

# La Tecnología de Información (TI) en las actividades del Consejo: un análisis comparado desde las perspectivas del consejero y el secretario

## AUTORES

**Mario Lara**

Director de Esade Madrid y del Centro de Gobierno Corporativo de Esade.

**Nestor U. Salcedo**

Investigador Postdoctoral  
Research fellow del Centro de Gobierno Corporativo.

**Laura Espinosa**

Country Manager  
- Europe South  
Diligent Corporation

Febrero 2025

En la actual era digital, la adopción de tecnologías de información (TI) en la gestión del gobierno corporativo representa una transformación significativa en los consejos de administración. Desde esta perspectiva, el artículo profundiza en las percepciones de consejeros y secretarios de consejos de empresas cotizadas españolas sobre el valor de la TI en la gestión del consejo, empleando un análisis de contenido basado en las respuestas abiertas del estudio realizado por el Esade CGC, PwC, y Diligent (2024) "La Secretaría del Consejo de Administración de las Sociedades Cotizadas Españolas."

El análisis de las respuestas obtenidas de 64 consejeros y secretarios de consejos de administración de empresas del IBEX-35 y Mercado Continuo español siguió el método expresado en el Anexo 1, y se enfocaron en dos preguntas abiertas ¿Por qué serían los miembros del consejo favorables al uso de la TI en la gestión de la actividad del consejo? (ficha técnica en Anexo 2) y ¿Por qué consideraría necesario que la Secretaría del Consejo disponga de una herramienta de TI para la gestión de la actividad del consejo? (ficha técnica en Anexo 3). El análisis se centró en identificar patrones de argumentación, temas que más destacan y diferencias de valoración sobre la utilidad de la TI en las actividades del consejo.

## ¿POR QUÉ SERÍAN LOS MIEMBROS DEL CONSEJO FAVORABLES AL USO DE LA TI EN LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CONSEJO?

El análisis comparado entre miembros de consejo y secretaría revela cinco dimensiones principales en las percepciones sobre el valor de la TI en las actividades del consejo: i) accesibilidad a la información, ii) gestión documental, iii) eficiencia operativa, iv) seguridad y confidencialidad y v) evolución y adaptación.

### Mejor accesibilidad a la información

La accesibilidad es un beneficio valorado de manera diferente por cada grupo. Los consejeros enfatizan la flexibilidad y la posibilidad de participación remota, como se evidencia en menciones sobre la posibilidad de "asistir virtualmente" y acceder a la información desde cualquier ubicación. Esta perspectiva refleja su necesidad de coordinar una participación activa en el consejo con las complejas agendas.

Los secretarios destacan la inmediatez y la facilidad de acceso como elementos facilitadores de su función (cumplimiento normativo). Sus respuestas subrayan la importancia de la "disponibilidad" y la "facilidad de acceso desde cualquier lugar a documentación voluminosa", alineado con su rol en la gestión y distribución de información.

### Mejor gestión documental

En el ámbito de la gestión documental, se observa diferencias en el énfasis de las respuestas. Los consejeros valoran especialmente la estructuración y organización sistemática de la información. Sus respuestas destacan la importancia de contar con un “repositorio ordenado de documentos y actas del consejo” y la capacidad de realizar una “custodia, búsqueda y explotación de la información”. Este énfasis sugiere una preocupación por la capacidad de acceder y analizar información histórica para una buena toma de decisiones informada.

Los secretarios, por su parte, enfatizan aspectos más operativos de la gestión documental. Sus respuestas se centran en la practicidad de manejar “documentación voluminosa” y la “reducción del consumo de papel”. También destacan la importancia de mantener versiones actualizadas y la coordinación de la información, aspectos claves para su función.

### Mayor eficiencia

La eficiencia surge como un beneficio bien valorado por ambos grupos, aunque con matices distintivos en su argumentación. Los consejeros articulan la eficiencia desde una perspectiva estratégica y decisoria. Sus respuestas enfatizan la capacidad de la tecnología para facilitar el análisis comparativo y longitudinal de la información, como se evidencia en comentarios como “permite acceder a más información en tiempo real, y comparar incluso con información anterior debatida o analizada en Consejos anteriores”. Esta visión se vincula con la capacidad de ejercer mejor sus funciones de supervisión y toma de decisiones.

