su compañía (1 representa “estar completamente en desacuerdo” y 5 representa “estar completamente de acuerdo” con la afirmación).

Afirmaciones	Valoración media
La digitalización ha provocado que la velocidad con la que el Consejo puede tomar decisiones sea alta	3.53
La digitalización ha provocado que la calidad de las decisiones tomadas por el Consejo sea alta	3.03

Por último, la digitalización ha tenido más impacto en el seguimiento de las decisiones, ya que nuestros encuestados opinan que el seguimiento de las decisiones se ha vuelto “algo” más sencillo (valoración media: 3.74) y que la rendición de cuentas de ejecutivos es “algo” más sencilla (3.51) (Tabla 7).

Tabla 7

Eficacia de la digitalización respecto a la supervisión de decisiones

Pregunta en encuesta:

Valore su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la eficacia de la digitalización del Consejo de su compañía (1 representa “estar completamente en desacuerdo” y 5 representa “estar completamente de acuerdo” con la afirmación).

Afirmaciones	Valoración media
Gracias a la digitalización del Consejo, el seguimiento de las decisiones es más sencillo	3.74
Gracias a la digitalización del Consejo, el favorecimiento de la rendición de cuentas de los ejecutivos es más sencillo	3.51

De los resultados de la encuesta, y en lo que también coinciden nuestros consejeros/panelistas, podemos concluir que la digitalización del funcionamiento del Consejo no ha penetrado en las tareas de mayor valor añadido que realiza el Consejo.

“La digitalización está actualmente muy lejos de influir en las tareas esenciales del Consejo o tareas de gestión, pero sí muy cerca de las tareas de carácter más administrativo o propias de los Consejos del siglo pasado”

Emma Fernández

El gran reto pendiente es que las nuevas funcionalidades y herramientas que se desarrollen alcancen y aporten elementos de valor a los consejeros que les pueda permitir mejorar su contribución a los procesos de debate, reflexión estratégica y de decisión en el Consejo.

04 | Cómo la COVID-19
ha afectado a la
Digitalización del
Funcionamiento de
los Consejos

Cómo la COVID-19 ha afectado a la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

“Un cambio muy importante que se ha generado gracias a la pandemia es que hemos entrado en unas dinámicas de comunicación y de celebrar los Consejos (...) que eran impensables hace un año”

Pilar García

Casi el 90% de los encuestados opina que el nivel de digitalización de su Consejo se ha incrementado debido a la irrupción de la pandemia.

