

**Gartner®**

# Las cuatro facetas de los CISOs eficaces

Cómo los mejores responsables de  
ciberseguridad afrontan la ampliación  
de sus competencias



## Los CISOs más eficaces desempeñan un papel multifacético

El papel del director de seguridad de la información (Chief Information Security Officer, CISO) está creciendo en tamaño y en alcance debido al aumento de las exigencias empresariales.

La digitalización avanza rápidamente. El 64 % de los directores de consejos de administración afirman que su organización está tratando de modificar de forma significativa su arquitectura económica para hacer mayor hincapié en la transformación digital (ingresos, márgenes, productividad, etc.). Al mismo tiempo, el 88 % de estos reconocen que la ciberseguridad representa un riesgo para la empresa.

Los mejores responsables de ciberseguridad están plenamente centrados en proteger y posibilitar la materialización de las prioridades empresariales. Sin embargo, para poder hacerlo, deben contar con una serie de capacidades y competencias que les permitan ser eficaces en su papel cada vez más multifacético.

En comparación con los CISOs menos eficaces, aquellos que demuestran ser más productivos priorizan las conversaciones con las diferentes partes interesadas, señalan de forma más activa los riesgos que depara el futuro, aplican estrategias de talento de cara al futuro y delimitan de forma más clara el tiempo que dedican a la vida personal y a la vida profesional.

Esta guía rápida de comportamientos y mentalidades de los CISOs eficaces contribuirá a que los responsables de seguridad comprendan la importancia de contar con determinadas competencias y les mantendrá alerta sobre aquello de lo que tal vez carezcan. Se trata de un primer paso fundamental para que puedan evaluar formalmente sus habilidades y capacidades, así como trazar un camino a seguir para lograr una mayor eficacia en su labor.



## La eficacia de los CISOs implica lograr cuatro resultados clave

### Liderazgo funcional

Liderar a los equipos de manera eficaz para que cumplan los objetivos funcionales, como por ejemplo:

- Un rendimiento funcional que supere al de otros profesionales del sector
- Un personal que se adapte a los cambios en la empresa
- Un rendimiento funcional que satisfaga a la alta dirección

### Sensibilización de la empresa

Tener la capacidad de sensibilizar a la empresa sobre el papel y la importancia de la seguridad de la información haciendo, por ejemplo, que los empleados:

- Cumplan con los estándares básicos de la seguridad de la información
- Limiten los incumplimientos de la política
- Tomen decisiones de riesgo informadas e independientes

## Hábitos de liderazgo de los CISOs eficaces

### Prestación de los servicios de seguridad de la información

Prestar de manera eficaz servicios de calidad que respalden la consecución de los objetivos empresariales, como, por ejemplo, que el departamento cumpla:

- Los plazos de prestación de los servicios
- Los plazos de los proyectos
- Los estándares de calidad de los servicios

### Ampliación de la gobernanza

Tener la capacidad de aumentar la cooperación siguiendo las recomendaciones sobre seguridad de la información, como, por ejemplo, que:

- El riesgo de la información influya en las decisiones a nivel empresarial
- Los decisores incluyan la seguridad de la información en la toma de decisiones a nivel empresarial
- El asesoramiento sobre seguridad de la información logre un equilibrio entre la seguridad y los objetivos empresariales

El estudio ha incorporado una encuesta cuantitativa (Encuesta sobre la eficacia del CISO de Gartner de 2020 [n = 129 CISOs]) y decenas de entrevistas a directores de seguridad de la información. Además, en él se ha utilizado un Índice de Eficacia desarrollado a partir de 60 comportamientos, mentalidades, cualidades y factores organizacionales junto con un análisis de las diferencias que hay entre los CISOs que ocupan los tercios superior e inferior del cómputo total. El estudio está en constante revisión para poder ser actualizado y es la base de todos los datos cuantitativos empleados en esta guía.

## El elevado coste de la ineficacia de los CISOs

Solo el 12 % de los CISOs actúan de acuerdo con los cuatro resultados clave; así mismo, el Índice de Eficacia de los CISOs desarrollado por Gartner ha puesto de manifiesto una serie de resultados organizacionales y personales negativos en los CISOs menos productivos.

