



## Incluir consejeros con conocimientos tecnológicos: una nueva necesidad en el Consejo de Administración

Como lo hemos comentado en el presente boletín, muchos consejos y sus respectivos miembros, ven la tecnología como un verdadero desafío, porque se enfrentan a oportunidades originadas por factores diversos como los que a continuación se enuncian:

Muchos consejeros crecieron en una edad predigital: los miembros del consejo suelen ser empresarios experimentados, con edades promedio de 60 años, lo que se traduce en que la mayor parte de su vida profesional transcurrió en una era predigital, donde la innovación no

era una de las reglas más importantes del juego. Las nuevas tecnologías, como las redes sociales y la computación en la nube, han entrado recientemente en su vida.

Muy pocos consejeros tienen experiencia en TI: La experiencia limitada con las TI puede contribuir a la falta de confianza en la capacidad de un consejero de supervisar el uso estratégico de TI.

Los consejeros desean más información: las preocupaciones de los consejeros sobre tecnología sugieren que no subestiman la importancia de la misma para la empresa.

De hecho, la mayoría desea más información sobre el enfoque de la compañía para manejar los aspectos fundamentales de TI<sup>1</sup>.

Para poder hacer una evaluación del conocimiento que los consejeros tienen sobre el tema, los consejeros podrían plantearse las siguientes preguntas:

¿Cuán conscientes estamos, como Consejo, de las tecnologías digitales?

<sup>1</sup> <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/02/14/directors-and-information-technology-oversight/>

¿Nos sentimos personalmente cómodos utilizando las tecnologías actuales, como las redes sociales?

¿Consideramos que entendemos las tendencias y el impacto que las tecnologías están teniendo en nuestra industria y nuestra organización?

¿El Consejo de Administración requiere entender mejor el impacto desequilibrante que causa la digitalización?

De ser así, ¿cómo debemos mejorar nuestro conocimiento: a través de sesiones educativas?, ¿contratando asesores o expertos externos para revisar el modelo de negocios de la organización e identificar las áreas de oportunidad o riesgo? O bien, ¿reclutando nuevos consejeros que tengan experiencia digital?

Cuando revisamos y aprobamos los planes y estrategias de negocio de la organización, ¿proporcionamos la consideración necesaria al impacto de la tecnología?

¿Debemos solicitar al Director de Tecnología de la Información, que discuta las estrategias y actividades de tecnología de la organización con el Consejo de Administración?

¿Qué uso hace nuestra organización del análisis de datos?

¿Contamos con personal en la organización con la capacidad de convertir la información en oportunidades que, en cambio, conllevan a decisiones para el accionar de la administración?

¿Qué están haciendo nuestros competidores y socios de la cadena de suministros? ¿Qué lecciones podemos aprender de las operaciones que han sufrido algún impacto por la entrada de las tecnologías digitales?

Después de un diagnóstico tan sencillo, quizá el Consejo llegue a la conclusión de qué tipo de preparación o educación necesitan. Sin duda alguna, es fundamental que los consejeros mismos lleguen a la conclusión de que necesitan mayor capacitación, y que puedan recibir formación ejecutiva sobre los avances y tendencias en esta materia.

Estos programas de capacitación deberán

ir más allá de los miembros del Consejo de Administración, haciéndose extensivo a los directivos y estar asentados en un plan de crecimiento desarrollado por la compañía misma, formando parte de un plan de carrera de cada colaborador de la organización.

No obstante, actualización y capacitación podría no resultar suficiente en una materia tan urgente y desafiante como es la tecnología. Tener consejeros debidamente preparados en el tema puede llegar a aportar mucho valor a las decisiones tomadas en el Consejo.

Así pues, surge la necesidad de incorporar miembros conocedores y cuestionadores en el tema: consejeros independientes con experiencia y perspectiva para utilizar la tecnología. En el pasado, numerosos consejos lo han compensado al confiar en asesores estratégicos de la empresa, pero la urgencia de la situación exige un enfoque mucho más profundo: incorporar a gente apta en el tema en todos los niveles de la organización.

