

EL ARTE DE LIDERAR PERSONAS EN EL SIGLO XXI: REFLEXIONES SOBRE UN LIDERAZGO POLINIZADOR EN LAS ORGANIZACIONES

Por Juan Pablo Iriarte,
Director Ejecutivo
de Somos Polen.



No cabe duda de que algo ha cambiado en el mundo desde la aparición del COVID-19. Las formas de trabajar mutaron rápidamente al teletrabajo o a formatos híbridos, lo que trajo consigo el desafío de la comunicación y el control de tareas a distancia por parte de los líderes, asumiendo los equipos una nueva tecnologización que debieron aprender en el camino.

Además, la crisis económica afectó a muchas empresas, y especialmente la salud mental y emocional de las personas se vio más golpeada que nunca, por factores políticos, sociales y familiares. Incluso hoy, que vivimos la supuesta post-pandemia, la sensación de inseguridad que se reporta en diversos estudios, los niveles de violencia que se observan en las calles y el malestar que muchas personas comunican, dan cuenta que algo está ocurriendo en la subjetividad de las personas.

¿Cuál es la relación de este diagnóstico con el liderazgo?

Es que estas personas que están afectadas, son las mismas que están intentando ser productivas y líderes en cada una de las organizaciones. Tantos han sido los efectos abrumadores que han surgido desde la pandemia, que el concepto de **MUNDO BANI** cobró mucha fuerza en los últimos años. Este constructo fue acuñado por el antropólogo, escritor y futurista estadounidense **Jamais Cascio**, y hace referencia a vivir en un entorno: **Brittle (Frágil), Anxious (Ansioso), Non-linear (No lineal)** e

Incomprehensible (Incomprensible) y fue presentado en un evento del Institute For The Future (IFTF) en Palo Alto (California) en el año 2018, publicándolo en un artículo en abril del 2020, en su página del Blog Medium «*Facing the Age of the Chaos*».

Esta descripción teórica, se cruza con la figura del Prometeo cansado que el filósofo coreano Byung-Chul Han, planteó en su libro **“La Sociedad del Cansancio”**, donde nos dice *“que la vida humana termina en una hiperactividad mortal”* (2022, pág. 24), haciendo referencia a los cuerpos cansados de las personas en el siglo XXI, frente una vida sobredemanda y explotada.

Adicionalmente en Chile, incluso antes de vivir el estallido social y la pandemia con sus consecuencias, se ha hablado desde el año 2017 del **Tsunami de la Salud Mental**¹; en referencia a las altas prevalencias de las psicopatologías y/o los trastornos del ánimo, que han golpeado fuertemente a la población. No se puede negar que esta realidad se vio potenciada por los hechos de los últimos años, donde la incertidumbre y el miedo se apoderaron de muchas personas. De hecho, el Termómetro de la salud mental en Chile² de abril del 2023, en su séptima versión,

¹ El Tsunami de la patología de la Salud Mental en Chile, es un ensayo dirigido por Mario Waissbluth (2017) por el Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

² La encuesta comenzó a realizarse en tiempos de pandemia, y es una investigación del Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales de la Universidad Católica, que dirige el economista David Bravo y la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

mostró una prevalencia de la depresión del 13,7% en la población general, con síntomas moderados o severos, y, en relación a la soledad, señaló que **1 de cada 5 personas en Chile se siente sola**. Estos antecedentes reflejan las condiciones de estos Prometeos hiper modernos, que: *"llevan vidas cada vez más solitarias, en un planeta cada vez más conectado y sobre demandado"*. El origen de muchas de las perturbaciones sociales y políticas de nuestra época, pueden rastrearse hasta este malestar general" (Harari, 2019, pág. 109).

Como Fundación, trabajamos de manera transversal con el **Modelo PERMA-H de Martin Seligman**, ya que consideramos que es un mapa de ruta que nos permite reconocer los indicadores que facilitan el crecimiento y el florecimiento humano. Desde esta mirada, cultivar las emociones que nos hacen sentir bien, involucrarnos en las tareas desde las fortalezas personales, construir relaciones saludables, conectarnos con el sentido y el propósito de lo que se hace, disfrutar y valorar los logros, junto con incluir hábitos que promuevan la salud en nuestra vida cotidiana, son una fórmula que hemos utilizado para fortalecer a personas de diversas organizaciones, tanto del mundo público como privado, en sectores productivos, creativos y comunitarios.