### Costes críticos de la ineficacia de los CISOs: ejemplos



Impacto negativo para la organización

- Mayor número de incidentes de seguridad que provocan la interrupción de la actividad comercial
- Retrasos en los proyectos que repercuten en los objetivos de la empresa



Impacto negativo para los propios CISOs como ejecutivos

- Sobrecarga de trabajo debido a las alertas de seguridad
- Falta de equilibrio entre la vida laboral y personal

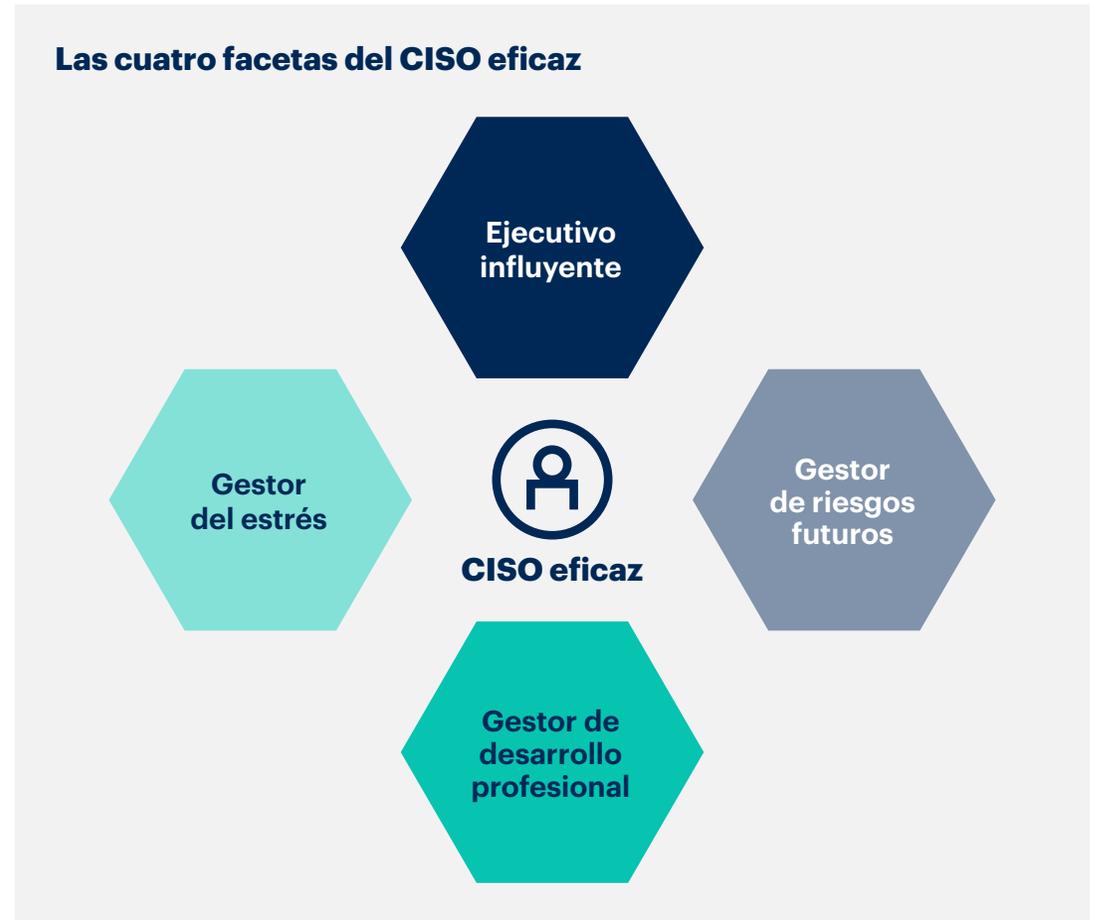
## Los CISOs eficaces deben contar con múltiples capacidades

El estudio de Gartner descubrió 14 variables controlables que se correlacionan positivamente con la eficacia de los CISOs. Estas variables se dividen en cuatro categorías de comportamientos y mentalidades que diferencian a los directores de seguridad de la información eficaces de otros profesionales del sector que presentan un rendimiento menor.

Nos referimos a estas categorías como las “facetas” de los CISOs eficaces.

Los responsables de seguridad deben comprender lo que implica lograr la excelencia en cada una de estas dimensiones de su papel (consulta las páginas 6-9) para poder trazar un camino hacia una mayor eficacia.

No se puede alcanzar el éxito en todas las facetas a la vez. Hay que ir por partes.





