



# BRIDGING THE CIO-CEO GAP: IT TAKES TWO TO TANGO

Jose Antonio Vela Martín

José Antonio Vela Martín  
[Dirección de correo electrónico]

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

**El auge del CIO** se ha debido a las siguientes causas: introducción de las TIC en el negocio para tener ventaja respecto a las otras empresas mientras compiten entre sí, esto dio pie a ver cómo pueden ayudar las TIC a mejorar el rendimiento. Además después de la aparición de los sistemas SABRE y ASAP se cambió el foco de atención hacía como usando sistemas de información puede ayudar a mejorar la atención del cliente, incrementar la calidad de los productos y servicios y crear nuevos canales de venta. El puesto del CIO se creó en respuesta a estos objetivos que se podían conseguir a través de los sistemas de información y del CIO ya no solo se esperaba que desarrollase las TIC y coordinase el uso de la tecnología, sino que también liderase una unidad de TIC con iniciativa de ideas que pudiesen ayudar al crecimiento del negocio de toda la empresa. En 1990 fue cuando el puesto del CIO alcanzó su punto más alto debido a la creciente digitalización de las empresas, el Internet también influyó en que esto ocurriera. Los CEOs cuidaban de sus CIOs para ver si daban con alguna idea mágica que les hiciese ganar competitividad respecto a las otras empresas. Pero como todo, todo lo que sube acaba bajando...

**La caída del CIO** empezó cuando los fallos de las TIC y los costes asociados a sus infraestructuras eran más altos que las noticias de éxito gracias a ellas. Esto hizo que la mayoría de puestos de los CIO estuviesen en peligro para finales de 1990... Aun así los CIOs conservaban su puesto, hasta que llegó la peor crisis desde la *Great Depression* entre el 2000 y el 2002. Para 2002, la mayoría de *telecoms* estaban en bancarrota o habían perdido una gran parte de valor. Los profesionales del sector de TIC pasaron de estar recibiendo llamadas y ser ellos los que se ponían el sueldo a estar sin trabajo. Para 2003, quedaban muy pocos CIOs. Sus sueldos habían sido reducidos en un 14% y las empresas empezaron a contratar a jóvenes sin experiencia del sector de las TIC para el puesto de CIO... Los managers empezaron a preguntarse para que necesitaban a alguien con mucha experiencia en el sector, y con conocimientos si las soluciones relacionadas con las TIC las podían subcontratar... Los CIOs ya no están en el mismo nivel que antes, se invierte menos en TIC, todo se subcontrata, por lo que ya no se necesita que ningún CIO tenga el peso en una empresa que tuvo en sus buenos tiempos.

**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 relación CEO-CIO siempre ha sido tensa, aunque estable. A día de hoy, dónde las redes sociales están cambiando la forma de hacer negocio los CEO no acaban de confiar del todo en las TIC. De hecho, en una encuesta preguntada a CEOs de *Forrester Research* salió que solo el 60% de los encuestados estaban satisfechos con el rendimiento que ofrecían las TIC. En otra encuesta, esta vez hecha a CIOs, el 48% de los encuestados respondía que su equipo de TIC era visto por sus compañeros como solo un gasto o un servicio y solo el 25% dijeron que eran vistos como una unidad para hacer crecer el negocio y ayudar a cumplir los objetivos de las empresa. Los factores que contribuyen a esta falta de confianza entre los CEOs y CIOs son: las TIC no aportan valor, poco conocimiento de las TIC por parte de los ejecutivos,

diferentes perspectivas, falta de una visión compartida de las TIC, falta de habilidades interpersonales por parte de los CIOs y las críticas hechas a las TIC por “expertos”.

#### **Las TIC no aportan valor**

Las expectativas altas que se tienen de las TIC y lo que llegan se llega a pedir ha dado lugar a muchísimos proyectos que se cancelan sin haber acabado, que su presupuesto inicial calculado varía sustancialmente del que al final acaba siendo, los deadlines finales también difieren mucho de los que se propusieron al inicio... Todo esto hace que los CEOs pongan en duda la capacidad del CIO para aportar valor a la empresa. Y en los casos en los que el proyecto es finalmente entregado y ha resultado beneficioso, hay veces que las unidades de negocio no le ven el valor al proyecto.

#### **Poco conocimiento de las TIC por parte de los ejecutivos**

La mayoría de CEOs vienen de otra rama que no son las tecnológicas, por lo que no tienen el conocimiento ni la experiencia necesario para entender como funcionan las TIC y los desafíos que tiene los CIOs delante para ayudar a la organización. La otra parte es que los activos que usan las TIC son intangibles, hardware y software, por lo que los ejecutivos senior no pueden entender como algo así puede llegar a aportar valor.

#### **Diferentes perspectivas**

Los CIOs tienen problemas a la hora de tratar temas técnicos con los CEOs porque deben de hacerlo de una manera en que los CEOs lo entiendan y/o además que su mensaje pueda llegar a influir en él (si es que se necesita). El lenguaje de los CIOs es mucho más técnico y dónde la ambigüedad sobra, se es preciso. Mientras que los CEOs usan un vocabulario muy diferente al de los CEO y también su forma de comunicarse es diferente.