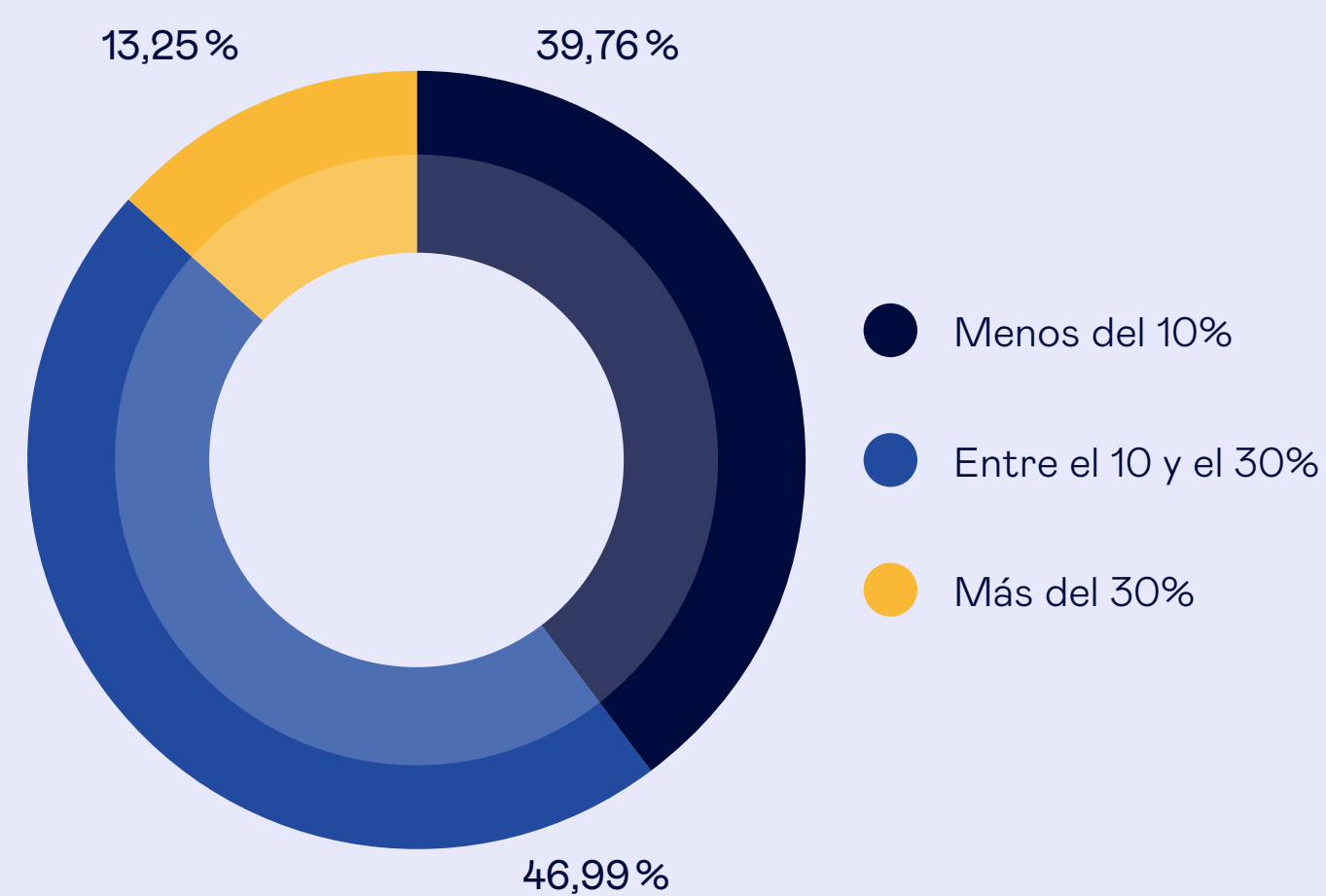
Específicamente, un 47% de los encuestados afirman que las reuniones del Consejo de su compañía se han incrementado entre un 10% y un 30% durante este año de pandemia, mientras que el 40% señala que las reuniones se han visto incrementadas en menos de un 10% (Gráfico 19).

Gráfico 19

Las reuniones del Consejo durante la pandemia

Pregunta en encuesta:

Aproximadamente, ¿en qué porcentaje se han incrementado las reuniones del Consejo de su compañía durante este año de pandemia, si es el caso?



Si diferenciamos por sector industrial, observamos que los sectores que más han aumentado sus reuniones son telecomunicaciones y transporte, y construcción. Por el contrario, aquellos sectores que menos han aumentado sus reuniones son energía y servicios financieros (Tabla 8).

