

Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul*

W. Chan Kim - Renée Mauborgne¹ (*Instituto Europeo de Administración - Insead*)

Jorge David Sánchez (traductor)² (*Universidad de San Buenaventura, Cali - Colombia*)

Recibido: 2 de junio de 2014. Revisado: 4 de junio de 2014. Aceptado: 30 de junio de 2014.

Puede citar el presente artículo así / To reference this article: Kim, W. & Mauborgne, R. (2014). Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul. *Revista Gestión & Desarrollo*, 11, 205-209.

Resumen

Para desencadenar el potencial y la energía no usados de los empleados, los líderes necesitan un fuerte repertorio de acciones y no solo mejor conciencia y empatía. En este documento Kim y Mauborgne, los autores de la Estrategia del Océano Azul, exploran las cuatro formas en las que el liderazgo en el océano azul fundamentalmente se despegaba de enfoques de desarrollo convencionales de liderazgo y por qué estas divergencias marcan la diferencia al lograr un cambio rápido y a bajo costo en el fortalecimiento del liderazgo.

Palabras clave: océano azul, liderazgo, administración, estrategia, dirección.

The four pillars of Blue Ocean Leadership Strategy

Abstract

To unleash employees' untapped talent and energy, leaders need a strong repertoire of actions, not just better awareness and empathy. In this document Kim and Mauborgne, the authors of Blue Ocean Strategy, explore the four ways in which blue ocean leadership fundamentally departs from conventional leadership development approaches and why these differences make a difference to achieving a step change in leadership strength fast and at low cost.

Keywords: blue ocean, leadership, management, strategy, direction.

* Este artículo es fruto del estudio (*The four pillars of Blue Ocean Leadership*), de Kim y Mauborgne, originalmente publicado por *Harvard Business Review* en mayo de 2014 y en el blog del sitio blueoceanstrategy.com

1. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Profesores de estrategia en el Instituto Europeo de Administración (Insead) y Codirectores del Instituto de Estrategia del Océano Azul en la misma institución.
2. Jorge David Sánchez (traductor). Administrador de Empresas. Magíster en Educación. Profesor de tiempo completo del Centro de Idiomas de la Universidad de San Buenaventura Cali.

La mayoría de programas de liderazgo se diseñan para perfeccionar habilidades cognitivas y de comportamiento en los líderes y se asume implícitamente que esto se traduciría en alto desempeño. En consecuencia, se acude a los líderes para desarrollar características como autoconciencia, autorregulación y empatía, las cuales requieren una profunda autorreflexión e introspección para asimilarlas al ser de la persona. Si bien, cultivar estos valores es importante, cuando le pedimos a la gente que haga una retrospcción de estos programas la mayoría observa no haber visto un cambio marcado en la envergadura del liderazgo. Tal como lo expuso un ejecutivo: "Sin los años de esfuerzo, ¿cómo van a cambiar los rasgos del comportamiento o carácter de una persona? ¿Puede realmente medir y evaluar si los líderes están acogiendo e interiorizando estos rasgos y estilos personales? En teoría, sí, pero en realidad es difícil, en el mejor de los casos". Al final, se gastaron millones de dólares, se generó entusiasmo inicialmente, pero el cambio real del liderazgo no se puso en marcha.

Pilar uno: enfocarse en hechos y actividades

El liderazgo, al igual que la estrategia, se basa en la acción y se enfoca en actuaciones y actividades que los líderes necesitan ejecutar para ofrecer un salto en la motivación y los resultados del negocio conducidos por gente. Es la diferencia entre pedir ser motivante y ofrecer retroalimentación en tiempo real, así como lecciones de buenas prácticas a aquellos a quienes se dirige, para motivarlos y guiarlos internamente, a fin de mejorar su juego y se sienten valorados. La suma de estas actuaciones y actividades es un liderazgo equivalente a un perfil estratégico corporativo, con la diferencia de que el objetivo es el desarrollo de un perfil persuasivo

de liderazgo basado en acciones fácilmente observables, medibles y directamente vinculadas al desempeño. Esta diferencia en el énfasis tiene una importante consecuencia en cuanto al tiempo y los recursos necesarios para producir un cambio de un alto desempeño.