#### **Falta de una visión compartida de las TIC**

Algunas empresas usan las TIC para muy poca cosa por lo que, en la mayoría de casos, es vista como gastos que el CFO tiene que minimizar. Por lo que, el CIO en estos casos su objetivo es minimizar los gastos. En cambio, en otras empresas las TIC tienen un gran papel por lo que el CIO tiene como objetivo liderar los planes iniciados por el CEO y los altos ejecutivos. Para que se sepa en cual de los dos sacos cae el CIO y cual es su trabajo debe de haber constante comunicación para poder cumplir los objetivos comunes.

#### **Falta de habilidades interpersonales por parte de los CIOs**

El CIO tiene que formar una confianza con el CEO de manera que si la tienes, podrás ser más efectivo, si eres efectivo añadirás más valor a la empresa y así te tendrás más en cuenta de cara al futuro para otras decisiones. Crear esta confianza puede llegar a ser difícil ya que los CIOs vienen de la parte de ingeniería dónde no nos enseñan a trabajar mucho este tipo de relaciones. Sino la tienes no confiarán para proyectos más grandes o importante y no podrás llegar a mostrar si vales realmente y añadir valor al negocio.

#### **Críticas hechas a las TIC por “expertos”.**

La prensa habla mal de las TIC y los altos ejecutivos leen estas críticas hacen dudar más aun de las TIC...

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

Para mejorar la comunicación CEO-CIO se necesita una respuesta conjunta de los altos ejecutivos y del CIO, juntos y no separados. Cada uno en su área, pero hacía un punto en común. Tanto CEO como CIO necesitan saber exactamente qué se espera de las TIC en la organización, de esta manera se podrá saber quién debe hacer qué y lo más importante para qué, con que finalidad. Para lograr esto también deberán de estar continuamente compartiendo información y conocimiento, así sabrán mejor que es lo que está pasando y cómo afrontar los obstáculos que irán surgiendo. También los CIOs deberán de enfocarse en el valor del negocio, las TIC están ahí para ayudar a crecer el negocio y aportar valor. Para aportar valor, además de obviamente tener conocimientos de TIC, se necesitan unas habilidades que no te dan en la carrera como liderazgo, habilidades interpersonales y saber comunicarse según en que ámbito/nivel lo estés haciendo para que te entiendan y puedas influir en decisiones importantes. Además, el CEO debe informar de la estructura organizativa al CIO, así también se ayudará a crear confianza de manera que al CIO se le tiene comunicado de las decisiones importantes. Tanto los altos ejecutivos como los CEOs deben de estar más involucrados en las TIC y entender más como funcionan y que pueden llegar a aportar. De esta manera además dejarían de ver a las TIC como un agujero negro que solo traga dinero y no aporta nada de valor.

Se debe de mejorar esta comunicación si se quiere que las TIC ayuden al negocio a crecer y a competir en mejores condiciones con las otras empresas, es una herramienta muy poderosa que con las ideas buenas y claras pueden hacer despuntar una empresa de un día para otro.

**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?**

Muchas veces los CEOs no entienden las TIC o no quieren entenderlas, ven las TIC como una caja negra. Y como no las entienden pues empiezan a crear puestos de trabajos para lo que ellos quieren, necesito alguien que innove pues “Chief Innovation Officer” necesito alguien que se encargue de lo “digital” pues “Chief Digital Officer” cuando en realidad todo esto a lo mejor podría hacerlo el CIO o el CTO con las directrices claras y diciendo que es lo que se espera de ellos.

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

Poniendo límites y teniendo las cosas claras. Quién hace qué en la empresa. Si es el trabajo del CIO, él es el que lo debería hacer y a él le debería de ser asignado.

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

Obviamente influye, si la relación es buena se verá en los resultados que son buenos y los objetivos se están cumpliendo y sobre todo el CIO sabe que se espera de él y de las TIC porque el CEO se lo habrá comunicado. Los dos irán en la misma dirección y las TIC ayudarán a cumplir los objetivos del negocio. En cambio, si hay mala relación/comunicación también se verá en los resultados solo que esta vez negativamente. Proyectos que fallan, se retrasan, se piden a las TIC proyectos imposibles...

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

Significa que el CIO debe estar en consonancia con el rumbo hacia dónde quiere ir la organización. Así sabrá sus necesidades y anteponerse a ellas, o sufragarlas cuando hayan pasado. Las TIC ya no son algo aislado sino que debe de estar presente por toda la organización.

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

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

Sí. Por ejemplo: que el CIO no sea un líder sino un jefe, sus prioridades no sean las mismas que las del CEO, que el CIO no sepa cómo plasmar una buena idea de la alta dirección, no proponer, no innovar, no aportar valor al negocio... Al final todo se reduce a la falta de comunicación entre el CEO y el CIO, si hay buena comunicación la mayoría de problemas no estarían.

**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.”***

El CEO tras haber pasado por tantos CIOs que no han hecho bien su trabajo y han fallado ya no se fía de los nuevos que llegan y hace que ya se empiece con una relación de desconfianza CIO-CEO.