Tabla 8

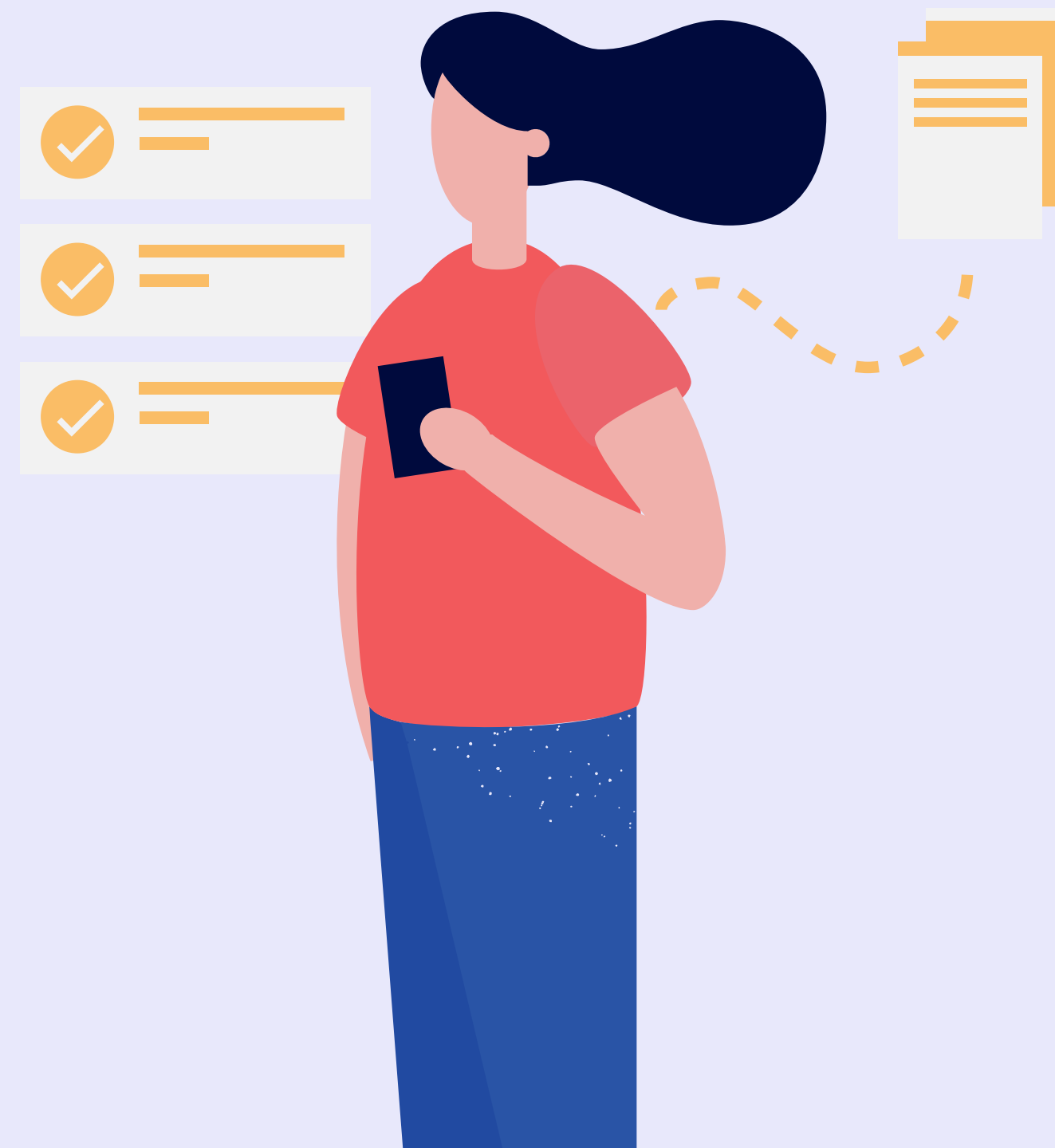
Incremento de las reuniones del Consejo por sector industrial

Sector	<10%	<10% a 30%	>30%
Energía	20%	7%	8%
Industria	15%	16%	8%
Construcción	12,5%	27%	17%
Tecnología	5%	7%	8%
Telecomunicaciones y Transporte	12,5%	7%	34%
Servicios financieros y Seguros	17,5%	23%	8%
Otros servicios	17,5%	13%	17%

Pregunta en encuesta:

Valore su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la eficacia de la digitalización del Consejo de su compañía (1 representa "estar completamente en desacuerdo" y 5 representa "estar completamente de acuerdo" con la afirmación).

Además, respecto a la eficacia de la digitalización del Consejo y debido a la irrupción de la pandemia con la consecuente utilización de herramientas digitales, la Tabla 9 muestra que el impacto ha sido en general bajo; los debates virtuales son "algo" más ordenados (valoración media: 3.27) y "algo" más ágiles (3.11). Sin embargo, no ha aumentado el nivel de asistencia a las reuniones del Consejo (2.70), ni tampoco hay más comunicación entre los propios consejeros, ni entre los consejeros y la alta dirección.

**Tabla 9**

Impacto de la COVID-19 en la eficacia de la digitalización

Pregunta en encuesta:

Debido a la irrupción de la pandemia y la consecuente utilización de herramientas digitales, valore su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a la eficacia del Consejo (1 representa "estar completamente en desacuerdo" y 5 representa "estar completamente de acuerdo" con la afirmación).

Afirmaciones	Valoración media
Los debates virtuales son más ordenados	3.27
Los debates virtuales son más ágiles	3.11
Se ha incrementado el nivel de asistencia a las reuniones del Consejo	2.70
La comunicación entre los consejeros y el equipo de alta dirección se ha incrementado	2.38
La comunicación entre los consejeros se ha incrementando	2.30

Estas funcionalidades de la digitalización que se recogen en la tabla anterior están íntimamente relacionadas con tareas de carácter más operativo. Según nuestros consejeros/panelistas, la evolución de estas funcionalidades se orientará más hacia los ámbitos de la estrategia e innovación que a tareas más operativas. En concreto, se esperara que los debates pasen a ser más profundos, “inteligentes”, útiles y, sobre todo, basados en datos mejor analizados para los propios consejeros.

