

La tecnología desde los Consejos de Administración

AUTORES

Rita Estévez,

experta en Tecnología y Consejera Independiente de Línea Directa y de MoraBanc. Exalumna del programa para consejeros de Esade (I Edición)

Javier Morgado,

CEO de Xvalue. Exalumno del programa para consejeros de Esade (IX Edición)

Mayo 2025

Xvalue Consulting, empresa consultora especializada en la creación de valor exponencial para compañías del sector tecnológico, ha desarrollado un Informe a través de una encuesta a más de 80 Consejeros con el objetivo de entender cómo se trata este tema desde los Consejos de Administración.

[Ver informe](#)

En plena era digital y ante un nuevo paradigma económico y social, la empresa que no implemente en su plan de crecimiento una estrategia digital se arriesga a perder competitividad.

Rita Estévez, experta en Tecnología y Consejera Independiente de Línea Directa y de MoraBanc reflexiona sobre algunas de las conclusiones del Informe con Javier Morgado CEO de Xvalue.

En el Informe nos sorprende positivamente el dato de que un 90% de consejeros considera la tecnología como un factor clave para el futuro de la estrategia de su compañía. Sin embargo es común la preocupación de que no se le dedica suficiente tiempo a la Tecnología y la Transformación Digital en los Consejos.

¿A qué motivos crees que se debe la discrepancia?

Creo que es irrefutable que la Tecnología es en la actualidad, el principal elemento de la estrategia corporativa. La Digitalización afecta de forma transversal a todo el modelo de negocio (tanto en la relación con los clientes como en la organización de los procesos internos), pero también es un factor crítico en su cultura y necesidades de Talento.

El Consejo como máximo responsable de la sostenibilidad a largo plazo de la compañía, alberga pocas dudas al respecto. No obstante, son varios los motivos que derivan la atención a otros temas.

Destacaría principalmente tres: en **primer lugar**, la contraposición de lo **urgente vs lo importante**. Es indudable que el número de crisis consecutivas que estamos viviendo plantea retos de tal magnitud al Consejo que demandan una respuesta inmediata por parte del mismo.

El *segundo* es el resultado de que la Tecnología es un tema complejo, que evoluciona a una gran velocidad, y en algunos Consejos existe aún desconocimiento de la materia, no sólo sobrea cómo puede afectar al negocio, sino también acerca de cómo abordarlo.

Y el *tercero* es consecuencia de nuevas prioridades de negocio – cómo es el caso de ESG- que han surgido recientemente y vienen acompañadas por una gran carga regulatoria y sobre todo de reporting, consumiendo lógicamente tiempo y recursos de los órganos gestores.

Al hilo de lo que comentas de que la Tecnología debería tener un mayor espacio en los consejos, y en base a tu

experiencia de más de 6 años en los mismos, ¿qué cosas has visto que funcionan?

En mi opinión existen dos temas fundamentales. Por un lado, para que se hable de tecnología ésta ha de estar, sí o sí, en la **Agenda del Consejo**. Esto se puede hacer, o bien de forma más recurrente - integrándolo al abordar otros temas de estrategia o de negocio (modelo de servicio, experiencia cliente, productividad, inversiones, etc) - o bien a través de sesiones monográficas de Tecnología e innovación, organizado o bien por un tercero externo o por la Dirección. En esta reunión se tratarán en detalle las nuevas tendencias y cómo afectan a las expectativas de cliente, mercado y a la competencia.

Otro elemento clave, y en mi opinión el más importante, es **incorporar un mayor conocimiento sobre la Tecnología al Consejo**. Esto se puede hacer, de forma más generalizada, con una formación continua a los consejeros sobre temas de Tecnología. Pero lo efectivo es la incorporación al Consejo del llamado "*Consejero Tecnológico*". Una figura que más que un experto en alguna de las tecnologías actuales (ni siquiera Ciberseguridad) ha de ser un máximo ejecutivo que entendiendo el papel vertebrador de las nuevas soluciones tecnológicas, haya gestionado transformaciones digitales en el negocio y su cultura. Esta figura dará confianza a los demás Consejeros para afrontar la transición con éxito e impulsará el cambio desde el Consejo.

De hecho en el Informe se recoge que el 87% creen que los Consejeros deberían de tener conocimiento tecnológico

No puedo estar más de acuerdo y es muy interesante que sea un aspecto destacado por los propios Consejeros. No cabe duda que en un momento de tanto cambio, el perfil del Consejero también se ve modificado. En la actualidad se necesitan Consejeros que sepan gestionar la incertidumbre y afrontar nuevos retos, que tengan conocimientos básicos de cómo las nuevas tecnologías pueden afectar a su negocio, y poniendo al hombre en el

centro, se preocupen del impacto social y medioambiental de la compañía.

En el Informe se habla de las distintas tecnologías base para la nueva economía digital, pero la Inteligencia Artificial destaca por encima de ellas.

De hecho, el 71% de los Consejeros creen que la IA tendrá un papel fundamental en su compañía.

En el tema de los datos y sobre todo la analítica avanzada no puedo ser neutral ya que he liderado muchos proyectos de explotación del dato y adopción de IA en distintos sectores y los resultados han sido tremendamente beneficiosos para las compañías. La IA supone una oportunidad única para las empresas, los directivos lo saben de ahí que se estima que la inversión en esta tecnología crecerá entorno a un 40% en los próximos 3 años.

Recientemente se han lanzado al mercado las primeras soluciones de IA generativa (todos conocemos el ChatGPT) y lógicamente se ha generado un gran debate sobre el impacto que tendrá tanto en el mercado laboral, veracidad de la información y en nuestras relaciones sociales.

El potencial es enorme, en un plazo de tiempo más rápido de lo común. Por ello será vital que como se está haciendo, desarrollemos un marco normativo que defina el uso ético y legítimo de esta tecnología, sin sesgos y explicable. Lo que en Europa se define como IA de Confianza.

Otro tema que se deduce del Informe es la dependencia Europea de Tecnología extranjera ¿Que deberíamos hacer para tener una mayor relevancia tecnológica?

Es prioritario trabajar en Europa para lograr una mayor soberanía tecnológica. Es estratégico para no perder relevancia en el orden mundial, pero también por un tema de seguridad y geopolítica.

Europa ha de invertir en el desarrollo de tecnologías críticas para la nueva economía (cloud, 5G, IA y computación cuántica), y en componentes como baterías y microchips. Se ha de crear una normativa que proteja los derechos fundamentales pero también fomente la

innovación, dedicando especial atención al desarrollo de Talento STEM necesario en la nueva economía digital.