

Liderazgo Digital

Hola y bienvenidos a Infonomics Letter sobre Liderazgo Digital y Gobierno de TI de enero de 2013.

Bueno, el mundo no se acabó en diciembre como algunos habían previsto - al menos, no para todos nosotros. Pero para HMV, una marca icónica conocida en todo el Reino Unido y en algunas otras partes del mundo, la historia no es tan buena. HMV ha sucumbido a los nuevos tiempos, incapaces de sostenerse en un mercado cambiante - un mercado que ha visto nuevos competidores y nuevas formas de competencia. HMV no es la primera - de hecho, tiene un compañero en el anuncio casi simultáneo que el brazo británico de Blockbuster también está en problemas - y no será la última. Sin embargo, hay algunos aspectos de la insuficiencia de HMV que resuenan porque es un negocio que tuvo muchas alertas tempranas, sin embargo, sus dirigentes decidieron rechazar las advertencias en lugar de actuar sobre ellas. Lo mismo sucedió con el grupo editorial Fairfax en Australia. En el caso de HMV, un blog revela que fue el CEO quien rechazó la advertencia. En el caso de Fairfax, fue el consejo de administración. En tanto, la falta de reconocimiento de las señales de advertencia y tomar acción fue, con bastante claridad, una falla en la parte superior - un fracaso de liderazgo Digital.

Esto contrasta con lo que hemos visto en CommBank (Commonwealth Bank). Durante varios años, este banco ha sido objeto de una renovación total de su motor de negocios - los sistemas de TI que administran sus cuentas de clientes, los sistemas que gestionan sus activos y los sistemas que ofrecen sus productos y servicios al mercado. En la parte posterior de la revisión, CommBank ha lanzado agresivas campañas de mercado anunciando sus capacidades superiores. CommBank se ha transformado en un competidor liviano y ágil en la era digital, y sus clientes y el personal pueden sentir la diferencia. Y mientras el CIO de CommBank ha sido prominentemente visible a lo largo de la transformación, los que tienen un buen ojo han visto que los CEOs - primero Sir Ralph Norris y ahora, Ian Narev - han estado profundamente involucrados en la orquestación de la transformación. Estos dos banqueros han demostrado con sus acciones y en sus palabras su entendimiento de que las organizaciones líderes en la era digital se enfocan en la tecnología de la información como un recurso básico y facilitador de la capacidad empresarial, y no algo que debe ser aislado. Ellos nos han dado un ejemplo sobresaliente de Liderazgo Digital.

Así que el liderazgo Digital es ahora un tema central para Infonomics. Liderazgo Digital abraza Gobernabilidad de TI. Es hora de que los órganos

rectores, equipos directivos y propietarios en todas las empresas luchen a brazo partido con el liderazgo Digital. Este mes comenzamos a explorar aspectos de Liderazgo Digital. Vamos a seguir desarrollando este tema en los próximos meses.

Hasta el próximo mes - ¡Disfruta!

Mark Toomey, 29 de enero 2013

Venta Doble del Elefante

Gracias a los que aprovecharon la oportunidad para compartir Bailando con el Elefante para un colega durante diciembre. Gracias también a los que han seguido invirtiendo una vez terminada la venta.

He estado encantado de recibir dos comentarios del libro recientemente. Un comprador dijo: "Me gustaría transmitir mi agradecimiento y reconocimiento por lo que considero que es la lectura más relevante, interesante, pensativa y útil que he tenido con respecto a las TIC".

Otro consultor dice: "... una serie de estrategias corporativas cubriendo gobierno de TI y he usado un par de citas de su libro (que se atribuye y con su permiso), así como basar las estrategias en la norma ISO 38500".

Lo que es particularmente alentador aquí no es sólo la retroalimentación positiva, pero el hecho de que tanto los compradores de libros, están encontrando maneras de aplicarlo a situaciones del mundo real y mejorar el gobierno de TI en sus clientes. Eso me dice que el libro está logrando uno de sus objetivos principales - ser una ayuda práctica para las organizaciones que desean tener un mejor control sobre, y un mayor éxito con sus inversiones en cambios posibilitados por TI.