Para que haya un cambio de percepciones sobre la digitalización es fundamental que todos los miembros del Consejo entiendan y acepten la digitalización como manera de vivir, lo que conllevaría posiblemente un cambio cultural en la compañía.

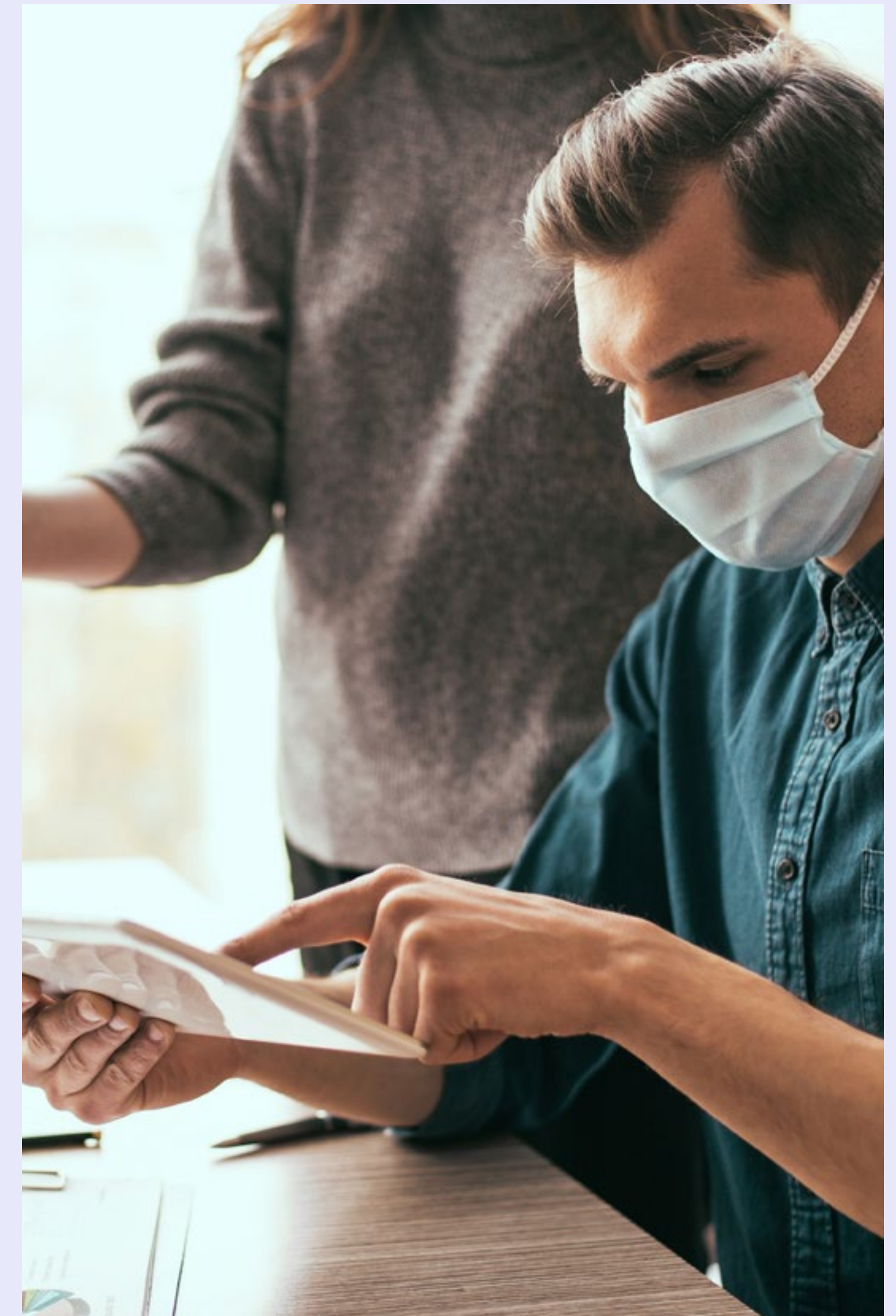
“Para que se consiga un cambio en la actitud hacia la digitalización, todos los miembros del Consejo deben entender y aceptar la digitalización como manera de vivir, y esto implicará un cambio cultural en la compañía”

