



# Impulsar el cambio desde arriba hacia abajo: ejercer el poder organizativo

**Mark Schwartz**, estratega empresarial  
en Amazon Web Services

Cuando se trata de transformación digital, cada compañía es diferente. En general, hay un agente de cambio (o un grupo de agentes de cambio) con una visión, un conocimiento de las buenas prácticas, un sentido de la urgencia y la energía para luchar contra los impedimentos. Los agentes de cambio pueden encontrarse en cualquier nivel de la estructura organizativa: alto, bajo o, en un escenario típico, cualquier lugar del nivel medio de la administración. El cambio que es impulsado desde el nivel superior (o cerca del nivel superior) de la organización, por ejemplo, el CIO o un subordinado directo del CIO, es un tipo de cambio particular que requiere un enfoque particular. De hecho, yo mismo me encontré en una situación como esta cuando era CIO del Servicio de Ciudadanía e Inmigración de los Estados Unidos.

En primer lugar, es importante recordar que el CIO tiene que ejercer influencia, incluso sobre otras personas que no están bajo su control. En mi caso, estaban mis colegas del liderazgo sénior de la agencia, los directivos de la entidad y los de nuestra agencia "principal", el Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos. Aun en el caso de una transformación desde arriba hacia abajo, hay poderes más altos que el nivel superior, ya sean juntas directivas o comités del Congreso.

Pero, lo que hace que un cambio desde arriba hacia abajo sea único es que el líder tenga mucho poder organizativo, en especial, poder de comando y control. La cultura ágil desapruueba el ejercicio del comando y control. Por el contrario, el abordaje ágil se basa en el fortalecimiento del equipo y en la idea de que aquellos más cercanos a la acción pueden tomar mejores decisiones que los rangos más distantes de la administración. Entonces, ¿cómo puede un líder sénior aprovechar su posición de poder en la organización sin menoscabar el

fortalecimiento del equipo? Llevé a cabo algunas experimentaciones para encontrar la respuesta correcta a esta compleja pregunta.

### Visión y urgencia

Lo primero en lo que debe concentrarse un líder sénior es en establecer y comunicar una visión clara. Para esto, estar en el nivel superior de la jerarquía es una ventaja; no solo puede ver un panorama más completo de los objetivos del negocio, sino que también tiene una plataforma para comunicarse con todo el equipo técnico y, en cierta medida, con toda la compañía. Los agentes de cambio desde abajo hacia arriba no tienen esta ventaja.

Para aprovechar al máximo esta posición superior, el líder sénior debe plantear un esquema vívido y absoluto de la dirección de transformación. (No diría "estado final" porque no hay un estado final). Esta visión no es un objetivo en el sentido de una medida cuantitativa con un destino; es una historia que les aclara a los empleados lo que la organización está tratando de lograr y por qué. En este punto, el error que suele cometer un líder es atenuar la visión con concesiones. Las concesiones son una parte necesaria de la ejecución, pero no de la visión.

Mi propia visión en USCIS era en torno al flujo organizativo, una habilidad para cumplir con la misión (o las necesidades comerciales) inmediatamente cuando esta aparecía. En nuestro entorno gubernamental, era muy común pensar en términos de años para ofrecer capacidades, en lugar de hacerlo en términos de horas o días. Los largos plazos eran una profecía autocumplida. Dado que se demoraba mucho tiempo en lanzar una capacidad, se agregaban más y más requisitos al plan, lo que sumaba costos y riesgos, incrementaba las probabilidades de fracaso,

"

La primera área en que debe concentrarse un líder sénior es en establecer y comunicar una visión clara".

agregaba cada vez más controles y demoraba los proyectos. Definí una visión para salir de este círculo vicioso. Para ello, mantuve inversiones pequeñas y ágiles y tuve como meta la capacidad de respuesta.

Algunos empleados argumentaron que había tantos obstáculos para lograr este ambicioso objetivo que el objetivo mismo se consideraría utópico. Sugerían que, en lugar de eso, debía establecer una visión interina. Creo que esto sería un error. Al comunicar una visión, es importante que sea vívida y clara. Ponerla en duda previamente sería degradarla antes de comenzar.