Me atrevo a sugerir que la lectura de Bailando con el elefante podría ser una manera de ayudar a construir las competencias de liderazgo digital.

Gestión de la Demanda Estratégica - una investigación

Igor Aguilar Alonso es un lector de Infonomics, con sede en España. Él está trabajando con el profesor José Carrillo en la [Universidad Politécnica de Madrid](#) en la investigación de "gestión de la demanda estratégica de TI en las organizaciones". Están buscando tantas respuestas como sea posible, a partir de una audiencia global, con una encuesta que han preparado.

La encuesta está disponible hasta el 28 de febrero de 2013, y se puede completar ya sea en inglés o español. Ir a <http://itdemandmanagemet.blogspot.com.es/> para leer el preámbulo y acceder a la encuesta.

Oportunidades de Aprendizaje

A veces los planes no salen como estaba previsto. Por razones que van más allá de mi modesta capacidad de control, el programa de Educación de la Sociedad Australiana se ha aplazado. Los eventos previamente anunciados para febrero y marzo de 2013 no van a suceder. Un nuevo plan se está desarrollando, que espero ver en una serie de EdXN que se iniciará a principios de la segunda mitad del año. Las oportunidades que se están considerando incluyen un mayor alcance de los hechos, una oportunidad integral para agregar la formación a la sesión informativa inicial y la mejora de los hechos. Es probable que mi tema se revisará también: la nueva propuesta es que voy a hablar de - sí, lo tienes - Liderazgo Digital.

En este momento, no hay planes confirmados para eventos educativos en otras localidades. Si a usted le gustaría ayudar a organizar uno, por favor póngase en [contacto conmigo](#). [Top](#)

Liderazgo Digital y Gobierno Corporativo

Durante diciembre, Nick Malik, un arquitecto de la estrategia empresarial de Microsoft en Seattle abrió una discusión en LinkedIn, donde preguntó: ¿Es la planificación estratégica en realidad parte del gobierno corporativo?

La conversación ha sido uno de las más intensas y prolíficas que he visto. Al momento de escribir, ha atraído 381 entradas y han aportado más de una docena de autores. Un número desconocido de personas también están en el control de la conversación. Una conversación paralela en el Instituto Australiano de Directores de Empresa en LinkedIn preguntó: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para la estrategia?

Estrategia y planificación estratégica son sin duda parte del gobierno corporativa. Cuando nos fijamos en el papel y la naturaleza de la actual estrategia, se hace evidente que el liderazgo Digital también debe ser un asunto clave para la gobernabilidad corporativa y la atención de la estrategia. Cada vez es más claro que las empresas de éxito del futuro son las que definan claramente su futuro posibilitado pro TI como un elemento central de la estrategia de negocio, así como está cada vez más claro que las organizaciones que luchan hoy por lo menos han ignorado, si no excluido del todo el rol de TI como un posibilitador de negocios clave en su pensamiento estratégico.

En este artículo, se empieza por el liderazgo de posicionamiento digital como un elemento esencial de la estrategia de negocios de cada empresa. A continuación, relacionamos esta con el gobierno corporativo mediante la exploración de algunos de los aspectos fundamentales de la gestión empresarial y la

lógica que impone el desarrollo de la estrategia como un aspecto clave de la gestión empresarial.

Liderazgo Digital en la Estrategia de Negocios

Hoy aún en la temprana edad de lo que podríamos llamar la Era Digital, uno de los factores críticos de la estrategia de negocio es la forma en que se posiciona la organización para explotar el uso y avance de la capacidad de TI, y para sobrevivir cuando otras organizaciones la están utilizando para generar una disrupción del mercado. Para entender cuan importante es la correcta posición estratégica de la tecnología de la información como parte de la estrategia de negocio, es instructivo ver ejemplos en los que las organizaciones no han podido hacerlo, no por omisión, sino por elección deliberada y seriamente equivocados.