## Cómo ser un ejecutivo influyente

### Los CISOs eficaces:

- Se esfuerzan por interactuar regularmente con otros ejecutivos externos al departamento de TI de la empresa
- Reconocen la influencia que estos ejecutivos externos al departamento de TI ejercen sobre la eficacia del departamento de seguridad
- Tratan de promover relaciones significativas con estos ejecutivos al margen de los proyectos individuales
- Se alinean con los ejecutivos que no son de TI sobre los apetitos de riesgo, e influyen en las decisiones a nivel empresarial aclarando las contrapartidas del riesgo de la información

### Dedican más tiempo al ámbito que ejerce una mayor influencia



Fuente: Gartner



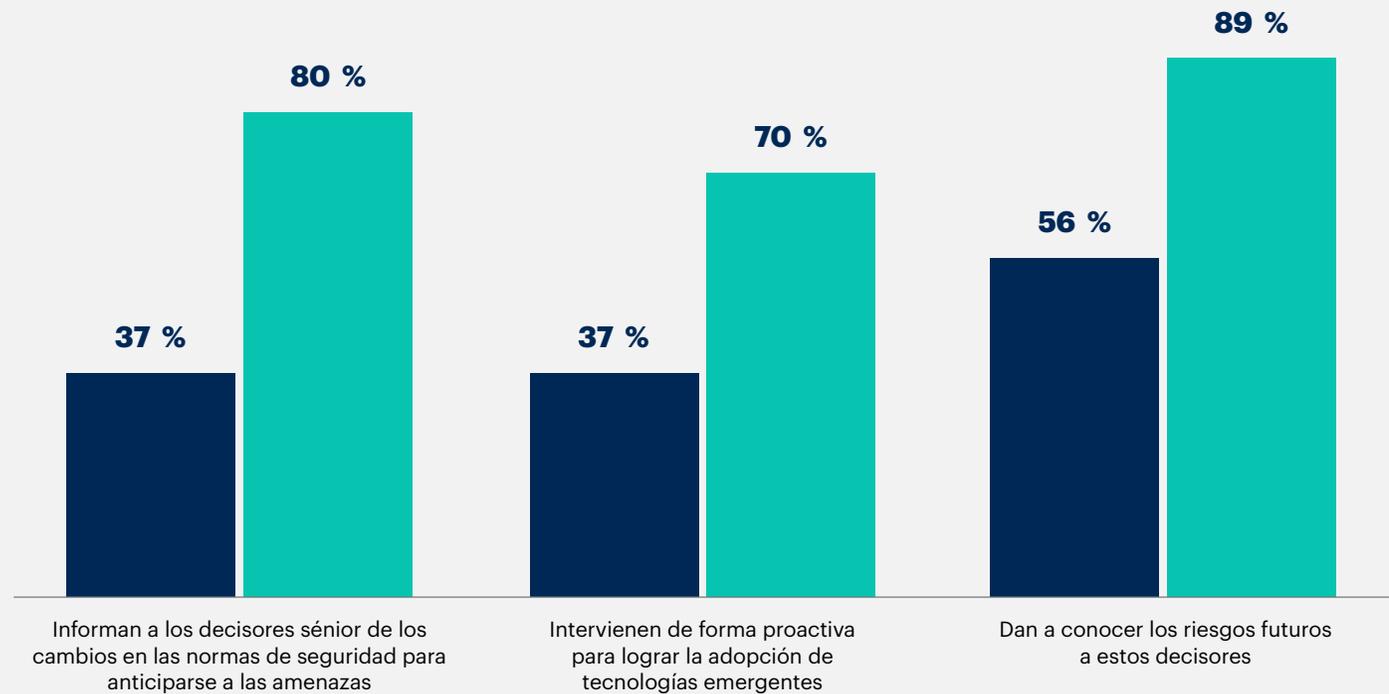
## Cómo ser un gestor de riesgos futuros

### Los CISOs eficaces:

- Sitúan la gestión del riesgo de la información como un acelerador de la adopción de tecnologías emergentes en la organización
- Informan a los decisores sénior sobre las nuevas normas y tecnologías en materia de seguridad
- Dan a conocer los riesgos futuros a estos decisores
- Desarrollan estrategias de automatización para preparar a la organización