Los secretarios, en contraste, argumentan la eficiencia desde una perspectiva más operativa y práctica. Sus respuestas se centran en la optimización de procesos (actividades) y tiempo, como se refleja en observaciones sobre “agilizar la toma de decisiones” y “mejorar el acceso a la información”. Un secretario específicamente señala que “el factor tiempo (disponibilidad) es un tema crítico para los Consejeros”, revelando una comprensión profunda de las limitaciones temporales que enfrentan los consejeros.

### Mayor seguridad y confidencialidad

La dimensión de seguridad presenta matices interesantes entre ambos grupos. Los consejeros expresan una preocupación más explícita por la seguridad como requisito fundamental, mencionando específicamente la necesidad de “plataformas para depositar información de consejo más seguras” y la importancia de garantizar la confidencialidad. Esta preocupación se vincula directamente con sus responsabilidades fiduciarias y legales.

Los secretarios abordan la seguridad desde una perspectiva más operativa, relacionándola con la gestión práctica de información sensible y el cumplimiento normativo, parte esencial de sus funciones. Sus respuestas sugieren que la seguridad es vista como un componente integrado en la gestión documental más que como un aspecto independiente.

### Proceso en evolución y exitosa adaptación

Un hallazgo particularmente relevante surge de las respuestas de los secretarios, quienes observan una evolución positiva en la actitud de los consejeros hacia la tecnología. Comentarios como “han ido viendo la comodidad e independencia que aporta” y “todos están tecnológicamente avanzados y se manejan muy bien” sugieren un proceso de adaptación exitoso y una creciente apreciación de los beneficios de la tecnología.

Adicionalmente, se observa una convergencia en la percepción de que la tecnología es “necesaria, imprescindible e inevitable”, particularmente en el contexto del desarrollo de la IA generativa, como señala uno de los secretarios. Esta perspectiva sugiere una conciencia compartida sobre la importancia estratégica de la tecnología en el futuro del gobierno corporativo.

## **¿POR QUÉ CONSIDERARÍA NECESARIO QUE LA SECRETARÍA DEL CONSEJO DISPONGA DE UNA HERRAMIENTA DE TI PARA LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CONSEJO?**

El análisis también revela una clara convergencia en la percepción de la necesidad de herramientas tecnológicas como soporte especializado a la Secretaría del Consejo, aunque con matices significativos en la argumentación de cada grupo. Los resultados se estructuran en torno a seis dimensiones principales, i) gestión documental y complejidad operativa, ii) eficiencia y optimización operativa, iii) seguridad y garantías procedimentales, iv) integración y estandarización tecnológica, v) evolución y transformación digital, y vi) impacto en la dinámica del consejo:

### **Mejora la gestión documental en un contexto de elevada complejidad operativa**

La gestión documental aparece como un tema central, aunque con matices distintivos entre ambos grupos. Los secretarios articulan una comprensión más sistemática y detallada de la complejidad documental en nuestros días. Sus respuestas evidencian una perspectiva evolutiva del volumen y complejidad de la información: “más reuniones/ más puntos por reunión/ más dispersión geográfica/ más documentos”. Esta visión se complementa con observaciones sobre la imposibilidad práctica de gestionar la documentación sin herramientas tecnológicas, como se refleja en el comentario “en consejos con documentación prolífica, ya no hay otra forma de gestionarla”.

Los consejeros, por su parte, enfatizan aspectos más funcionales de la gestión documental, centrándose en la trazabilidad y accesibilidad. Sus respuestas, como “trazabilidad de actas y de adjuntos” y referencias a la facilidad de “consulta de históricos”, sugieren una valoración práctica orientada a su rol como usuarios principales de la información. Esta perspectiva revela una preocupación por la eficiencia en el acceso y uso de la documentación más que por su gestión operativa. Esta cuestión está muy relacionada también con el incremento de consejeros independientes, que normalmente no tienen acceso a los sistemas internos de gestión documental las compañías y que, en consecuencia, necesitan repositorios propios que faciliten y garanticen esa labor de gestión documental.