Considere lo que le ha pasado a HMV, la icónica tienda de música minorista del Reino Unido, y lea este [informe en The Economist](#). Lo mismo ha ocurrido, según The Economist, con el brazo británico de Blockbuster. Más cerca de casa hemos visto a Borders desaparecer de una manera muy similar.

La historia de HMV vuelve a quedar documentada en [un blog de Phillip Beeching](#). Él describe cómo el director general de HMV se enfadó ante la sugerencia de que "las tres mayores amenazas de la empresa eran los minoristas en línea, la descarga de música descargable y los supermercados descontando productos de pérdida del líder", diciendo: "Nunca he escuchado esa basura".

Hay una historia similar contada por [Eric Beecher en Espectador de Negocios](#), de cómo los directores en Fairfax, un periódico australiano otrora un gran imperio editorial y que es ahora alrededor del 15% de su valor pico, dieron instrucciones a los ejecutivos para nunca más hablar sobre el potencial de la Internet para llevarse los ingresos publicitarios en los que confían los editores de noticias.

¿Cuál ha sido el factor crítico en común de estos eventos? Es muy sencillo - que la actividad haya sido dañada o destruida por otras organizaciones que veían una oportunidad para redefinir el mercado a través del uso efectivo e innovador de la tecnología de la información. Tenían una gran oportunidad y aportación directa que les dijo cómo tenían que prepararse para las nuevas competencias posibilitadas por TI y proteger su posición en el mercado, pero no lo hicieron.

En esta era digital, ya no es suficiente que TI pueda estar alineado con la estrategia de negocio. La cuestión es mucho más grande, los líderes empresariales al formular su estrategia, deben ser conscientes de cómo pueden utilizar las capacidades emergentes de la tecnología de información para crear nuevas y atractivas ventajas competitivas, y tienen que considerar cómo sus competidores

conocidos y desconocidos podrían utilizar TI para cambiar el mercado y las reglas.

El mensaje de fondo es difícil: la tecnología de la información es ahora una cuestión importante de la estrategia de negocio, y los que desarrollan la estrategia de negocio deben aprender a pensar en el rol y el uso de TI. Eso no quiere decir que tenga que construirla, más de lo que alguien que planea una aventura en un vehículo todo terreno tiene que saber de cómo diseñar y construir un motor diesel.

Aprender de los casos positivos

Al explorar las características de los ganadores en la emergente era digital, uno bien puede encontrar sugerencias de que el liderazgo es la clave - y organizaciones como Travelocity, Expedia, Orbitz, Webjet, Wotif, Amazon, CarsGuide y AirBnB se citan como ejemplos brillantes. Pero al mirar de cerca a estas organizaciones revelan que las personas que iniciaron este tipo de empresas líder en la era digital podría haber sido alfabetizados en tecnología, pero eran mucho más - eran líderes de negocios e innovadores que entendieron cómo explotar las capacidades de la tecnología de la información contemporánea. Ellos entendieron cómo definir y ejecutar la estrategia en la era Digital. Ejercieron liderazgo digital y aprovecharon el talento de especialistas en tecnología que trabajan con empresas innovadoras para construir, desplegar y hacer crecer capacidades de cambio del mercado.

Aspectos de la Estrategia en la Era Digital

Pensando en cómo su negocio debe aprovechar y responder a los riesgos competitivos y la oportunidad que surja a través de tecnología de la información, no es el único factor crítico para el éxito de la estrategia de negocios, pero ahora es sin duda uno de gran importancia. Y cuando se trata de pensar en TI en un contexto estratégico, no se trata sólo de la tecnología. Es sobre todo el comportamiento de la organización. Hay tres cosas que hay que tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia de negocio para la era digital:

- La capacidad y potencial de TI está evolucionando a un ritmo tan implacable que aprender acerca de los entornos empresariales y clientes posibilitados digitalmente debe ser una actividad continua, sobre todo teniendo en cuenta que entidades externas están utilizando tecnologías de la información para cambiar las reglas y el mundo, sin nuestro permiso, ino guste o no!
- Las organizaciones que utilizan la tecnología de información para cambiar las reglas de su mercado, y la suya, tienen una visión que es manifiestamente diferente a los que están luchando. La visión es probable que evolucione rápidamente, y sin excepción, la explotación de la capacidad de la tecnología de la información es un aspecto en el centro del escenario del futuro.