### Enfoque dirigido a los futuros riesgos de los CISOs del tercio superior frente a los del tercio inferior

■ CISOs del tercio inferior ■ CISOs del tercio superior



n = 129 CISOs  
Fuente: Gartner



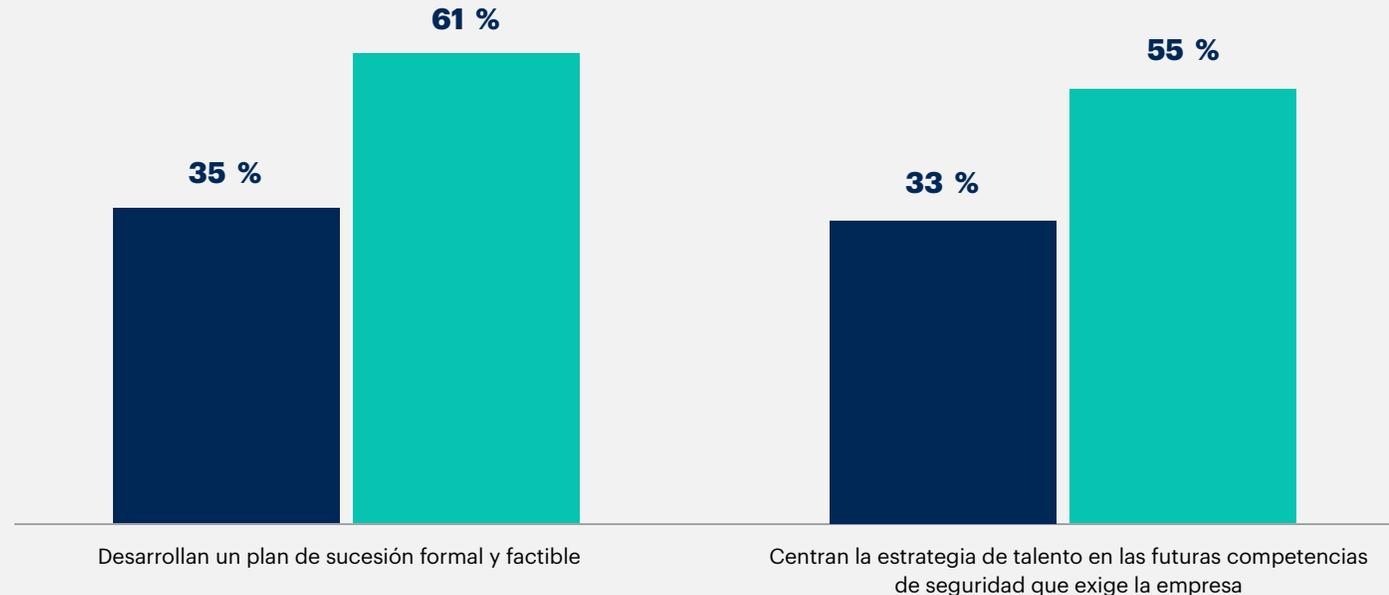
## Cómo ser un buen gestor de desarrollo profesional

### Los CISOs eficaces:

- Cuentan con una estrategia de talento orientada al futuro para satisfacer el aumento de competencias que exige la empresa
- Incrementan el rendimiento y la eficacia del personal existente mediante:
  - La mejora de las competencias empresariales del personal de ciberseguridad
  - El aprovechamiento del personal que no se dedica a la ciberseguridad de forma creativa
  - El desarrollo de un plan de sucesión formal y factible para el CISO

### Enfoque del gestor de desarrollo profesional comparando los CISOs que ocupan el tercio superior frente a los del tercio inferior