Vicente Moreno

Además, quizás este cambio en la actitud hacia la digitalización no sólo estará ligado a un cambio de mentalidad de los actuales miembros del Consejo, sino que además va a implicar que su composición deba cambiar y evolucionar hacia Consejos más diversos, no sólo en materia de género, sino diversidad en términos de edad o modos de pensar. En este sentido, contar con nativos digitales dentro del Consejo será un paso fundamental, ya que podrá revolucionar el funcionamiento tradicional del Consejo.

“Contar con nativos digitales dentro del Consejo será fundamental, ya que podrá revolucionar el funcionamiento tradicional del Consejo”

Pilar García



05

Futuro de la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

Futuro de la Digitalización del Funcionamiento de los Consejos

En términos de desarrollo digital y con una mirada hacia el futuro, el 32% de los encuestados afirman que de aquí a cinco años la documentación en papel se eliminará completamente en favor de la digital (Gráfico 20). Además, un 21% prevé que al menos uno de los miembros del Consejo será experto en Data, IA y Transformación Digital y el 15% de los encuestados piensa que se utilizará la realidad virtual para presentar en directo nuevos proyectos.

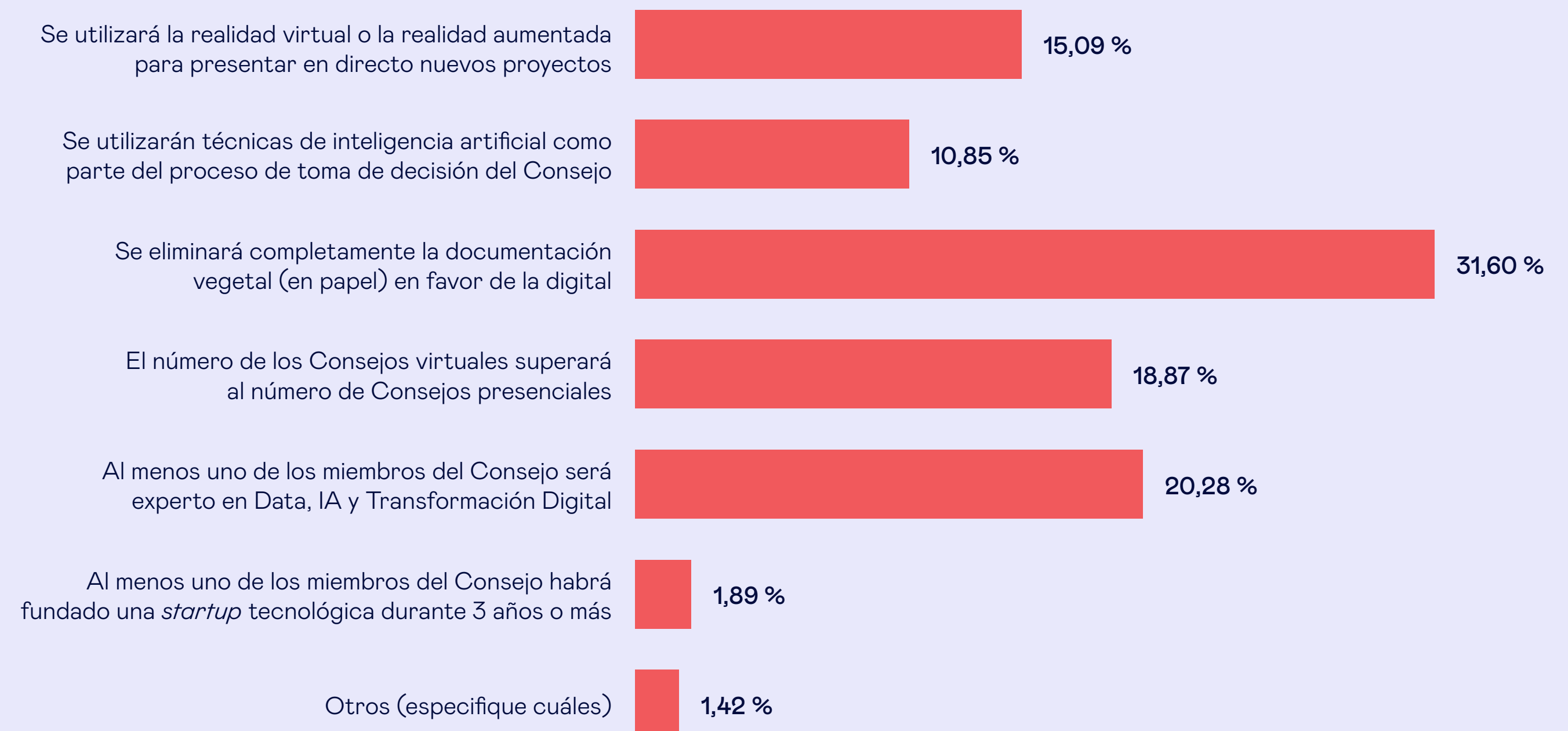


Gráfico 20

El Consejo en términos de desarrollo digital en cinco años

Pregunta en encuesta:

¿Cómo ve usted a su Consejo en términos de desarrollo digital en un plazo de cinco años?



esade

Center for Corporate
Governance

06

Conclusiones

Conclusiones

Los siguientes comentarios de nuestros consejeros/panelistas resumen, en buena parte, las conclusiones que se extraen de los resultados de la encuesta cumplimentada por más de 100 consejeros.

1. Digitalizar el funcionamiento del Consejo implica disponer de una plataforma digital que integre diferentes funcionalidades o herramientas, pero para ser eficaz tiene que ir acompañada necesariamente de un verdadero cambio cultural en el propio Consejo.

“La digitalización es mucho más que disponer de una herramienta digital. El momento clave de la digitalización del funcionamiento del Consejo vendrá cuando la cultura de los miembros del Consejo sea realmente digital”

Rita Estévez

2. La digitalización del funcionamiento del Consejo en una primera etapa parece que se ha quedado en funciones o tareas de naturaleza más operativa, de control o de cumplimiento (asociadas estas últimas a la responsabilidad del secretario/vicesecretario del Consejo); está pendiente que avance y sustente otras funciones clave del Consejo.