Es visiblemente más fácil cambiar las actividades y las actuaciones de una persona, que sus valores, cualidades o comportamiento. Desde luego, cambiar las actividades de un líder no es una solución completa y tener los valores, comportamientos y cualidades adecuados es importante, pero cambiar actuaciones y actividades es algo que cualquier individuo puede hacer, dada una adecuada retroalimentación y guía.

Pilar dos: conectar el liderazgo a realidades del mercado involucrando la gente que las enfrenta

Observamos que los enfoques de liderazgo empleados por las organizaciones son a menudo genéricos y desvinculados de lo que las empresas representan ante los clientes y de los resultados de mercados que se espera que alcancen los empleados. En una compañía de seguros, por ejemplo, se le asignó al personal del *call center* la tarea de satisfacer rápidamente las reclamaciones de los clientes, mientras sus líderes de primera línea mantenían un enfoque no intervencionista para hacer que el departamento de reclamos tuviera listos los cheques rápidamente. El personal del *call center* se sintió, con justa razón, en situación de fallar, inmensamente desmotivado y decepcionado por sus líderes. Por otra parte, el liderazgo en el océano azul se enfoca en lo que hace efectivos a los líderes; no en el vacío, sino a la luz de las realidades del mercado que sus organizacio-

nes confrontan y deben cumplir sus reportes directos. El liderazgo en el océano azul no se suscribe a un enfoque genérico de actuaciones y actividades de liderazgo común, de la misma manera como la estrategia no se suscribe al mismo perfil estratégico a través de las organizaciones. En vez de eso, se le pide a la gente que se enfrenta a las realidades del mercado que dé un aporte directo respecto a las actuaciones y actividades de sus líderes que los frenan, así como de aquellas que requieren de parte de ellos para superarse y servir efectivamente al cliente y a los actores clave, pero que no las reciben en el presente. Cuando se le pide a la gente que ayude a definir actuaciones y actividades de liderazgo que los haga florecer y estén conectadas con las realidades del mercado frente a aquellas que necesitan desarrollar, llegan al tipo de liderazgo que tanto ellos como su organización necesitan y lo hacen altamente motivados para compartir su energía y ejecutar lo mejor de sus habilidades. Como lo expresó un empleado: "Estoy bajo constante presión para producir resultados de mercado. Necesito que las decisiones y acciones de mi jefe me apoyen para lograr el éxito en dichos resultados. Actualmente hay mucha desconexión aquí".

Pilar tres: distribuir liderazgo a través de diferentes niveles de administración

Mientras las realidades de mercado que la organización enfrenta exigen líderes en todo nivel, la mayoría de los programas de liderazgo siguen enfocados solo en el nivel alto. La clave para una organización exitosa es tener líderes empoderados en todos los niveles, por lo tanto constituye una ilusión esperar o depender de la gerencia exclusivamente para generar un alto desempeño, sobre todo como servicio excepcional. Ello es cuestión de mo-

tivación y acciones de los líderes de primera línea, quienes están a menudo en mayor cercanía con el mercado. Los ejecutivos necesitan empujar la responsabilidad a niveles bajos en la organización, para que aquellos en la primera línea brinden un servicio de primera clase.

Las organizaciones necesitan formar líderes efectivos distribuyendo liderazgo a través de diferentes niveles administrativos, pero a menudo ese no es el caso. El liderazgo en el océano azul atiende esta necesidad al enfocarse en el liderazgo distribuido y no en el liderazgo en las más altas instancias. Cuando tratamos el liderazgo distribuido nos referimos a aquel dispuesto en los niveles superior, medio y de primera línea. El liderazgo en el océano azul ve este como necesario en los tres niveles para liberar el océano de talento y energía no empleados que se extiende en lo profundo de las organizaciones. También se entiende que estos tres niveles son suficientemente diferentes entre sí. Cada uno requiere un perfil de liderazgo diferente para ser efectivo, pues tienen diferente poder posicional, están enmarcados en distintos entornos de tareas e interaccionan con el ambiente externo de manera desigual. Los factores que definen buen liderazgo derivan de actuaciones y actividades que los líderes toman en cada nivel para crear un salto en el valor, tanto para empleados como para clientes. De este modo, el liderazgo en el océano azul –tal como la estrategia– busca crear una sumatoria distinta a cero, un resultado gana-gana. Tal como escuchamos repetidamente: "Casi todo el mundo lidera a alguien, no solamente la alta gerencia. Pero cuando se trata de liderazgo, nos enfocamos en la alta dirección. La verdad es que el 90 % de nuestra gente ni siquiera tiene contacto con ellos; así que, ¿cómo se supone que su

grandeza transforme nuestra organización? Necesitamos líderes efectivos en todo nivel".