■ CISOs del tercio inferior ■ CISOs del tercio superior



n = 129 CISOs  
Fuente: Gartner



## Cómo ser un buen gestor del estrés

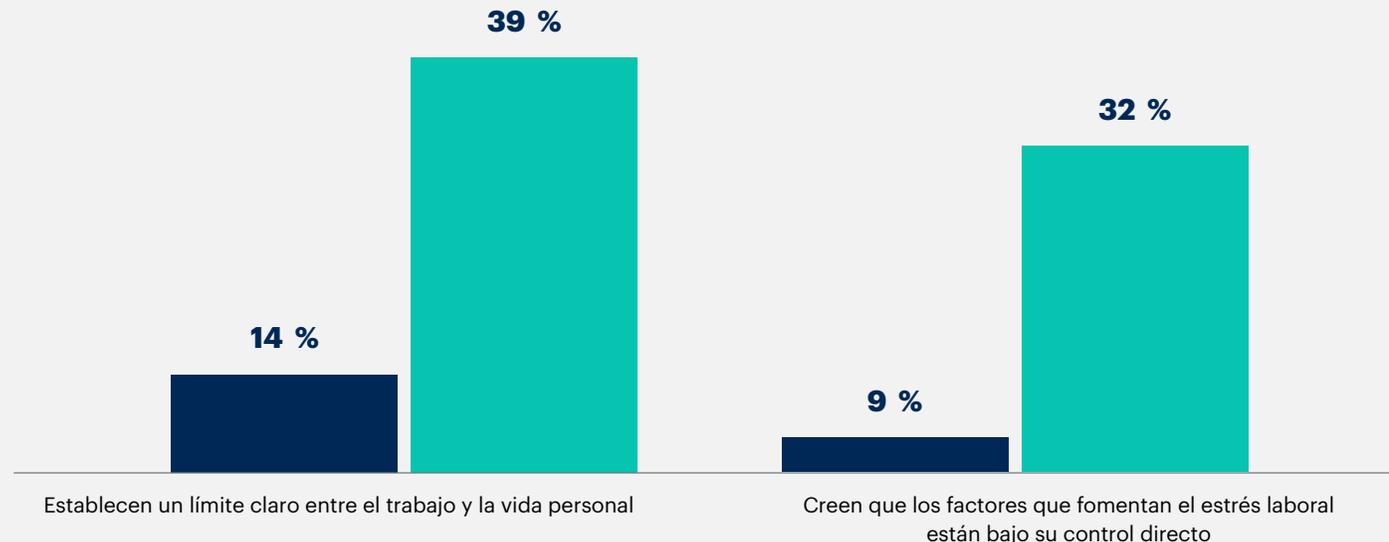
### Los CISOs eficaces:

- Consideran su bienestar como un factor que fomenta el rendimiento
- Delimitan claramente el tiempo que dedican a su vida personal y a su vida profesional
- Gestionan de manera proactiva su calendario
- Definen sus responsabilidades desde un primer momento
- Evalúan de forma rutinaria si los proyectos en los que participan están dentro de su ámbito de actuación

### Enfoque del buen gestor del estrés comparando los CISOs que ocupan el tercio superior frente a los del tercio inferior

■ CISOs del tercio inferior ■ CISOs del tercio superior

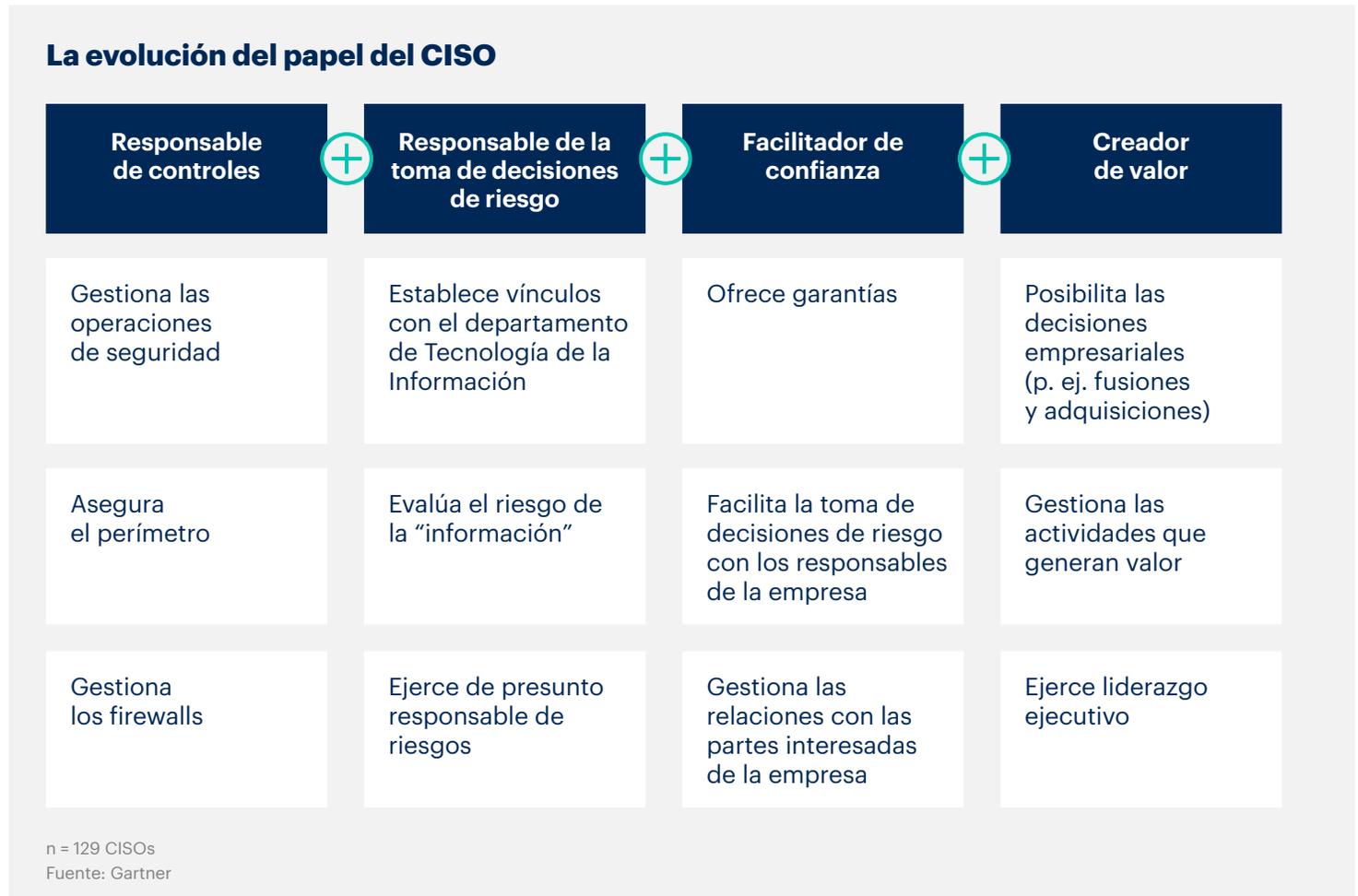
Un mayor número de horas de trabajo semanales se correlaciona negativamente con la eficacia.