Los Consejos ya no pueden eludir la responsabilidad de la transformación digital de la empresa. Deben tomar consciencia sobre la situación, asegurándose de que están equipados para comprender completamente las problemáticas, retos y las oportunidades que entraña este tema.

No obstante, se presenta un problema común en numerosas empresas que identifican este problema y que se proponen solucionarlo: a menudo incorporan consejeros con conocimientos de tecnología como un mero ejercicio de diversidad. Ellos consideran su responsabilidad cumplida al llevar a una persona para que cubra el campo tecnológico completo, en lugar de buscar directores o consejeros con experiencia y conocimiento relevantes y variados<sup>2</sup>. Así como ha sido insuficiente contar con una sola mujer en los Consejos de Administración, tener un solo miembro experto en TI puede no ser suficiente. Para llenar estos asientos, es posible que se deba ir más allá de los objetivos de búsqueda tradicionales de los ex CEOs y CFOs.

La empresa deberá aprovechar el talento de CIOs, CTOs, así como de otros líderes de compañías exitosas que han logrado casos de éxito, con amplia experiencia en transformaciones

<sup>2</sup> <https://www.strategy-business.com/article/Your-Next-Board-Member-Should-Be-a-Geek?gko=7758e>

empresariales basadas en la tecnología.

Al reclutar a miembros con conocimientos de tecnología para el Consejo, se debe buscar a consejeros con experiencia reciente. En los campos con un movimiento tan rápido como la ciberseguridad o la tecnología digital disruptiva, las personas inactivas en dichos campos profesionales no siempre se mantienen al día con las últimas tendencias. Por ello, también es recomendable hacer una rotación de consejeros. Si los consejeros se perpetúan en el Consejo, es posible que la empresa pierda la capacidad de adaptarse a contextos y retos distintos, además de caer en la “ceguera de taller”.

La forma en la que el Consejo ve la tecnología es un elemento crítico para el éxito de la empresa. Así como resultaría impensable que un consejero no tenga nociones básicas de finanzas; actualmente es menester que los consejeros tengan nociones de aquellos impulsores con avances cuánticos en los últimos años: big data, cloud computing, tecnología móvil, inteligencia artificial, robótica, realidad aumentada, realidad virtual, Internet de las cosas y transporte autónomo, blockchain, entre otros.

El Consejo debería poder responder preguntas como: ¿cuántos sistemas de comercialización, bases de datos de clientes y sistemas de recursos humanos tiene la empresa?

¿Qué tanto dependen uno de los otros? La necesidad de hacer este tipo de preguntas es obvia, pero en general los consejos han descuidado tales consultas con respecto a la tecnología.

El Consejo también debe conocer y comprender los riesgos relacionados con la tecnología, las defensas que se tienen y cualquier debilidad en ellas. Lo más importante es que el Consejo entienda cómo los sistemas de TI de la compañía se relacionan con la estrategia general de la misma y qué capacidades se necesitan para respaldarla.

Así mismo, el consejo debe incorporar el enfoque tecnológico a otras áreas relevantes. El reclutamiento de talentos y el desarrollo del liderazgo deberían diseñarse para llenar vacíos en los campos tecnológicos. Un vínculo estrecho con el Comité de Auditoría es importante porque la

tecnología contribuye al cumplimiento normativo y a vigilar los asuntos éticos.

Finalmente, volver consejero a alguien con experiencia en tecnología de clase mundial no garantiza el éxito.

Pero sin esta experiencia, los Consejos de Administración no pueden desempeñar su papel más importante: intervenir de manera significativa en las conversaciones del Consejo sobre las inversiones y decisiones tecnológicas estratégicas.

Hoy cada Consejo de Administración tiene la oportunidad de contribuir de forma que sus sugerencias permitan desarrollar ventajas competitivas donde la tecnología sea la punta de lanza, además de una oportunidad única para la empresa de superar a la competencia a través de la tecnología.

La oportunidad es excelente y las empresas que cumplan con éxito este desafío capturarán los mercados del futuro.

## Contacto:

### **Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

### **Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.