Una vez definida la visión, el líder sénior puede destinar una gran cantidad de energía a impulsar la transformación reforzando constantemente la visión, tomando siempre decisiones que estén alineadas con esa transformación, priorizando los esfuerzos que desarrollen la visión y preguntando frecuentemente a los empleados cómo están avanzando hacia el estado previsto. El líder también puede manipular las palancas del motor organizativo para desbloquear el movimiento: por ejemplo, organizando la formación técnica de los ejecutores y garantizando que el dinero y los recursos fluyan hacia los lugares correctos.

### **Eliminación de impedimentos**

En un modelo ágil, la función del liderazgo es eliminar los obstáculos a los que se enfrentan los equipos que están ejecutando la visión. Planteo una situación extrema respecto de esto. Podría decir que, como CIO, fui un gasto inútil. Las personas que importaban eran aquellas que creaban productos, o código de envío, como lo llamamos. Estas personas eran las que creaban valor comercial. En teoría, una agencia gubernamental o una compañía podrían sobrevivir solo con los generadores, pero no podrían sobrevivir solo conmigo, ya que no se crearía ningún producto. La única manera en que verdaderamente agregué valor fue incrementando la capacidad de enviar productos.

Cada vez que una organización intente transformarse, necesariamente habrá impedimentos. Digo necesariamente porque la compañía está preparada para respaldar la manera en que se hicieron las cosas en el pasado. Es por esto que se transforma. Pero, como líder sénior, estaba en una posición única para eliminar estos impedimentos.

Lo interesante es que aquí es donde el comando y control se convierten en un superpoder en lugar de ser una debilidad. Aún no he escuchado a nadie que se queje cuando el liderazgo utiliza este poder para eliminar impedimentos, incluso en la comunidad ágil. A decir verdad, como CIO, tuve a disposición una cantidad de técnicas para eliminar los impedimentos, de las cuales el comando y control era solo una de ellas. Pero el objetivo ágil es eliminar los impedimentos rápidamente y una buena manera de lograrlo es ordenarles que desaparezcan. Cuando el trabajo se bloquea porque una persona tiene que escribir un documento de 12 páginas justificando un cambio de firewall (documento que no lee nadie), es buen momento para que el líder ejerza su superpoder de comando y control. ¡Zas! ¡Bam! Ese requisito desaparece y el equipo puede avanzar.

### **Establecer conexiones**

El líder sénior también está en una posición única para garantizar que las personas adecuadas se conecten con el equipo adecuado. Una vez más, aquí también el poder organizativo puede ser un activo.

Ustedes podrían pensar que un equipo es un equipo y, si se tiene 10 equipos, se pueden usar para 10 tareas diferentes, ya que cada equipo cuenta con todas las habilidades necesarias para hacer cualquier trabajo. Solía creer esto, pero a medida que restringía mi enfoque, cada vez tenía menos sentido.

"

Toda vez que una organización intenta transformarse, necesariamente habrá impedimentos".



...como líderes sénior podemos usar nuestro superpoder de comando y control para garantizar que el trabajo de nuestros equipos se desarrolle sin problemas”.

Cada equipo soluciona un problema comercial específico, ejerciendo sobre ese problema una familiaridad con las operaciones comerciales relevantes y las tecnologías que son las más adecuadas para respaldar esas operaciones. Al hacer su trabajo, el equipo trata con determinadas personas de la compañía (usuarios, gerentes, etc.) y distintas sensibilidades culturales. Es importante quién está en cada equipo.

Este punto de vista tal vez sea diferente de la metodología Scrum, que suele hablar como si el equipo estuviera separado de la compañía por un propietario del producto (un especialista comercial) y un máster en scrum. Si ese es su punto de vista, solo el propietario del producto necesita tener conocimiento específico de la situación comercial. Pero nunca me sentí totalmente satisfecho con este enfoque (y tal vez no sea lo que los creadores de la metodología Scrum intentaban hacer), ya que considero que el equipo es un conjunto que soluciona el problema comercial.