n = 129 CISOs  
Fuente: Gartner

## ¿Cuál es el siguiente paso que deben dar los CISOs? Estar siempre a la vanguardia.

- ✓ Identificar las carencias en cuanto a cualidades, comportamientos y habilidades interpersonales que les permitan ser más eficaces en su función.
- ✓ Centrarse en el futuro de su función buscando un equilibrio entre la necesidad de resolver los problemas inmediatos y la toma de decisiones proactivas frente a los riesgos.
- ✓ Establecer relaciones más regulares con las partes interesadas que influirán en su capacidad de convertirse en socios de confianza.
- ✓ Equilibrar y redistribuir su tiempo hacia actividades que fomenten la participación y la toma de decisiones en la empresa.
- ✓ Usar los análisis comparativos como puntos de datos útiles, pero asegurándose de que su apetito de riesgo, la gestión del valor y las iniciativas para lograr una optimización de costes sean las que guíen su proceso de toma de decisiones.



# Información objetiva y procesable

Descubre estos recursos y herramientas complementarios para responsables de seguridad y riesgos:



## Investigación

La urgencia de tratar la ciberseguridad como una decisión empresarial

Considera los riesgos, las prioridades y las inversiones que afectan a los resultados comerciales.

[Descargar ahora](#)



## Investigación

Cómo prepararse para los ataques de ransomware

Prepárate para los retos de seguridad a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día.

[Descargar el estudio](#)



## Webinar

Identifica y acoge a la nueva clase de trabajadores e impulsa la ciberseguridad

Descubre los foros de educación no tradicional que ofrecen formación.

[Ver ahora](#)



## Hoja de ruta

Protege tus activos comerciales con una hoja de ruta para la madurez de la seguridad de la información

Adapta tu programa de seguridad para hacer frente a las nuevas amenazas del entorno.

[Descargar la hoja de ruta](#)

¿Ya eres cliente?

Accede a aún más recursos en el portal de clientes. [Iniciar sesión](#)

# Conecta con nosotros

Obtén información útil y objetiva para satisfacer tus principales prioridades estratégicas. Nuestras herramientas y nuestra experiencia permiten tomar decisiones más rápidas e inteligentes y mejorar el rendimiento.

Contacta con nosotros para hacerte cliente:

**EE. UU.:** +1 855 811 7593

**Internacional:** +44 (0) 3330 607 044

[Hazte cliente](#)

**Más información sobre Gartner para responsables de Tecnología de la Información**

[gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion](https://gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion)

**Recibe las últimas novedades**

