

#Artículo de Opinión

El Consejo de Administración y “su” digitalización

Desde hace años observamos como el análisis del impacto que la digitalización ha generado en la economía de los países, sus diferentes sectores y empresas ha protagonizado innumerables estudios tanto en el ámbito académico como empresarial. Cuando hablamos de transformación digital en un contexto de Consejos de Administración, pensamos en primer lugar en el impacto que ha generado en la agenda de sus reuniones. La agenda del Consejo ha visto como progresivamente la digitalización y sus implicaciones (estrategia, modelos de negocio, cultura, capacidades de las personas, procesos y tecnología) ha ocupado cada vez más espacio en sus debates y en su función de supervisión de la gestión del equipo directivo. En un reciente estudio del Centro de Gobierno Corporativo de Esade, con la participación de más de cien consejeros y secretarios de consejos, el 47% manifestaron que la digitalización es un tema recurrente en la agenda de sus Consejos; y un 62% lo consideran prioridad.

Menos atención se ha prestado a como los Consejos se han preparado para integrar este cambio tan disruptivo en su modo de hacer y poder seguir cumpliendo de forma plena su función en los procesos de decisión clave y de supervisión en la implantación de esas decisiones tan afectadas por la digitalización. Cuatro impactos que a mi juicio ha implicado esa mayor presencia de lo digital en la agenda del Consejo, merecen destacarse.

En el ámbito de la organización y configuración de los Consejos de Administración un impacto muy visible ha sido la aparición desde hace años de comisiones específicas de digitalización o la integración expresa de este ámbito en comisiones preexistentes de estrategia, innovación

y/o tecnología. Quizás ha sido la forma más eficaz de focalizar la acción del Consejo en un ámbito clave para la sostenibilidad de muchos negocios.

Adicionalmente, la complejidad que añade la digitalización a su agenda y responsabilidades, ha supuesto que los Consejos hayan incrementado el apetito por disponer de capacidades propias para elevar el debate de sus reuniones en el ámbito digital y de las tecnologías emergentes. La clave no es tener un Consejo repleto de expertos tecnólogos, sino de consejeros que entiendan bien las implicaciones de la digitalización en la estrategia y modelo de negocio. Este reto lo están abordando no sólo incorporando nuevos consejeros con experiencia en procesos de transformación digital o en nuevas tecnologías disruptivas, sino también incrementando la presencia de contenidos digitales en los programas de formación de sus consejeros, para ayudar a cambiar la mentalidad y el interés hacia lo digital. En el estudio publicado por Esade sólo el 20% de los consejeros consideran que en los próximos cinco años sus Consejos dispondrán de un perfil experto en temas digitales lo que es indicativo del camino que nos queda por recorrer.

Un tercer ámbito tiene que ver con la visibilidad y acceso que la digitalización puede aportar al Consejo, en términos de profundidad y rapidez, a información clave del negocio. Quizás es el ámbito potencialmente más transformador del rol del Consejo por cuanto puede relativizar los límites entre gestión y supervisión, y complejizar las relaciones entre el primer ejecutivo y el Consejo. En los despachos de muchos consejeros delegados se habrá planteado la dicotomía si ¿debo o no dar acceso al Consejo a los sistemas que hoy hacen posible el seguimiento casi inmediato a variables clave de la gestión? Asimismo, el

uso de la gestión masiva de datos y la inteligencia artificial, pueden proveer de capacidad al Consejo, no sólo para revisar mejor la gestión realizada, sino también para simular o proyectar escenarios y apoyar mejor la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, la pandemia ha acelerado la transformación de las formas de trabajo en las organizaciones, en muchos casos como única vía para poder mantener sus operaciones y activos sus negocios. Asegurar que los Consejos siguieran operativos durante la pandemia ha acelerado exponencialmente la implantación y el uso de herramientas digitales diseñadas específicamente para la gestión de las tareas de gobierno.

La digitalización para un Consejo tiene además de un sentido operativo como es asegurar su funcionamiento en remoto, otro sentido, más amplio, transformador y estructural; es una nueva manera de actuar y pensar. La

digitalización del Consejo debe ir más allá de la utilización de herramientas digitales y debe suponer una verdadera transformación digital, lo que implica necesariamente un cambio de mentalidad y cultura dentro del propio Consejo.

Artículo publicado en el número de septiembre 2021 de la revista [Capital](#)

AUTOR:



Mario Lara Sanz

Director del Centro de Gobierno Corporativo

Director de Esade Madrid