

# Cazando oportunidades para influir: Los “Touchpoints” de un liderazgo efectivo

Por: Guillermo Levy

**E**n la edición de marzo 2015 de Creando ValoRH, hablamos sobre el modelo de Liderazgo Situacional® del Dr. Paul Hersey en donde el liderazgo es todo intento de influir y provocar que ocurra el cambio. Muchos de los participantes en nuestros programas dentro de organizaciones tienen dificultad para aplicar el modelo del Dr. Hersey de una forma adecuada. Lo que constantemente no es percibido es que los líderes llevan a cabo su trabajo a través de interacciones con otros que a su vez están conformadas por momentos. Paradójicamente, las “interrupciones” del día a día (planeadas o no) son justo las oportunidades idóneas para que gerentes y otros colaboradores verdaderamente lideren e influyan en los demás. Esto es simple y es profundo a la vez. El mejor exponente de este concepto es Douglas Conant con su libro denominado “TouchPoints”, mismo que es una lectura recomendada para todos los líderes situacionales en desarrollo.

## Touchpoints – Oportunidades para influir

Douglas Conant explica que los “Touchpoints” son todas las interacciones que un líder tiene con otros en el día a día en la que experimentan la oportunidad de “conectar con” los demás; de influir, guiar, clarificar, inspirar, promover un sentido de urgencia y moldear el curso de los hechos. Cuando los líderes aprovechan estas interacciones no planeadas (normalmente percibidas como interrupciones molestas) se vuelven hábiles en convertirlas en oportunidades singulares para escuchar activamente, aprender, evaluar, diagnosticar, enseñar, delegar y comprender el sentido de lo que está sucediendo en sus equipos, áreas u organización.

En muchas ocasiones, los líderes no logran explotar todo su potencial debido a que se enfocan más en verse eficientes en vez de estar atentos al impacto personal que pueden lograr, siendo éste el que más importa.

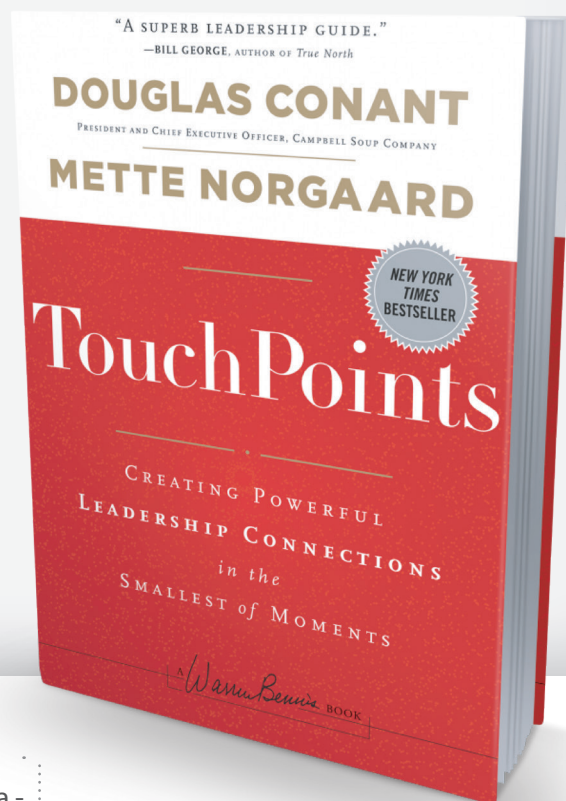
## Caza el momento

Por ejemplo, si usted se encuentra liderando dentro de una organización manufacturera, intente estar presente durante todos los turnos de la planta. Usted aprenderá mucho más de esos “Touchpoints” de lo que leerá en los informes de productividad. Durante los cursos de capacitación presencial, invitamos a los participantes a que construyan sobre lo aprendido, estando accesibles y disponibles, preocupándose por las personas, ya que las personas son la organización. Tratóndose del liderazgo efectivo, claro que requiere de tiempo, aunque las oportunidades se encuentran en cualquier momento, siendo el liderazgo efectivo lo que incrementa el valor de mercado y su trayectoria profesional.

## El líder situacional y los “Touchpoints”

Los “Touchpoints” o interacciones que se van dando son todos aquellos momentos en los que dos personas o más se reúnen para discutir un asunto o llevar a cabo una tarea. El modelo en el que se basan estas interacciones se compone de tres elementos (ver diagrama 1) e incluye utilizar la mente, el corazón y las manos para conectar con los empleados, en una forma en la que no sólo se promueva su desempeño, sino que los transforme en miembros clave dentro del equipo. Esta es la relación perfecta con el modelo de Liderazgo Situacional® en el que los líderes aprenden cómo aprovechar mejor su valioso tiempo, enganchando y relacionándose con

Douglas Conant y Mette Norgaard convierten la sabiduría convencional de negocios, sugiriendo que las interrupciones diarias que enfrentan los líderes en proporciones epidémicas en realidad son los momentos en los que radican las mayores oportunidades de liderazgo.



todos los empleados, evaluando el nivel de preparación (Performance Readiness®) de sus seguidores, y aprender acerca de su madurez emocional, descubriendo sus habilidades únicas de desempeño.

## La oportunidad

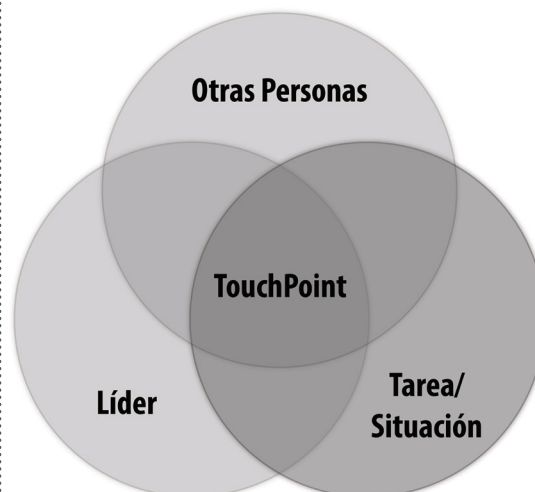
No importa si usted se encuentra junto a la máquina de café o en una discusión semanal programada con uno de sus reportes directos, siempre abundarán los Touchpoints potenciales. Es aquí en donde usted encontrará el tiempo necesario para practicar y convertirse en un líder situacional y un agente de influencia. Por lo que “dime cómo estás en relación a la instalación del nuevo sistema” se convierte en una pregunta para generar un Touchpoint. El líder situacional efectivo sabe cómo frasear las preguntas con la finalidad de apalancar y aprovechar las oportunidades de influir que se le presenten. “¿Cómo te puedo ayudar?”, “¿Qué necesitas de mi para cumplir con la fecha límite?”. Este tipo de preguntas son las que pueden convertir los Touchpoints situacionales en oportunidades ganadoras.

Recuerde, al igual que en el Liderazgo Situacional®, existen tres variables en cada uno de los Touchpoints: la otra persona(s), el líder y la tarea o situación. Los Touchpoints no reemplazan el modelo de liderazgo que su compañía está utilizando, al contrario lo prende de energía.



ProL. Paseo de la Reforma 625, Torre Lexus Oficina 407  
Santa Fe, México D.F. 01330  
Tel. +52(55) 5292 5392 E-mail: info@plp-mexico.com  
www.plp-mexico.com

Diagrama 1



Guillermo Levy  
Psicólogo y consultor de PLP  
en inteligencia emocional  
como herramienta de  
assessment y desempeño  
en las organizaciones

