



TRABAJO Nº 3: EJERCICIO TANGO

Bridging the CIO-CEO gap

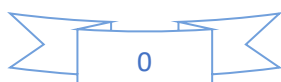


ALUMNO: Adrián Bennasar Polzin.

PROFESOR: Carlos Juiz García.

ASIGNATURA: 21761 – Govern de les TIC

CURSO: 2021-2022



1. ¿Cuáles son las causas principales del auge y caída del puesto de CIO? Es decir, ¿Por qué han sucedido ambas situaciones?

Las principales causas del auge del puesto de CIO son las siguientes:

- Persuasión de la tecnología de información en los negocios: se puede usar para potenciar operaciones de negocio y mejorar el rendimiento de las organizaciones.
- Ventaja competitiva: en los años 70, las empresas se dieron cuenta de que los sistemas de información no servían solo para agilizar los procesos de negocio, sino también para obtener una considerable ventaja competitiva.
- Uso estratégico de las TI: casos publicados como los de SABRE y ASAP junto con otros influenciaron la manera en que los ejecutivos enfocarían las TI desde ese momento. Cambiaron el enfoque de automatización y recorte de costes a utilizar los sistemas de información para mejorar el servicio al cliente, incrementar la calidad de productos/servicios y crear nuevos canales de distribución. Sobre esta época empieza a surgir el rol de CIO en respuesta a estas oportunidades estratégicas.
- Historias de los medios de comunicación en masa: en los años 90 los medios de comunicación regularmente contaban historias de compañías que surgían de la nada y con el uso de tecnología acumulaban rápidamente una gran cantidad de dinero. Sobre esta época es cuando el rol de CIO alcanza la máxima popularidad.

Por otra parte, las principales causas del auge del puesto de CIO son las siguientes:

- Casos de fracaso conocidos: así como se habían publicado casos de éxito del uso de TI en las empresas, también abundaban casos de fracaso conocidos, y esto asustaba a los CEOs.
- Incremento del coste de las TI: a medida que el uso de TI se hacía más común en el mundo de los negocios, el coste de los sistemas de información se incrementó, y a los ejecutivos ya no les convencía tanto el precio que conllevaba poseer estos sistemas.
- Falta de objetivos estratégicos relacionados con TI: las compañías empezaron a contratar gente joven y sin experiencia para el rol de CIO, poniendo como excusa que no existían muchos objetivos estratégicos relacionados con las TI. Algunos gestores senior incluso se empezaron a

preguntar si hacia falta un líder de tecnología veterano cuando en realidad podrían recurrir a otras opciones como comprar soluciones software “off-the-shelf” y externalizar el mantenimiento y soporte a India.

2. ¿En qué consiste la brecha en la relación CEO-CIO? Explica con tus propias palabras los factores que contribuyen a esa brecha de comunicación.

La brecha en la relación CEO-CIO consiste en el hecho de que a pesar de la importancia creciente de las tecnologías de información (TI) en las organizaciones, los CEOs y la alta dirección en general muestran un grado de desconfianza muy elevado hacia las TI y los CIOs.

Los factores que contribuyen a la brecha de comunicación son los siguientes:

- Fracaso de TI a la hora de crear valor: la alta dirección, ya sea por casos de extremo éxito conocidos o por otras razones, a menudo tiene expectativas demasiado altas sobre el potencial que las TI tienen en su organización. Algunos CEOs se olvidan de el hecho de que a veces TI proporciona valor aportando beneficios a los clientes de la empresa, que estarán más contentos con esta, y se centran solo en los beneficios que TI aporta dentro de la empresa.

Por otra parte, incluso existen CEOs que aprenden sobre tecnología de forma autodidacta e inmediatamente se creen que están al mismo nivel que los CIOs y les cuesta escuchar los consejos que los CIOs les dan.

- Poco conocimiento de TI por parte de los ejecutivos de negocio: por naturaleza, la gran mayoría de CEOs provienen de campos centrados en finanzas y marketing y por lo tanto no poseen mucho conocimiento relacionado con las tecnologías. Esto hace que les sea difícil empatizar con los CIOs y entender los retos a los que se enfrentan.
- Diferentes maneras de ver el mundo por parte de los ejecutivos de negocio y los especialistas en tecnología: los CIOs provienen de formaciones donde se prioriza la lógica y los detalles técnicos sobre el aspecto escrito y verbal del asunto. Intentan evitar ambigüedades siempre que pueden. Sin embargo, los CEOs provienen de formaciones donde se centran en justo lo contrario, por tanto es difícil para los CIOs explicar aspectos técnicos a los CEOs de una manera que les influya.
- Falta de visión común en relación con TI: aunque algunas empresas tienen una baja dependencia operacional y estratégica en TI comparado

con otras empresas, el CEO y el CIO siempre deben desarrollar una visión común de el rol que el CIO y la unidad de TI deben llevar a cabo dentro de la organización. Cuando esto no se realiza adecuadamente, se crean conflictos ya que el CEO y el CIO tendrán expectativas diferentes sobre el valor que las TI se supone que deben crear.