“Digitalizar es una evolución, no una revolución. La digitalización es ir transformando y, por lo tanto, debe ser modulable. Por ello, aunque se haya empezado centrada en tareas de naturaleza más operativa, progresivamente irá penetrando en funciones claves del Consejo, ligadas al debate estratégico y los procesos de decisión”

Rita Estévez



“La digitalización está actualmente muy lejos de influir en las tareas esenciales del Consejo o tareas de gestión, pero sí muy cerca de las tareas de carácter más administrativo o propias de los Consejos del siglo pasado”

Emma Fernández

3. La integración y el uso de datos permitirá avanzar en la digitalización en ámbitos de responsabilidad del Consejo más vinculados al debate estratégico y a la innovación.

“La digitalización ya permite un mejor nivel de control y seguimiento de la gestión que realizan los directivos, porque cada vez más el Consejo dispone de mejores datos, mejores proyecciones y tiene más capacidad de predicción; a futuro cambiará mucho más todo lo relacionado con la estrategia y la innovación”

Abel Linares

“La digitalización del funcionamiento del Consejo debe ayudar a potenciar el acceso y al mejor análisis de datos a los consejeros; aportar dosis adicionales de transparencia de la gestión hacia al Consejo”

Pilar García

“Hay que introducir la innovación en el Consejo. El Consejo debe estar permanentemente abierto a introducir en su debate los cambios observados en el entorno, la volatilidad de los comportamientos y las tendencias. Hay que tener predisposición; pero no es sólo cuestión de edad, sino de cultura interna que lo propicie”

Emma Fernández

“La importancia del dato en el debate del Consejo no debe llevarle a realizar micro gestión y entrar en todos los detalles. Es algo más importante, la digitalización conduce a datos y los datos son un activo estratégico para cualquier compañía. Un Consejo digital realmente debe estar preocupado de los datos, entender el valor que tienen los datos que manejan hoy y qué pueden hacer para mejorar ese activo”

Abel Linares



4. Sería deseable que la iniciativa del primer ejecutivo y su equipo de dirección para impulsar la digitalización de la compañía contribuyera también a impulsar la propia digitalización del funcionamiento del Consejo.