- A partir de su realidad actual - lo cual nos referiremos como "AHORA" es crítico, pero AHORA debe incluir una comprensión de lo que es posible y lo que es en la actualidad. AHORA incluye el inmenso potencial sin explotar de las tecnologías de la información no sólo como un medio para la automatización de los modelos de negocio existentes, sino como una puerta de entrada a los nuevos modelos de negocio potencialmente radicales del futuro. Incluye todas las capacidades y los recursos que tienen (o no tienen) a su disposición y la información que su organización ha recogido, incluso si no se ha utilizado con eficacia. Incluye capacidades que se pueden adquirir en el mercado, y su capacidad para desarrollar nuevas capacidades, así como su capacidad de adaptarse y cambiar su modelo de negocio y el comportamiento de su organización.

Jugadores en la Estrategia en la Era Digital

A menudo vemos comentarios que animan al CIO a dar un paso adelante y convertirse en un líder de negocios mediante el tratamiento de la agenda digital se requiere para el futuro. Parece ser una creencia de estos comentaristas que sólo un CIO entiende la oportunidad digital. Hay algunos problemas con esa idea - en primer lugar y ante todo, la realidad de que pocos CIOs tienen la amplitud y profundidad de experiencia en los negocios que les permite concebir realmente una estrategia de negocio viable. Luego está el elemento competitivo - en caso de un CIO incursionando en el paisaje de la estrategia de negocio puede ser visto como privar de sus derechos a los que de otra manera deberían elaborar y entregar la estrategia.

La estrategia de negocio no es la provincia de alguien en particular o cualquier pilar en la organización. La estrategia empresarial debe abordar la perspectiva más amplia de la clasificación y el desarrollo de los recursos de la organización, que incluye la tecnología de la información como también incluye los recursos financieros, humanos y de propiedad intelectual. Es poco probable que un CIO o el proveedor de TI, tengan capacidad para hacer frente a todos estos elementos. Es mucho más apropiado para el rol principal de TI, convertirse en un miembro más de un equipo de estrategia, sembrando la información relevante para complementar el conocimiento existente y creciente acerca de TI en manos de los líderes de negocios.

Los líderes empresariales deben aumentar y adaptarse a la realidad que TI se ha convertido en un asunto de negocios central que se debe tener en cuenta a medida que desarrollan planes. Si no lo hacen, serán sustituidos por otros que son más adaptables. En el peor de los casos, su desaparición se asocia con el fracaso de su negocio, como está sucediendo ahora a los líderes de HVM.

Aceptando que los líderes de negocio son responsables y rinden cuentas para determinar el

posicionamiento estratégico de TI, no significa que los líderes de TI no tienen un rol en la estrategia. Los líderes de TI deben ayudar a los empresarios a identificar y comprender las oportunidades, implicaciones y limitaciones que surgen del uso de TI en la organización y el uso de TI en su ecosistema. Y si bien esta es una responsabilidad de la función de TI, también debe ser una responsabilidad de la dirección general de la empresa, ya que no podemos esperar que los líderes de TI sepan todo acerca de todo, o que sea la única fuente de nuevas ideas!

Para ayudar a centrar el debate de TI en un contexto de negocios, recomiendo a los consejos de administración hacer tres preguntas acerca de la estrategia. Con la mayor actualidad como sea posible, ellas son:

1. ¿Qué desarrollos de la evolución de la capacidad y el uso de tecnologías de la información son fundamentales para nuestro futuro estratégico, y cómo estamos respondiendo a ellos?
2. ¿Cuál es la demanda de nuestra estrategia para crear nuevas capacidades posibilitadas por la tecnología, y ¿cómo vamos a hacerlas realidad?
3. ¿Qué limitaciones se imponen a nuestra estrategia por las limitaciones de la tecnología de información utilizada por nuestra organización y en nuestro ecosistema?

