

¿Los líderes en su organización saben cómo influir de manera apropiada?

Por: Jorge Luis Lara

El Dr. Paul Hersey (1931-2012), fundador de Liderazgo Situacional, siempre hablaba de liderazgo como cualquier intento de influir. En otras palabras, toda persona dentro de la organización que intenta lograr cosas por medio de otros, en efecto está ejerciendo liderazgo, lo cual requiere *followership*. Conforme comiencen a tener mayores responsabilidades y a obtener resultados a través de otros, sus intentos de influencia se irán tornando cada vez más retadores.

Desarrollar a sus líderes implica brindar experiencias donde aprendan que depender de un solo estilo de liderazgo no basta para ser un líder efectivo. Ser capaz de adoptar el estilo de liderazgo más efectivo y con mayor probabilidad de éxito en el intento de influir en otros dependerá de a quién se pretende influir, dónde, cuándo y para qué propósito específico.

En su modelo de liderazgo o influencia, conocido como Liderazgo Situacional, el Dr. Hersey insiste en la importancia fundamental de identificar la tarea específica y el grado de preparación de desempeño del "seguidor" hacia dicha tarea antes de elegir el estilo de influencia o liderazgo más apropiado. En nuestra experiencia, los gerentes de primer rango e incluso muchos a nivel dirección, tienen dificultad para realmente dominar e interiorizar esta habilidad. Las organizaciones se beneficiarían mucho invirtiendo en sus supervisores y gerentes jóvenes para que aprendan esta habilidad temprano en sus carreras.

Es sorprendente ver cuántos líderes se confunden en cuanto a: las responsabilidades del rol, los objetivos o me-

tas de un puesto y la(s) tarea(s) que el seguidor debe realizar a cabalidad para cumplir con lo anterior. Por ejemplo, usted debe incrementar ventas del producto "x" en su distrito (objetivo), pero ¿domina la destreza de negociar un alza de precios con su principal distribuidor (tarea)?

Tarea y grado de preparación para el desempeño (*Readiness*)

Después de haber identificado correctamente la tarea, el líder deberá evaluar correctamente el grado de preparación para el desempeño de la tarea específica de su seguidor. En el modelo de Hersey se identifican cuatro grados de "readiness" (R1 al R4) los cuales dependen de la mezcla de dos atributos que el seguidor mostrará ante cualquier tarea: (a) su capacidad actual para realizar la tarea al nivel de desempeño requerido y (b) su disposición para realizarla.

Estilos de influencia o liderazgo

Son cuatro los posibles estilos de liderazgo (S1 al S4) que un líder puede adoptar para maximizar su probabilidad de éxito al influir a otra persona para hacer algo. Cada estilo de liderazgo resulta de una combinación de dos comportamientos: (a) el comportamiento de tarea (task behavior) y (b) el de apoyo (relationship behavior). El modelo de Liderazgo Situacional es tan práctico y adaptable que puede ser aplicado en el hogar entre padres e hijos. El estilo de influencia de un padre que va a enseñar a su hijo de 16 años a conducir un auto será totalmente diferente al estilo que adoptará cuando el mismo hijo requiera apoyo para resolver problemas de socialización en el colegio.



“Theory and insight give you something to think about, a model gives you something practical that you can use.”

Dr. Paul Hersey



Beneficios clave para las organizaciones y Recursos Humanos

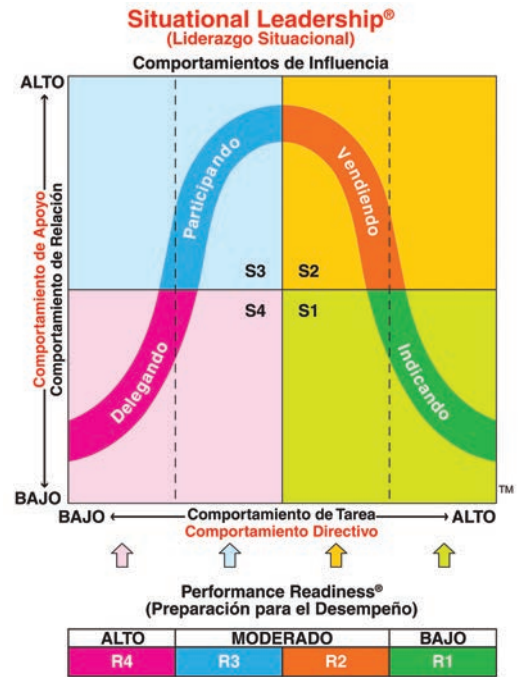
Entendiendo que cualquier persona con oportunidades de influir en otros es un líder potencial, entonces éstos:

- ▶ Identificarán con exactitud la tarea específica que quiere que realice el seguidor.
- ▶ Diagnosticarán el grado de preparación para el desempeño de los seguidores hacia la tarea.
- ▶ Entenderán las diferencias entre comportamiento de tarea y apoyo.
- ▶ Aplicarán distintos estilos de liderazgo de un modelo probado de liderazgo y no solamente de las preferencias arraigadas de uno.

El Liderazgo Situacional no es una teoría de liderazgo. Es una herramienta práctica que uno es capaz de aplicar de inmediato, día a día.



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



Situational Leadership® and Performance Readiness® are trademarks of Leadership Studies, Inc. Copyright © 2014, Center for Leadership Studies, Inc. Professional Learning Partners approved to use with permission under agreement no. 00000718. All Rights Reserved.

Jorge Luis Lara
 Consultor y coach
 certificado en Birkman
 Method® y Situational
 Leadership® en Professional
 Learning Partners