En nuestro andar, lo que hemos detectado, es que además de la promoción de las dimensiones del **PERMA-H** en un equipo, un factor clave para alcanzar los objetivos planteados en un ambiente de bienestar compartido, es el tipo de

liderazgo que se propone y nuestra invitación, es a pensar en un **Liderazgo Polinizador**.

Si bien el concepto de **Liderazgo Polinizador** no ha sido declarado ni estudiado académicamente, porque es una metáfora propia de la **Fundación Somos Polen**, es el planteamiento que **un/a líder siembra, contagia y/o deja una huella en las personas con las que trabaja, inspirándolas a dar lo mejor de sí para la consecución de un objetivo común, de manera saludable y a escala humana**.

Para analizar teóricamente esta propuesta, podemos hacerlo conjugando 5 estilos de liderazgo reconocidos en el mundo organizacional: 1) Liderazgo Transformacional de James MacGregor Burns (1978); 2) Liderazgo Consciente de Debasish Chatterjee (1998); 3) Liderazgo Resonante de Daniel Goleman (2001); 4) Liderazgo Auténtico de Bill George (2003); y, 5) Liderazgo Positivo de Kim Cameron (2013).

Entre las cualidades de las y los líderes polinizadores, que podemos observar en lo propuesto por estos autores, se encuentran:

1.

Autoconsciencia y Autoconocimiento

Podría parecer de perogrullo, pero quien no es capaz de conocerse a sí mismo, se verá imposibilitado de conectar con otros y utilizar sus propias fortalezas en la dirección de los equipos. Cabe mencionar, que el autoconocimiento es un espacio inacabable, y en constante transmutación, por lo que quienes lide-

ran, deberían permitirse espacios de autorreflexión permanente para tener una mirada apreciativa y honesta de su propio ser, y desde aquí, centrarse en el hacer. Es decir, reconocer que como humanos influimos y somos influidos por otros, por ende, es primordial estar en un equilibrio personal y ser conscientes de lo que sentimos, pensamos, decimos y hacemos puede tener un impacto en nuestro entorno.

2.

Reconocimiento y Gestión Emocional

Ser consciente de lo que se siente, aceptarlo, expresarlo y canalizarlo de buena manera, son aspectos claves para liderar equipos. No sólo se requiere ser consciente de uno mismo, sino también de las emociones que presentan las personas que acompañan al/la líder. Atrás quedó la figura de líderes inexpresivos y todos poderosos, pues hoy, se requieren líderes que se permitan conectarse más humanamente con las vulnerabilidades. Después de todo, se ha demostrado que los equipos que aceptan la vulnerabilidad y la compasión, logran apoyarse, contenerse y regular las emociones que van surgiendo en el día a día. Esto va de la mano de aceptar que los errores son parte de todo proceso, por ende, si una/un líder reconoce frente a su equipo que se ha equivocado o que no sabe algo, está sentando las bases para que exista una comunicación honesta, también, en el resto del equipo.

3.

Fortalezas y Habilidades Personales

Parte de la potencialidad de todo trabajador es saber cuáles son los recursos personales con los que se cuenta, para

utilizarlos en pro de un objetivo colectivo, favoreciendo experiencias óptimas que permitan a los individuos tener estados de flujo. Así mismo, hay que reconocer que el uso de las fortalezas, dejan huella en las personas y en los resultados al interior de una organización. En esa misma línea, lo valioso de lo personal y auténtico, surge como una posibilidad de liderar desde las cualidades individuales, asumiendo que no se trata de estandarizar comportamientos, sino de acoger las diferencias tanto del propio líder como de sus colaboradores. Esto implica identificar estrategias relacionales para cada persona, pues no todos necesitamos lo mismo al interior de un grupo. Nuestras personalidades, historias, conocimientos, experiencias y sensibilidades requieren ser valoradas en el mundo laboral desde su inigualable particularidad. Cuando se hace una mirada tan integradora como la que proponemos, los equipos se vuelven más eficaces y se adaptan con mayor facilidad a los procesos de cambio, fomentando la interdisciplinariedad y la colaboración.