“La propia digitalización de la empresa, que es imparable, impulsada por el CEO y por el resto de su equipo directivo, va a terminar acelerando la digitalización del propio Consejo. A futuro, va a ser interesante ver cómo se va a estrechar esta diferencia ”

Vicente Moreno

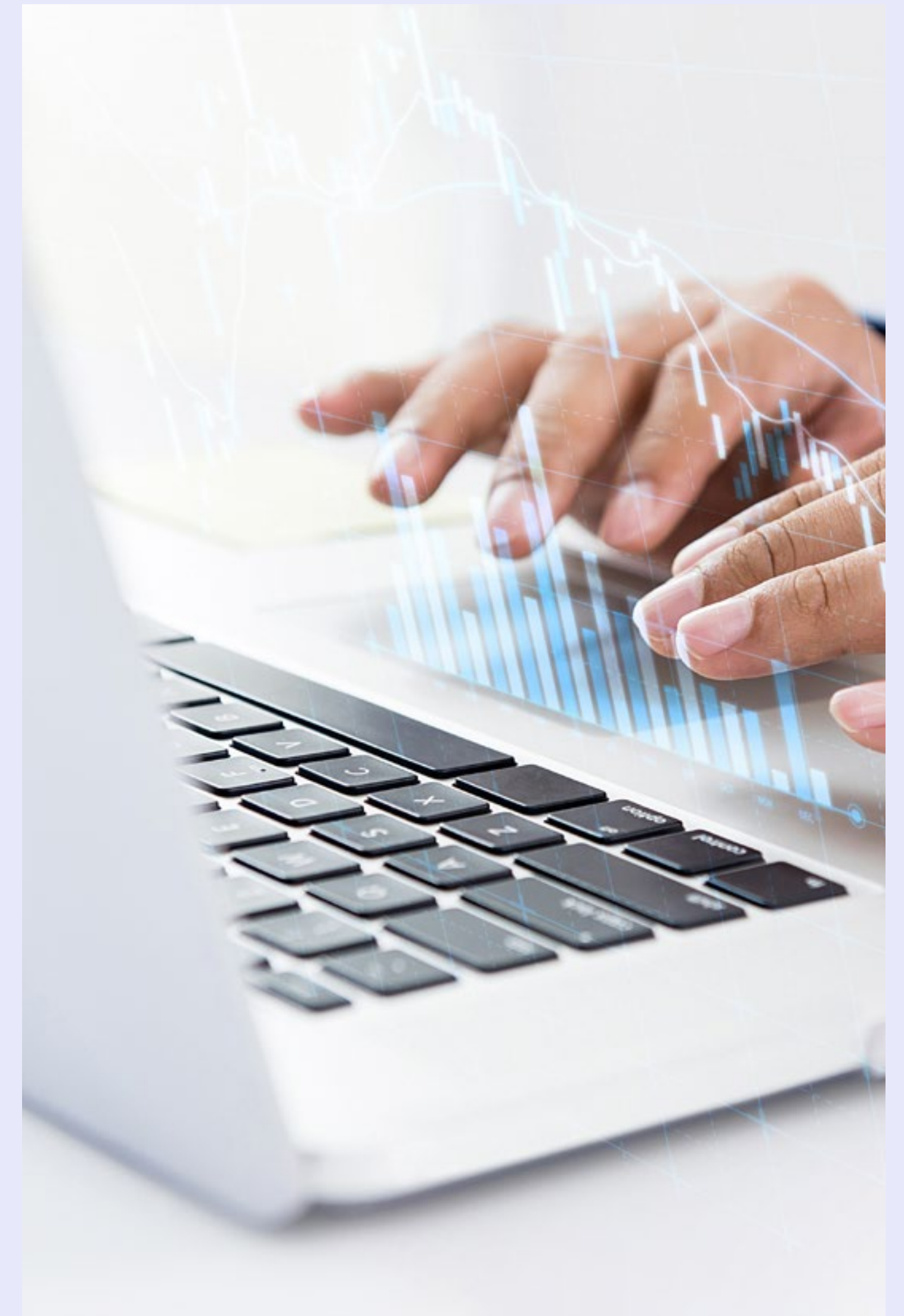
5. La incorporación de perfiles más digitales al Consejo impulsará la digitalización, como tema clave y recurrente en la agenda de sus reuniones, y facilitará la incorporación de tecnologías que permitan disponer de Consejos con un funcionamiento más innovador y eficiente.