### **Mayor eficiencia y optimización operativa**

La eficiencia operativa aparece como un beneficio reconocido por ambos grupos, aunque con énfasis diferentes. Los secretarios la vinculan directamente con la automatización de procesos (“automatizar procesos -actividades- evita errores y ayuda a ser más eficientes”) y la gestión sistemática de la información. Sus respuestas sugieren una comprensión de la eficiencia como un componente integral de la modernización del gobierno corporativo.

Los consejeros argumentan la eficiencia principalmente en términos de accesibilidad y facilidad de uso, como se refleja en comentarios sobre cómo las herramientas “facilitan el trabajo de

“todos” y permiten “tener fácil acceso a toda la documentación”. Esta perspectiva sugiere una valoración de la eficiencia desde el punto de vista del usuario final.

#### Facilita la integración y estandarización tecnológica

Un hallazgo particularmente relevante es la marcada preferencia de los consejeros por la uniformidad en las herramientas tecnológicas. Comentarios como que la herramienta que utilicen los secretarios debe ser “la misma que usa el consejo tal vez con algún anexo, pero no otra diferente” y “debe ser la misma herramienta tecnológica” revelan una valoración de la coherencia y simplicidad en los sistemas. Esta preferencia puede interpretarse como una respuesta a la necesidad de minimizar la complejidad tecnológica en su interacción con el consejo.

Los secretarios, en contraste, demuestran una visión más expansiva de las capacidades tecnológicas, señalando que estas herramientas “admiten más desarrollo” y destacando su potencial para integrar múltiples funcionalidades más allá de la mera gestión documental.

#### Proceso de adopción de la transformación digital

La perspectiva evolutiva de la transformación digital se manifiesta de manera más explícita en las respuestas de los secretarios. Sus comentarios sobre cómo “la época de la distribución de documentación por correo electrónico ha quedado muy atrás” y la descripción de funcionalidades avanzadas como “mecanismos que facilitan el trabajo que genera el gobierno corporativo” sugieren una comprensión más profunda de la evolución tecnológica en el contexto del gobierno corporativo.

Los consejeros, aunque reconocen la inevitabilidad de la transformación digital (“muy difícil el tratamiento de la información sin estas herramientas”), tienden a enfocarse más en los beneficios prácticos inmediatos que en las implicaciones evolutivas de la tecnología.

#### Impacto positivo en la dinámica del consejo

Un aspecto significativo que surge del análisis es el impacto de las herramientas tecnológicas en la dinámica del consejo. Los secretarios destacan cómo estas herramientas han transformado la operativa del consejo, facilitando no solo la gestión documental sino también la interacción y participación de los consejeros. Sus respuestas sugieren que las herramientas tecnológicas han evolucionado más allá de ser meros repositorios documentales para convertirse en plataformas que mejoran el gobierno corporativo.

Los consejeros, por su parte, enfatizan cómo estas herramientas han mejorado su capacidad para participar efectivamente en el consejo, como se evidencia en comentarios sobre la capacidad de “registrar los comentarios y cuestiones a plantear en el seno del consejo”. Esta perspectiva sugiere que las TI están transformando no solo los aspectos operativos sino también la naturaleza misma de la participación en el gobierno corporativo.

#### Mayor seguridad y garante en los procedimientos

La dimensión de seguridad presenta contrastes significativos en su articulación por parte de ambos grupos. Los secretarios enfatizan la seguridad como un requisito fundamental, con múltiples referencias a la necesidad de “garantizar la protección de la información” y “preservar la confidencialidad de las deliberaciones del consejo y sus comisiones”. Sus respuestas revelan una comprensión profunda de la seguridad como un componente integral del gobierno corporativo.