Pilar cuatro: busque actuaciones y actividades de liderazgo con alto impacto y bajo costo

Con demasiada frecuencia, las prácticas de liderazgo son vistas y tratadas como un agregado al trabajo habitual, pero con las secretarías y el personal administrativo en la mayoría de organizaciones reducidas a su mínima expresión y con una intensa realidad de mercado, los platos de la mayoría de los líderes están llenos. Encontrar tiempo para hacer su trabajo diario es, sin duda, difícil,

pero lo es menos tratar de mejorar su juego. Entonces, raramente ocurre un cambio de paso en la fortaleza del liderazgo; el tiempo no alcanza. El liderazgo en el océano azul así lo reconoce. Rompe el intercambio entre el impacto y el costo al enfocarse en las actuaciones y actividades que los líderes requieren para eliminar y reducir lo que hacen e incrementar y crear para liberar el océano de talento y energía sin emplear el alto desempeño. En el contexto de liderazgo, el alto impacto apunta a lograr alta motivación y participación de quienes generan los resultados empresariales y el bajo costo alude a una menor inversión de tiempo por parte de los líderes, su recurso más costoso y limitado (Cuadro 1).

Cuadro 1

Diferencia entre el liderazgo convencional y el liderazgo en el océano azul

Liderazgo convencional	Liderazgo en el océano azul
Se enfoca en los valores, cualidades y estilos de comportamiento que permiten el buen liderazgo, a partir del supuesto de que estas al final se traducirán en alto desempeño.	Se enfoca en las actuaciones y actividades que los líderes requieren emprender para potenciar la motivación y los resultados empresariales de sus equipos.
Tiende a ser genérico y a menudo desvinculado de lo que representa la organización ante sus clientes y los resultados de mercado que su gente espera lograr.	Conecta las acciones de los líderes de cerca con las realidades de mercado, y hace que la gente que enfrenta las realidades de mercado defina las prácticas de liderazgo que los frena y aquellas que les permitiría prosperar y dar el mejor servicio a los clientes y a otros actores clave.
Se centra en los niveles ejecutivo y superior de la organización.	Distribuye el liderazgo en los tres niveles de administración, porque entiende que un destacado desempeño organizacional se traduce en motivación y acciones de los líderes de nivel medio y primero, quienes están más cerca del mercado.
Invierte tiempo extra en las prácticas de liderazgo agregadas en el tiempo habitual de trabajo de la gente.	Busca actuaciones y actividades de liderazgo de alto impacto y a bajo costo, enfocándose tanto en lo que los líderes deben eliminar y reducir como en lo que deben incrementar y crear.

Nuestra investigación ha encontrado que muchas de las actuaciones y actividades que ocupan el tiempo de los líderes van en contravía de su efectividad, pueden molestar a sus subordinados, los lleva a no ser apreciados por sus superiores y un socavan su propia energía. Al eliminar o reducir estas actuaciones y actividades, el tiempo de los líderes se libera para centrarse en acciones que impacten efectivamente el liderazgo y la producción de resultados empresariales impulsados por la gente. Sin liberar el tiempo de los líderes, esperar que tengan tiempo para mejorar su desempeño no es más que una ilusión vana.

Para poner en acción el liderazgo del océano azul, adaptamos las herramientas y estruc-

turas analíticas de la estrategia del océano azul al contexto de liderazgo. El resultado es el canvas de liderazgo, el perfil de liderazgo y la matriz de liderazgo del océano azul, todos fundamentados en actuaciones y actividades fáciles de comprender y comunicar y que involucran más gente en una organización.

El punto de herramientas y metodología es muy importante y sin este es muy difícil para cualquier investigación orientar los retos del desarrollo de liderazgo para el alto desempeño. En próximos artículos exploraremos cómo aplicar estas herramientas y estructuras para poner en práctica el liderazgo del océano azul.