“Para avanzar en la digitalización será necesario introducir cambios en la composición del Consejo; contar con nativos digitales dentro del Consejo será fundamental, ya que esto revolucionará el funcionamiento tradicional del Consejo. Necesitamos Consejos más diversos y más jóvenes ”

Pilar García

“Cuando se busquen consejeros nuevos, deberían buscarse “creyentes” de la digitalización, la innovación y el cambio y si le falta una competencia técnica concreta, pensar si no lo puede aportar otro miembro del Consejo ”

Vicente Moreno



Bibliografía

Bibliografía

Åberg, C., Kazemargi, N., & Bankewitz, M. (2017). Strategists on the Board in a Digital Era. *Business and Management Research*, 6(2), 40-51.

Baines, L., Grinevich, V., Karatas-Ozkan, M. (2019). Chapter 20: Digitalisation and the role of the board. In J. Gabrielsson, W. Khlif, S. Yamak (Ed.). *Research Handbook on Board of Directors* (pp.401-420). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Diligent (2019). “¿Qué es la digitalización y cuál es su importancia para el Consejo de Administración?”, por Rocío Arrarte, (online). Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#).

Diligent (2021). “El director de tecnología y su papel en la digitalización del Consejo”, por Rocío Arrarte, (online). Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#).

Edge, M. (2015). “Digitalisation of Board Processes – What’s at Risk?”, Ethical Boardroom, (online). Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#).

Spencer Stuart Spain (2020). “2020 Spain Board Index”, (online). Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#).



Agradecimientos

El equipo de Esade Center for Corporate Governance agradece:

- ✓ A [Laura Espinosa](#) (country manager para España, Portugal e Italia) y [Rocío Arrarte](#) (responsable de marketing para EMEA) de Diligent por habernos retado a profundizar en esta temática, así como su apoyo en el desarrollo y ejecución de la encuesta.
- ✓ A los participantes en la **muestra piloto** que se consideró para la elaboración del borrador de la encuesta de este estudio. Agradecemos personalmente la inestimable ayuda de:
 - [Eugenia Bieto Caubet](#)
Directora de Esade Women Initiative, directora general de Esade (2010-2018) y consejera Independiente.
 - [Emma Fernández Alonso](#)
Consejera independiente y miembro del Consejo Asesor de Esade Center for Corporate Governance.
 - [Susana Guerrero Trevijano](#)
Directora jurídica y vicesecretaria del Consejo de LAR España. Responsable del Área de Opinión y Debate Público de Esade Center for Corporate Governance.
 - [Carlos Losada Marrodán](#)
Profesor titular del Departamento de Dirección General y Estrategia de Esade. Director general de UNIJES y consejero independiente.
 - [Miryam Martín Sánchez](#)
Profesora visitante de Esade Center for Corporate Governance. Ph.D. Universitat de les Illes Balears.
 - [Javier Sánchez Gutiérrez](#)
Director de innovación y marca en AEDAS Homes.
- ✓ La opinión y contribuciones de los **103 consejeros y secretarios/vicesecretarios** de Consejo que han participado en la encuesta ha sido clave.
- ✓ A los **panelistas** del *workshop* sobre Digitalización del Funcionamiento del Consejo que tuvo lugar el pasado 13 de mayo de 2021. Sin sus comentarios y sugerencias de mejora durante la sesión este estudio no se hubiera enriquecido hasta alcanzar la versión final. Muchas gracias por su colaboración a:
 - [Rita Estévez Luaña](#)
CEO de Experian España y Portugal. Consejera independiente.
 - [Pilar García Ceballos-Zúñiga](#)
Consejera independiente y presidenta de la Fundación Caja de Extremadura.
 - [Abel Linares Palacio](#)
CEO Nunkyworld, socio de Sunrise Tech y consejero independiente.
 - [Vicente Moreno García-Mansilla](#)
Presidente de la Fundación Accenture y consejero independiente.
 - Y a [Emma Fernández Alonso](#) por su rol como moderadora.

esade

Center for Corporate
Governance

DISCLAIMER

Este documento ha sido elaborado por Esade con el apoyo de Diligent.

Los derechos de propiedad intelectual son titularidad de Esade. Queda prohibida su reproducción en cualquier medio, ya sea en su totalidad, o de manera parcial, sin la previa autorización o citación de los autores.