Hay un problema en la actualidad porque muchos líderes de negocio parecen tener poca idea de cómo factorizar la tecnología de la información en sus planes - pero no vamos a resolver el problema esperando que el CIO llene el vacío. Sólo podemos hacerlo mediante el aumento de la habilidad de los líderes de negocio para que sepan cómo escuchar y pensar en la información potencial que se debe conseguir de la tecnología del CIO y del mercado en general. Los líderes deben supervisar las actividades y la innovación a través de un amplio paisaje del mercado y la construcción de una comprensión no sólo de cómo innovan los demás, sino de la posibilidad de que tales innovaciones puedan ser asignadas en los planes de su propia organización.

Y como hemos visto en los casos de HMV y Fairfax, hay una cuestión más profunda que, incluso cuando las personas con los conocimientos y experiencia son eficaces, si los de arriba no van a aceptar el consejo, el resultado puede ser catastrófico.

Parece que hay una necesidad crítica ahora para los órganos rectores de muchas organizaciones a replantearse su punto de vista sobre la importancia de las tecnologías de la información y garantizar que sus equipos directivos tienen la capacidad de incorporar de manera efectiva la oportunidad digital y el riesgo en las propuestas de estrategia.

La entrega en la Estrategia de la Era Digital

La estrategia debe incluir algo más que la creación de objetivos. La estrategia que no considera la ejecución

no es más que un sueño vago. Igualmente, la ejecución de la estrategia sin supervisión constante es como salir a un viaje con los ojos vendados. Aún si tiene previsión genial, las circunstancias cambian y lo que pudo haber sido una buena estrategia puede convertirse rápidamente en un desastre. En este sentido, la estrategia no es diferente a los grandes proyectos: sólo porque el plan lo dice no quiere decir que es - usted tiene que comprobar y ajustar. ¿Nos atrevemos a llamar a esta "gestión estratégica"? ¿No debería la gestión estratégica ser parte de una conversación entre el ejecutivo y el órgano de gobierno?

La formulación de la estrategia debe incluir la consideración de la capacidad para hacer y la practicidad. Algunos pueden haber visto una historia reciente de una petición al Gobierno de EE.UU. para la construcción de una guerra de las galaxias, la "Estrella de la Muerte". Parte de la desestimación de esta petición es una declaración clara de que la construcción de una estrella de la muerte no es posible con los recursos y la tecnología actual en el mundo entero - una estrella de la muerte sin duda no será la estrategia del Gobierno de los EE.UU. en el futuro previsible.

En última instancia, la entrega de la estrategia depende de otros niveles de planificación, y en cada nivel, es necesario que haya validación de que los supuestos de mayor nivel siguen siendo válidos. Los aspectos de la ejecución de la estrategia deberían desarrollarse más (por la dirección, por supuesto) a los siguientes niveles y subsiguientes de planificación, así como la viabilidad debe ser revaluada en cada etapa. Así también debe rendimiento. Es muy posible que todo parezca ir bien en los bajos niveles de detalle, incluso cuando la estrategia se está derrumbando. Piensa en ir en un viaje por carretera como una analogía - estamos cumpliendo con todas las leyes, hay combustible en el depósito, el conductor está alerta y la música está bien - pero hemos hecho un giro equivocado y no llegaremos al destino previsto!

El punto clave para el órgano de gobierno es que requiera a los ejecutivos considerar el riesgo y la oportunidad de la estrategia digital es sólo el primer paso. Una vez que la estrategia se ha establecido, es vital que las circunstancias de entrega y los cambios se supervisen diligentemente y que se realicen los ajustes según sea necesario, en lugar de al final de un período de tiempo arbitrario.