- Habilidades interpersonales débiles por parte de CIOs: está claro que para ser un buen CIO no basta solo con tener experiencia en tecnología y competencias en gestión, sino que además se deben tener habilidades sociales sólidas. El problema es que la formación y el entorno en que los CIOs siempre han vivido durante su vida no se centran en estas habilidades, por lo tanto es común que un CIO no tenga estas habilidades suficientemente desarrolladas. Esto provoca que se pierdan oportunidades para crear valor.
- Criticas por parte de “expertos”: los ejecutivos se ven rodeados de críticas hacia el valor de TI realizadas por economistas famosos y gurús de los negocios. Esto hace que los CEOs, que se fían más de lo que dice gente de su propio mundo que de lo que dice la gente del mundo de la tecnología, se ven influenciados por estas críticas y esto provoca un empeoramiento en la visión que tienen de los CIOs y las TI.

3. ¿Cómo sugiere el artículo que se puede mejorar la comunicación CEO-CIO? ¿Por qué se debe mejorar?

El artículo sugiere que las organizaciones tengan alguien en la alta dirección que sea capaz de entender el mundo de la tecnología, y a su vez los CEOs deberían invertir algo de tiempo en enseñar a los CIOs aspectos vitales de liderazgo y comunicación. La alta dirección en conjunto debe formular una clara visión de TI y entonces establecer una estructura de informes y organizacional adecuada para el CIO.

Se debe mejorar la comunicación CEO-CIO porque a través de compartir conocimiento técnico y de negocio, los CIOs y el resto de gente de la alta dirección se verán en una mejor posición para superar los obstáculos que dificultan el alineamiento de TI con la organización y por tanto eliminarán sentimientos negativos por parte de ambas partes que son a menudo creados por culpa de una incorrecta comunicación.

4. ¿Por qué crees que aparecen los novedosos títulos “Chief Innovation Officer” y “Chief Digital Officer”, como intentos nerviosos de los CEOs intentando navegar en un mundo en la que la tecnología se ha convertido en el negocio?

Yo creo que la razón es que los CEOs se dejan llevar por la ambición y la desconfianza con TI y por lo tanto quieren controlar tanto la parte de negocio de las empresas como la parte de las TI, y estos roles son la excusa perfecta para conseguir sus intenciones.

Al asignarse estos títulos, tendrán la excusa para justificar tener más influencia en las decisiones de TI.

5. ¿Cómo se puede combatir el fenómeno de everyone is a CIO?

El fenómeno “everyone is a CIO” consiste en que todo el mundo cree que puede hacer el trabajo de CIO mejor que el CIO.

Para combatir este fenómeno yo creo que una de las posibles maneras sería que el CIO informe a estos aspirantes que creen que pueden hacer mejor su trabajo, recordándoles que ser CIO va mucho más allá de tener unos conocimientos técnicos que se puedan encontrar en internet, es decir, un CIO dedica gran parte de su tiempo a estar involucrado en decisiones de negocio que requieren una perspectiva de negocio y muchos años de experiencia y errores cometidos. Además, ser CIO conlleva una gran responsabilidad asociada que no todos serán capaces de gestionar.

Además considero que debería informarles a través de documentación, ya que ir uno por uno explicándoles el rol del CIO no sería eficiente. Aunque tal vez hay gente que se negaría a leer la documentación porque lo encuentran tedioso y por tanto quizás una charla agrupando a varios empleados también sería una opción.

Creo que esto sería una manera eficiente de mitigar el problema, ya que hará que muchos de los “aspirantes” se echen atrás y reconsideren las cosas y no requiere mucha inversión de tiempo por parte del CIO, por lo tanto se podrá seguir centrando en las cosas que importan, porque dedicar mucho tiempo a mitigar un problema de este tipo no sería ideal.

6. ¿Influye la relación CEO-CIO en el rol del CIO en la empresa? ¿Cómo?

