



¿Qué hace que los buenos líderes sean excelentes?

Stephen Orban, gerente general
de Amazon Web Services

“La falta de claridad crea caos y frustración. Estas emociones son veneno para todo objetivo viviente”.

Steve Maraboli

Existen diversas formas de liderazgo. Algunos lideran a través del miedo, otros a través del ejemplo, otros a través del carisma y otros lideran a través de otras personas. Si bien el estilo de cada líder es un tanto diferente, la experiencia me enseñó que hay algo en común: las personas suelen seguir a aquellos que comprenden.

Las personas creen en lo que pueden comprender. Si se trata de la gestión de cambios, generalmente volverán a aquello con lo que se sienten más cómodos, el status quo, cuando no comprendan la dirección en la que se los está guiando. Los líderes pueden resolver este dilema brindando una dirección clara y concisa. La habilidad de brindar claridad de objetivos diferencia a los grandes líderes de los buenos líderes.

Recientemente escribí que los ejecutivos tecnológicos de la actualidad deben considerarse directores generales en la gestión del cambio (CCMO™, Chief Change Management Officers) al liderar el viaje a la nube de su organización. Además de manejar la fusión de los negocios y la tecnología, el CCMO es responsable de brindar claridad de objetivos. Esto significa ser capaz de articular su estrategia, cómo se ajusta su equipo a ella, dónde hay flexibilidad y dónde no la hay, tener determinación y ser paciente.

Las organizaciones realizan su transición a la nube por varias razones: algunas para ahorrar dinero, otras para expandirse globalmente, otras para mejorar su actitud frente a la seguridad y

otras para mejorar la agilidad. A través de mis experiencias, he descubierto que las compañías comienzan a adoptar la nube como una plataforma en toda la organización, una vez que se dan cuenta de que los ayuda a dedicar una mayor cantidad de recursos a los aspectos importantes del negocio. Esas son las actividades que más les importan a sus clientes y a las partes interesadas. Y a menos que sea un proveedor de infraestructuras, estas actividades no están relacionadas con la administración de infraestructuras.

Independientemente de cuáles sean sus motivaciones a largo o corto plazo, lo alentaría a que las dé a conocer y que las haga cuantificables. Manifieste claramente sus motivaciones y objetivos a su equipo y a las partes interesadas y haga responsables a todos de mover la aguja en la dirección correcta.

En los primeros tiempos de mi puesto de liderazgo, creía, inocentemente, que todos harían lo que yo decía por el simple hecho de ser el jefe. Aprendí por las malas que así no es como funciona el liderazgo. Hasta que no empecé a manifestar claramente qué era lo importante de nuestra estrategia, el comportamiento de mi equipo no comenzó a cambiar. Antes de presentar una nueva idea o un nuevo objetivo a mi equipo, tenía que considerar cómo se ajustaría esta estrategia a todos y cómo estaba relacionada con la empresa y con las carreras de todos. Luego, tuve que capitalizar cada oportunidad para reforzar estos puntos.

”

Las personas suelen seguir a aquellos que comprenden”

Esto significaba hablar de la estrategia en los encuentros trimestrales, en blogs internos y durante las sesiones de planificación rápida y aprovechar cada reunión como una oportunidad para relacionar el trabajo sobre el que habíamos hablado con nuestra estrategia. A veces sonaba redundante, pero cuanto más grande sea el equipo, menos probable será que cada persona lo escuche con regularidad. Demostrar determinación y ser coherente en sus comunicaciones es clave.

El temor a lo desconocido es uno de los puntos de fricción más comunes en cualquier programa de gestión del cambio. Vale la pena mencionar en este contexto que una excelente manera de que los líderes puedan resolver esta fricción es comunicar con claridad a todos los miembros del equipo qué ocurrirá con sus funciones.

Explicar claramente cuáles son las opciones de todos en vista de los cambios de dirección les proporcionará un claro camino para comprender cómo pueden participar y, probablemente, los tranquilizará. Cuando era CIO de Dow Jones, brindamos a todo el departamento una formación técnica y les dimos a todos la oportunidad de trasladarse a nuevas funciones dentro de la compañía. Dejamos claro que queríamos que todos formaran parte del viaje y, en ocasiones, esto significaba que tenían la oportunidad de asumir nuevas funciones. A todos les interesaba aprovechar la riqueza del conocimiento institucional que tenían y, en muchos casos, era aún más valioso cuando estaba dirigido a un área o una disciplina diferentes. Ese conocimiento es difícil de reemplazar y pienso que debería hacerse todo lo posible por conservarlo.

En casi todas las estrategias que conllevan un cambio, habrá algunos elementos que deben cumplirse firmemente y otros que pueden ser más indicativos. Dejarle claro a su equipo cuál es

cuál proporciona a todos la oportunidad de seguir corriendo los límites en las áreas apropiadas y demuestra que la organización tiene la intención de seguir aprendiendo.

En Dow Jones, hicimos de la automatización un requisito estricto para todo lo que realizamos al principio de nuestro viaje. Una vez que estuvimos lo suficientemente capacitados para nuestras operaciones en la nube, pudimos elaborar casos de negocios atractivos desde el punto de vista financiero para migrar docenas de centros de datos a AWS. En ese momento una estrategia de replataforma ("lift-tinker-and-shift") era más adecuada para que pudiéramos avanzar hacia estos objetivos. Esto requería cierta claridad del objetivo (tuvimos que comunicarlo varias veces) para que saliera bien, pero una vez que relajamos nuestras limitaciones de automatización y aplicamos un espectro de técnicas de migración, nuestro progreso se aceleró considerablemente.

Todo viaje hacia la nube de una compañía encontrará obstáculos en el camino. Ojalá pudiera decir que todo va ser perfecto y que la industria sabe cómo indicar lo que debe hacer cada empresa en cada paso del camino. En AWS, nos comprometemos a ser más prescriptivos según lo que vemos que funciona para nuestros clientes, pero es poco probable que todo el proceso esté listo para funcionar. He descubierto que lo mejor es considerar los choques como oportunidades de aprendizaje, no castigar al equipo por cometer errores (aunque no se debe aceptar el mismo error dos veces) y solucionar rápidamente el escepticismo que va en contra de su objetivo. No permita que aquellos que estarían más cómodos en volver al status quo ejerzan influencia sobre el potencial de su visión. Esto no siempre es fácil pero la paciencia y la perseverancia valdrán la pena.

Información sobre el autor

Stephen Orban es gerente general en Amazon Web Services y autor de *Ahead in the Cloud*.