Gobierno empresarial en la era digital

Muchos de los guías del gobierno corporativo, incluyendo AS 8000, AS 8015 e ISO 38500 en materia de gobierno de TI tienen como parte de su fundamento la "Definición Cadbury" del gobierno corporativo, el cual se encuentra consagrado en el "Informe del Comité sobre los Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo", elaborado por el Gobierno del

Reino Unido en 1992. El presidente del comité fue Sir Adrian Cadbury. El presente informe se ha convertido en la piedra angular de la legislación del Reino Unido, y ha influido enormemente en el desarrollo posterior del derecho corporativo en muchas jurisdicciones. La definición dice que el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual se dirige y controla la empresa.

Hay tres palabras claves en esta definición - Sistema, Dirigir y Controlar. Alguna exploración de los dos primeros es esencial para la gobernabilidad del posicionamiento corporativo con respecto a la estrategia digital.

Es importante tener en cuenta que la definición de Cadbury no impone ninguna estructura o modelo de proceso para el gobierno corporativo. Si bien el informe contiene una gran cantidad de información acerca de estos asuntos, hay una expectativa fundamental que el sistema variará de una organización a otra, dependiendo de muchos factores, incluyendo nación de domicilio, la escala, la industria y así sucesivamente. Inmediatamente tenemos una ventaja - la definición no tiene en cuenta si el órgano de gobierno ejecutivo es todo ejecutivo, todo no ejecutivo, una mezcla de los dos, unitaria o de múltiples capas. No le importa que realice la mayor parte de las tareas necesarias para planificar, construir y dirigir la organización. Estos son sólo atributos del sistema de la organización, donde algunos atributos pueden ser prescritos por la ley y la regulación.

Una constante fundamental en el gobierno corporativo es que el poder y la autoridad para una empresa inicialmente recaen en el órgano de gobierno (que en algunas jurisdicciones en realidad puede estar compuesto de varias capas). El órgano de gobierno es responsable y rinde cuentas de las actividades de la organización, el funcionamiento y la conformidad con los requisitos aplicables. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, gran parte de la responsabilidad se delega a los ejecutivos. Los gerentes están, en efecto, dedicados a la tarea de establecer los sistemas de gestión que llevan a cabo la dirección facilitada por el órgano de gobierno, y proporcionar al órgano de gobierno la información y otros recursos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones. El órgano de gobierno es el responsable, no tanto para realizar las tareas necesarias, sino para asegurarse de que todos se hacen a un nivel aceptable.

La teoría de sistemas nos ayuda a comprender más plenamente el gobierno corporativo. Considere la posibilidad de financiación. Parte de la obligación de la mayoría de los órganos de gobierno es mantener una contabilidad ordenada. En el sistema de gobierno de una entidad muy pequeña, privada o sin fines de lucro, esto puede ser realizado por un director (por ejemplo, el tesorero), donde en una organización más grande, este será un elemento clave de la

responsabilidad del CFO – formalmente delegada desde el CEO.

La mayoría de los órganos de gobierno mantienen un instrumento de gobierno muy claro llamado el "Documento de delegaciones" para establecer una claridad absoluta sobre la naturaleza de la delegación y la autoridad independiente que se ha hecho - con cuestiones ajenas a esta autoridad que requiera remisión al órgano rector. Dependiendo de los factores de escala y otros, el CFO puede entonces romper el sistema de gestión global para llevar la contabilidad en subsistemas - cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general, tesorería, banco, caja chica y así sucesivamente.

Lo que vemos aquí es que la parte del sistema de gestión empresarial que se ocupa de las cuentas se convierte en un sistema de gestión que a su vez se convirtiera en varios subsistemas. El órgano de gobierno establece las políticas financieras globales de la organización, y luego depende de los sistemas financieros que le proporcionen la información necesaria para la supervisión del rendimiento financiero. Si bien el órgano de gobierno puede cumplir sólo periódicamente, el sistema de gobierno (aspectos financieros) funciona de forma continua, ya que se manifiesta en las políticas y sistemas de gestión relativos a la financiación.