La relación CEO-CIO sí influye en el rol del CIO en la empresa por las siguientes razones:

Si el CEO y el CIO tienen buena relación, las siguientes aspectos dentro de la empresa se verán beneficiados, porque están todos interrelacionados entre sí:

- Conocimientos informáticos de la DG y del comité de dirección.
- Proceso de toma de decisiones en materia de informática.
- Expectativas de la DG y el comité de dirección sobre la informática.
- Realización del valor de la IT, que a su vez desemboca en una mejora del funcionamiento de la organización y el funcionamiento de la IT.
- Rol de la IT en la estrategia de la compañía.
- Modelo de funcionamiento operativo de IT.

Por lo tanto al mejorar todos estos aspectos, el rol del CIO será mucho más agradable. Por ejemplo, si ven al CIO como parte de la estrategia, seguro que lo invitarán a las reuniones de la alta dirección.

7. ¿Qué crees que significa que el CIO se debe enfocar en el “dolor” y el “alivio” que la dirección estratégica siente?

Significa que debe aprovechar al máximo la distinción entre los conceptos **operacional** y **estratégico** porque de esta manera puede identificar las tendencias en que el negocio esta interesado, es decir las TIC que causan un impacto en los objetivos que la dirección tiene.

8. ¿Qué factores principales reducen el impacto del cambio estratégico que pueda querer realizar CEO/CIO en la empresa? ¿En qué consisten?

Los factores principales son los siguientes:

- **Realización del valor de TI:** si no se tiene claro el valor que aporta TI, y no se ha aprendido a aprovecharlo, no se sabrá usar para impactar la estrategia del negocio. Por lo tanto fallará el alineamiento entre el negocio y las TI y se corre el peligro de que no se considere a TI como parte de la estrategia.
- **Conocimientos informáticos del DG y del comité de dirección:** si la alta dirección tiene pocos o nulos conocimientos de informática, difícilmente podrán realiza una toma de decisiones ágil conjuntamente con el CIO y desconfiarán del CIO al sentirse presionados por no conocer en qué consisten las decisiones de TI que se proponen.

Esto a su vez está relacionado con el factor “Críticas a TI por parte de “expertos” de economía y negocios” que expone el artículo, ya la alta dirección se creará ciegamente lo que digan estos expertos al no poder utilizar su criterio propio.

- **Comunicación entre el CIO y el CEO:** si se tiene una estrategia que es buena en la teoría, pero la comunicación entre el CEO y el CIO es pobre, la ejecución de esta estrategia no se corresponderá con la teoría y por lo tanto el impacto que debería tener supuestamente, se verá reducido.

9. Además de los que aparecen en el artículo, ¿se te ocurren más factores que influyan en la mala relación entre CIO y CEO?

Además de los que aparecen en el artículo, se me ocurren los siguientes factores:

- Muchos CIOs se centran en reducir costes y comunicar métricas de bajo nivel, y se olvidan de la estrategia. Reducir costes y monitorizar hardware está bien, pero no servirá de nada si se antepone completamente a la estrategia de negocio y se hace totalmente a ciegas. Esto provocará la impresión de que TI solo consiste en costes y no en aportar valor a la empresa.
- Los CIOs se centran principalmente en la relación con el CEO, y no tienen en cuenta que a medida que las empresas dependen cada vez más de la tecnología como un diferenciador competitivo, los CIO necesitan construir relaciones con otros líderes de la C-suite. Por ejemplo, una relación sólida con el CFO (Chief Financial Officer), puede significar inversiones en tecnología más inteligentes que se alineen con los planes de crecimiento estratégico.
- Los CIOs no valoran suficientemente el aspecto de ciberseguridad en las empresas. Los CIOs de empresas exitosas entienden la importancia de considerar la ciberseguridad y la privacidad como facilitadores del crecimiento. La ciberseguridad fomenta la confianza con los clientes y demuestra el compromiso de proteger la privacidad de estos.

Cuando hay un problema de seguridad, la imagen de la empresa se ve seriamente afectada, a parte de los costes que conlleva. Los CEOs pierden aún más confianza con las TI cuando se manifiestan problemas de seguridad.

10. ¿Qué crees que quiere decir la metáfora incluida en la frase que aparece en el artículo: “If you’re a CEO and you’ve been through four or five CIOs who have left chaos in their wake, your reaction to a new CIO coming in and saying, “I’ve got a piano, you’ve got a barn, let’s put on a show,” is “No, the last time we did that we were rounding up livestock for six months.”?”

Se refiere a que los CEOs no ven a los CIOs como estratégicos porque muchos no han logrado que muchas inversiones sustanciales en tecnología valgan la pena. Esto es un problema porque cuando los CEOs no ven a los CIOs como parte de la estrategia, no los invitan a las reuniones de la alta dirección y se ve a las TI como una herramienta y un coste del que no pueden escapar, en lugar de aprovechar el valor real que pueden aportar.