4.

Inspiración Positiva

Generar una influencia en las personas que las movilice a la acción, que se sientan involucrados con la tarea, que disfruten el proceso de alcanzar logros colectivos, que el desarrollo personal sea un constante motivador intrínseco, y que el trabajo que realizan tenga un sentido, son factores primordiales para trabajar como líderes. Sobre todo por el contexto que veíamos al inicio, ya que hoy más que nunca se necesitan líderes que no sólo su tarea y alcancen un alto desempeño,

sino que también busquen cambiar positivamente al mundo e impactar su entorno con un foco en el bienestar compartido. Hablamos de líderes con la cualidad de inspirar a otros, para que se atrevan a salir de la zona de confort, pero en un ambiente de cuidado y respeto, permitiendo que cada uno se sorprenda de lo mucho que puede aportar a un grupo humano.

5.

Comportamiento Ético

Los valores son el faro conductual que alumbra la toma de decisiones. Cómo somos y nos comportamos, es parte fundamental de lo que ven y valoran las personas de nuestro entorno. Para generar confianzas, debemos ser transparentes, honestos y éticamente adecuados. Transmitir que se es un/a líder en el que se puede confiar, no basta con simples declaraciones, por el contrario, son las conductas las que dan cuenta de la coherencia de la/el líder. Después de todo, siempre debemos recordar que quienes lideran son un referente para los miembros de sus equipos, y que esta coherencia se expande, transmite y replica en los integrantes que sienten que sus valores personales se conectan con los valores de sus líderes, y con la cultura de la organización.

6.

Visión de Futuro

En un mundo globalizado lleno de cambios y cada vez más hiper tecnologizado, en entornos que deben ajustarse frecuentemente a la incertidumbre y a la transformación de procesos, es imprescindible tener esa capacidad de

detenerse para ver y transmitir un sentido del porqué se hace lo que se hace en el mediano y largo plazo. Desarrollar la capacidad de vislumbrar un futuro conectado con la esperanza (optimismo realista), ayuda a evitar que el pesimismo y la visión negativa, nublen las oportunidades con las que se cuenta. Ser una/un líder visionario conlleva la responsabilidad de marcar no sólo el destino, sino que también, de acompañar en el camino, confiando, delegando y apoyando la resolución de los problemas que vayan apareciendo en el andar.

7.

Equipos Saludables

Cuando hablamos de salud en los equipos y/o en las organizaciones, hablamos de empresas **HERO**, como diría **Marisa Salanova**, no obstante para efectos de esta reflexión, sólo abordaremos aquello que implica a la/el líder. Se busca fomentar un ambiente saludable donde la seguridad psicológica sea un punto de partida, donde la comunicación sea asertiva y no violenta, donde los objetivos sean alcanzados cuidando el camino que se realiza para lograrlos, y por sobre todo, donde el clima laboral sea de profunda reciprocidad, consideración y admiración.

Como hemos compartido, **Polinizar Desde el Liderazgo** está basado en temáticas esenciales y profundas para el respeto y el cuidado de las personas y las organizaciones. Nos parece relevante que quienes lideran, sean conscientes del contexto socioemocional que ellos y sus equipos están viviendo en las organizaciones y en sus comunidades.



Un liderazgo polinizador, buscará por un lado enfrentar las angustias, las incertidumbres, los malestares y los conflictos relacionales presentes en los tiempos actuales, al mismo tiempo, que buscará generar y polinizar emociones que incentiven la creatividad y la inteligencia colectiva, generando espacios laborales de cuidado mutuo y de bienestar compartido, donde se logren las metas personales y organizacionales.

En consecuencia, **al humanizar las organizaciones, éstas florecen junto al potencial de todas las personas que la componen.**