Mirando a través del espectro de la gobernabilidad, se puede identificar que, implícita o explícitamente, los órganos de gobierno ya sea directamente o a través de una amplia delegación al CEO, han puesto en marcha una amplia gama de sistemas de gestión que tienen que ver con las responsabilidades igualmente diversas del órgano de gobierno. Otros ejemplos clásicos de esto incluyen recursos humanos, legal, y, por supuesto, la cadena de valor de la organización.

No debe haber ninguna duda de que el órgano de gobierno es responsable en última instancia de la ejecución y cumplimiento de la organización. Por lo tanto debe haber una completa gama de sistemas de gestión necesarios sujetos a la supervisión del órgano de gobierno a pesar de que la supervisión puede ser estructurada para manejar la carga de trabajo que rige el cuerpo y el enfoque a través de herramientas como las delegaciones en las comisiones de gestión, y las funciones del auditor.

Algunas personas luchan para entender el gobierno corporativo como un sistema, ya que no cuenta con un marco rígido o modelo que se pueda aplicar a todas las organizaciones. El Gobierno Corporativo es fluido, incluso dentro de una sola organización. Por ejemplo, un órgano rector podrá al nombrar a un nuevo director general, ajustar los límites en el CEO hasta que el desempeño del nuevo titular sea evaluado. Este cambio constituye un sutil cambio en el sistema de gobierno corporativo. Otros ejemplos incluyen la formación de un comité para aplicar un

escrutinio más detallado de un aspecto de la organización.

No obstante, en general es posible formular una visión clara y comprensible de cómo cualquier organización opera en términos de su gobierno corporativo, y en qué se diferencia de otras organizaciones. En muchas organizaciones, puede haber valor en la construcción y el mantenimiento de un modelo de todo el sistema de gobierno corporativo y gestión (un modelo de sistemas, no un organigrama), que ayuda a entender a todo el mundo cómo suceden las cosas y cómo se toman las decisiones.

Dicho modelo debe ayudar a las organizaciones a adaptarse a los nuevos enfoques de la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones que son esenciales en la era digital, y que son parte de la responsabilidad del órgano de gobierno para dirigir la organización.

Hay dos elementos clave a la dirección: uno centrado en lo que la organización va a hacer, y el otro sobre cómo se va a operar, o comportarse. Estos suelen manifestarse en la estrategia y las políticas de la organización. La estrategia debe definir las metas de la organización, y en general la forma en que se logrará. La política debe definir cómo se toman las decisiones en nombre del Consejo de Administración, junto con el comportamiento de la organización y su personal. Estos elementos deben ser parte del sistema de gobierno corporativo, ya que su ausencia hace que sea imposible dirigir la organización.

No hay una receta que la estrategia y la política deben ser preparadas por el órgano de gobierno. En efecto, mientras que muchos órganos de gobierno delegan la mayor parte de los trabajos preparatorios de la estrategia y la política en la gestión, el órgano de gobierno puede incluso (tal vez un riesgo considerable) delegar la adopción de la estrategia y política de gestión (normalmente al CEO).

En los ejemplos negativos mencionados anteriormente, hemos visto un caso en el que el CEO rechazó la advertencia de amenazas y oportunidades posibilitadas por TI y un caso en que la junta rechazó la advertencia. En tanto, parece que, independientemente de la cantidad de conocimiento y la capacidad que tenía la organización, el rechazo en la parte superior significaba que las capacidades no sean explotadas. Estos son casos claros de rumbo que ha dado la dirección, en retrospectiva, que eran manifiestamente erróneas. Se sugiere que los órganos de gobierno, mientras que puede que no tengan el amplio conocimiento necesario para establecer directamente los aspectos de la estrategia digital, debe dirigir la gestión de explorar los problemas y dar una atención significativa a las oportunidades digitales y el riesgo en sus propuestas para el mantenimiento y el crecimiento del negocio.

En pocas palabras, la supervivencia y la prosperidad de muchas organizaciones requiere que sus órganos de gobierno garanticen que se desarrolle una combinación de capacidades de liderazgo digitales a nivel del consejo y ejecutivo. [Top](#)