Los consejeros abordan la seguridad desde una perspectiva más orientada a las garantías procedimentales, como se evidencia en comentarios sobre el carácter “garantista” de las herramientas y su papel en facilitar “el deber de los consejos”. Esta diferencia sugiere que mientras los secretarios argumentan la seguridad como una responsabilidad operativa, los consejeros la ven como un facilitador de sus responsabilidades fiduciarias.

## CONCLUSIONES

El análisis revela un consenso general sobre el valor positivo de la TI en las actividades dentro del consejo de administración, aunque con énfasis diferentes entre consejeros y secretarios. Los consejeros tienden a enfocarse en aspectos estratégicos y de toma de decisiones, mientras que los secretarios enfatizan beneficios operativos y prácticos. Por tanto, los resultados sugieren que la adopción en TI no es meramente una cuestión de eficiencia operativa, sino una necesidad estratégica que responde a la creciente complejidad del gobierno corporativo. De otro lado, el análisis revela una clara convergencia en la percepción de la necesidad de herramientas tecnológicas como soporte a la gestión de la secretaría del consejo, aunque con énfasis diferenciados. Mientras los consejeros priorizan la accesibilidad y uniformidad de la información, los secretarios enfatizan la gestión documental, seguridad y evolución tecnológica. Esta diferencia refleja sus roles distintivos: los consejeros como usuarios y decisores finales y los secretarios como usuarios y facilitadores del sistema.

## REFERENCIA:

Esade CGC, PwC, y Diligent (2024). La Secretaría del Consejo de Administración de las Sociedades Cotizadas Españolas: clave para el buen gobierno corporativo. ESADE Centro de Gobierno Corporativo. <https://www.esade.edu/faculty-research/es/centro-gobierno-corporativo/publication/la-secretaria-del-consejo-en-sociedades-cotizadas-clave>

## ANEXOS 1. MÉTODO

### **1. Frecuencia de Términos Clave (% de menciones)**

La frecuencia de términos clave se calcula dividiendo el número de respuestas que mencionan cada término clave (incluyendo sinónimos) por el total de respuestas de cada grupo.

### **2. Longitud Media de Respuestas (Palabras/Respuesta)**

El índice de longitud media de respuestas se calcula dividiendo el total de palabras por grupo entre el número de respuestas del mismo grupo.

### **3. Categorización de Temática Principal (% de respuestas que mencionan el tema)**

La categorización temática se basa en identificar las ideas principales expresadas en las respuestas y asignarlas a categorías principales según temática predominante. Este proceso sigue un enfoque sistemático y replicable que incluye los siguientes pasos: a) Definición de categorías por concordancia, b) Codificación de respuestas, c) Criterios de inclusión y exclusión, d) Cálculo de la frecuencia temática, d) Validación del proceso.

### **4. Análisis de Sentimiento (-1 a +1)**

El análisis de sentimiento se realizó evaluando el tono emocional de las respuestas. La escala utilizada es: +1: Argumento muy positivo, 0: Argumento Neutral, -1: Argumento negativo.  
Sentimiento Promedio =  $\sum$  Valoraciones de Argumentos (-1, 0, +1) / Total de Respuestas

### **5. Valoración Cualitativa (en función del Análisis de Sentimiento)**

Positiva (0.6 – 0.8), Altamente positiva (0.8 – 1.00)

**ANEXOS 2. FICHA ANALÍTICA A LA PREGUNTA: ¿POR QUÉ SERÍAN  
LOS MIEMBROS DEL CONSEJO FAVORABLES AL USO DE LA TI EN  
LA GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CONSEJO?**