La conclusión aquí es que el líder sénior puede garantizar que las personas correctas estén en el equipo correcto, que estén conectadas con las personas indicadas y que tengan las expectativas apropiadas para alcanzar el objetivo rápidamente. Los equipos no necesitan escuchar a los usuarios decir: “Nosotros somos los clientes de TI. Por lo tanto, los desarrolladores deben considerar nuestros requisitos y hacer lo que decimos”. Este punto de vista no es coherente con la idea de que el equipo es responsable de lograr el objetivo comercial. Por lo tanto, los líderes deben asegurarse de que los equipos no estén en una situación como esa. Se podría decir que los líderes deben garantizar una cómoda adaptación en la compañía.

### **Prepararse para el éxito**

Luego, como líderes sénior, podemos usar nuestro superpoder de comando y control para garantizar que el trabajo de nuestros equipos se desarrolle sin problemas. Podemos asegurarnos de que obtengan las configuraciones de computadoras portátiles que, según su criterio, agilizan el trabajo. Podemos quitarles trabajo innecesario, como la generación de informes de estado, reuniones, soporte de la mesa de ayuda de nivel 1 y nivel 2, adquisición, etc. La labor del líder es organizar el trabajo de TI de tal manera que cada equipo pueda respaldar a los otros. En lugar de silos organizativos, el modelo ágil consiste en la colaboración entre los equipos y el respaldo mutuo.

Para amplificar los beneficios del modelo ágil, los líderes también necesitan alinear la gobernanza y la administración de las inversiones con agilidad. Un enfoque ágil puede mitigar los riesgos de manera considerable: el trabajo se puede realizar en pequeñas cantidades, lo que permite que solo la cantidad actual esté en riesgo. Pero la única manera de aprovechar esa mitigación de riesgos es tener un proceso de supervisión que revise las decisiones de inversión con cada incremento.

### **Posibles problemas**

Si bien estar en el nivel superior de la jerarquía de poder tiene muchos beneficios a la hora de impulsar el cambio, existen ciertas desventajas y posibles dificultades. Por un lado, en una jerarquía altamente vertical, posiblemente la comunicación deba fluir por muchas capas antes de alcanzar su objetivo final. Esto puede tornarse un teléfono descompuesto: cada vez que el mensaje se transmite hacia abajo o hacia arriba, se irá distorsionando. Cuando el líder comunica un

mensaje, lo que escuchan los ejecutores (recuerden que ellos son las personas importantes) podría no ser lo que el líder pretendía que escucharan. De hecho, parece ser que nunca lo es.

Para evitar este problema, el líder debe encontrar la forma de configurar un mecanismo de comentarios rápidos, es decir, una manera de descubrir y corregir lo que los ejecutores escuchan sin pasar por los canales. Una manera de lograr esto es la técnica simple de "dirección por contacto". De hecho, es divertida.

Según mi propia experiencia, logré sorprender a los desarrolladores de software haciéndoles preguntas y revisando el código fuente. Se acostumbraron a verme asistir a sus reuniones stand-up y aparecer en sus encuentros. En ambos casos, estaba allí como participante, no como jefe. Los empleados llegaron a demostrar cuánto sabían sobre los asuntos en los que yo sabía mucho menos. Esto abrió un canal de comunicación directa y me dio la posibilidad de hacer preguntas y detectar problemas de comunicación. Por supuesto, esto se puede ir de las manos pero lo importante es abrir el canal de comunicación directa.

Otra dificultad que solía encontrar era que algunas veces mi habilidad para vaporizar los impedimentos era percibida por las personas de niveles inferiores en la jerarquía como una "opción nuclear", algo que solo querían invocar cuando todo lo demás había fallado. Pasaron mucho tiempo intentando, sin éxito, evitar esos impedimentos. Tuve que convencer a los equipos de que mi poder organizativo realmente estaba a su disposición cuando se estancaban.

### **El poder organizativo como una herramienta**

Cada equipo ágil ejerce los poderes que tiene sobre cada problema comercial que se le pide resolver. Como parte interesada con poder de comando y control, pude prestarle al equipo ese poder para que lo usara según lo necesitara a fin de eliminar impedimentos y comprender la dirección. Es un superpoder potente. Si eres lo suficientemente afortunado como para impulsar una transformación desde el nivel de liderazgo sénior, aprovecha al máximo este superpoder.

## Información sobre el autor

Mark Schwartz es estratega empresarial en Amazon Web Services y autor de [\*The Art of Business Value and A Seat at the Table: IT Leadership in the Age of Agility\*](#).