| Frecuencia de Términos Clave<br>(% de menciones/total de respuestas del grupo)  | Consejeros<br>(n=32)  | Secretarios<br>(n=31) |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Información   | 84.4%<br>(27/32)      | 70.9%<br>(22/31)      |
| Facilitar/Facilidad   | 56.3%<br>(18/32)      | 48.4%<br>(15/31)      |
| Acceso  | 65.6%<br>(21/32)      | 67.7%<br>(21/31)      |
| Gestión   | 40.6%<br>(13/32)      | 38.7%<br>(12/31)      |
| Documentación   | 31.3%<br>(10/32)      | 32.3%<br>(10/31)      |
| Eficiencia/Eficiente  | 34.4%<br>(11/32)      | 45.2%<br>(14/31)      |
| Agilidad/Agilizar   | 25.0%<br>(8/32)       | 35.5%<br>(11/31)      |
| Seguridad/Confidencialidad  | 28.1%<br>(9/32)       | 29.0%<br>(9/31)       |
| Longitud Media de Respuestas<br>(palabras/respuestas)                           | 13.75<br>(440/32)     | 12.10<br>(375/31)     |
| Categorización de Temática Principal<br>(% de respuestas que mencionan el tema) | Consejeros<br>(n=32)  | Secretarios<br>(n=31) |
| Acceso a la información   | 71.9%<br>(23/32)      | 80.6%<br>(25/31)      |
| Gestión documental  | 56.3%<br>(18/32)      | 51.6%<br>(16/31)      |
| Eficiencia  | 50.0%<br>(16/32)      | 58.1%<br>(18/31)      |
| Evolución y Adaptación  | 43.8%<br>(14/32)      | 48.4%<br>(15/31)      |
| Seguridad/Confidencialidad  | 34.4%<br>(11/32)      | 32.3%<br>(10/31)      |
| Análisis de Sentimiento (escala -1 a +1)  | 0.91                  | 0.74                  |
| Valoración Cualitativa  | Altamente<br>positiva | Positiva              |

**ANEXOS 3. FICHA ANALÍTICA A LA PREGUNTA: ¿POR QUÉ  
CONSIDERARÍA NECESARIO QUE LA SECRETARÍA DEL CONSEJO  
DISPONGA DE UNA HERRAMIENTA DE TI PARA LA GESTIÓN DE LA  
ACTIVIDAD DEL CONSEJO?**

| Frecuencia de Términos Clave<br>(% de menciones/total de respuestas del grupo)  | Consejeros<br>(n=19) | Secretarios<br>(n=18) |
|---|----------------------|-----------------------|
| Documentación/Documental  | 26.3%<br>(5/19)      | 55.6%<br>(10/18)      |
| Información   | 26.3%<br>(5/19)      | 33.3%<br>(6/18)       |
| Herramienta   | 21.1%<br>(4/19)      | 50.0%<br>(9/18)       |
| Facilitar/Facilita  | 26.3%<br>(5/19)      | 27.8%<br>(5/18)       |
| Acceso  | 21.1%<br>(4/19)      | 27.8%<br>(5/18)       |
| Gestión/Gestionar   | 15.8%<br>(3/19)      | 33.3%<br>(6/18)       |
| Confidencialidad  | 5.3%<br>(1/19)       | 27.8%<br>(5/18)       |
| Longitud Media de Respuestas<br>(palabras/respuestas)                           | 10.36<br>(196/19)    | 19<br>(342/18)        |
| Categorización de Temática Principal<br>(% de respuestas que mencionan el tema) | Consejeros<br>(n=19) | Secretarios<br>(n=18) |
| Gestión Documental y Complejidad Operativa                                      | 21.1%<br>(4/19)      | 55.6%<br>(10/18)      |
| Eficiencia y Optimización Operativa   | 31.6%<br>(6/19)      | 38.9%<br>(7/18)       |
| Integración y Estandarización Tecnológica                                       | 21.1%<br>(4/19)      | 38.9%<br>(7/18)       |
| Evolución y Transformación Digital  | 21.1%<br>(4/19)      | 27.8%<br>(5/18)       |
| Impacto en la Dinámica de Consejo   | 15.8%<br>(3/19)      | 22.2%<br>(4/18)       |
| Seguridad y Garantías Procedimentales   | 5.3%<br>(1/19)       | 27.8%<br>(5/18)       |
| Análisis de Sentimiento (escala -1 a +1)  | 0.63                 | 0.72                  |
| Valoración Cualitativa  | Positiva             | Positiva              |