

Los cuatro ámbitos del liderazgo



(imagen creada con chatgpt)

Carlos Díaz Lastreto. La Serena, mayo, 2025.

Publicado en: <https://lastreto.blogspot.com/2025/05/4-ambitos-del-liderazgo-autoliderazgo.html>

Introducción:

Ken Blanchard en su libro “**Liderazgo al más alto nivel**”, casi al pasar dice que el liderazgo tiene que ver con cuatro ámbitos: autoliderazgo, liderazgo uno a uno, liderazgo de equipos y liderazgo organizacional.

He buscado algún otro autor o autora que utilice la misma distinción y hasta ahora no lo he encontrado, así que me he apropiado de esta categorización pues creo que es útil para mirarse a uno mismo como líder, es útil cuando hacemos coaching con personas que quieren trabajar sus competencias y que incluso sirve para efectos de capacitación en términos de visibilizar la complejidad del fenómeno.

Por supuesto que existen muchas definiciones de liderazgo, el mismo Blanchard caracteriza el liderazgo como un fenómeno de influencia sobre otras personas, aunque en el caso de autoliderazgo se podría tratar de influencia sobre uno mismo.

Para mí el liderazgo es un fenómeno de conducción, de hacerse responsable, de hacerse cargo de coordinar a un grupo de personas para el logro de ciertos propósitos. Entiendo el liderazgo siempre como un fenómeno emergente en un grupo, no un rasgo de personalidad, ni una cualidad individual, sino como un rol que emerge en los grupos. Además, lo diferencio

del fenómeno de la jefatura, que es un fenómeno de nombramiento en una estructura organizacional.

¿Cuáles son estos cuatro ámbitos?, siguiendo a **Blanchard**, los cuatro ámbitos del liderazgo son: autoliderazgo, liderazgo uno a uno, liderazgo de equipos y liderazgo organizacional. Procuraré caracterizarlos. Debo aclarar que en esta caracterización no estoy siguiendo a Blanchard.

Autoliderazgo:

Es la capacidad de liderarse a uno mismo ya que si una persona no es capaz de liderarse a sí misma como podría liderar a otras.

Me parece que la base del autoliderazgo tiene que ser el autoconocimiento, no porque tengamos una naturaleza inmutable y cognoscible a la perfección, sino que el hecho de conocerse implica mirar nuestra historia cultural, familiar, personal, nuestros vínculos, nuestros rasgos de personalidad, nuestros valores, y todas las dimensiones posibles para actuar menos en automático y ser más conscientes respecto de cómo nos movemos por la vida.

Desde una [perspectiva apreciativa](#), conocerse implica saber cuáles son nuestras fortalezas, aquellas virtudes en las que podemos apoyarnos y servir mejor entonces a los demás, de modo de basar más en la potenciación de las fortalezas que la mera superación de las debilidades.

Pero, de alguna u otra manera, también todos tenemos cegueras, aspectos de nosotros mismos que no alcanzamos a ver y que pueden limitar de manera importante nuestro desempeño. Por supuesto que esto puede incluir talentos, pero también puede incluir lados más débiles. Esta distinción me recuerda la famosa [ventana de Johari](#), donde el cuadro más crítico para el desarrollo está en aquello que los demás ven de uno pero que uno no alcanza a ver en sí mismo.

Me preocupa especialmente en esta dimensión cuestiones como el narcisismo, como la falta de empatía, como la arrogancia, aspectos que son necesarios de trabajar en uno mismo para ser una persona más conectada.

Creo que el autoliderazgo es especialmente relevante cuando una persona enfrenta situaciones de crisis o stress severo, ya que en esas condiciones aparece lo que **Hogan** llama "[descarriladores](#)", comportamientos característicos que pueden degradar o neutralizar cualquier habilidad o competencia que alguien pueda poseer.

En esta misma línea, creo que hay otros autores a considerar con ideas similares. Uno de estos autores es Meredith [Belbin](#) cuando habla que una fortaleza tiene un lado inverso, una debilidad, que es el precio que hay que pagar por un punto fuerte, considerando que hay debilidades no permitidas, debilidades que se pueden desorbitar y restar valor a la contribución que alguien hace.

Otros autores a considerar con una argumentación similar son [Zenger y Folkman](#), cuando hablan de debilidades fatales o catastróficas, falta de competencias que pueden generar estilos de liderazgo nefastos para la organización

Considero que si tomamos como base las competencias de la inteligencia emocional propuestas originalmente por [Daniel Goleman](#), el autoliderazgo tendría que ver con el desarrollo de las primeras tres competencias: autoconciencia, la autorregulación y la automotivación.

Autoconciencia: tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias.

Autorregulación: desarrollar formas de controlar y canalizar los impulsos que todos tenemos de un modo útil.

Automotivación: Contar con un profundo deseo interno de lograr el éxito por el solo hecho de lograrlo, más allá de incentivos externos.

Tal como decía al principio si alguien no se puede liderar a sí mismo, ¿cómo podría entonces liderar a otras personas?

Liderazgo uno a uno:

Se trata del liderazgo que se establece con otra persona, en una relación personal, uno a uno.

Esta es una dimensión del liderazgo que se basa en la capacidad de establecer vínculos personales donde predomine la confianza, el interés común, la percepción de valor en la relación.

En este nivel del liderazgo se ponen en juego competencias fundamentales como la capacidad de contención, la capacidad de construir relaciones de confianza, la habilidad para dar un feedback positivo y honesto.

Creo que una de las variables centrales para considerar a otra persona líder y dejarse influenciar – guiar - conducir por esa persona tiene que ver con la admiración, con interpretar que la otra persona es correcta, genuina, valiente, que tiene alguna condición que la hace admirable.

Por supuesto que esta condición admirable puede ser desviada socialmente, como podría ser el caso del liderazgo entre delincuentes, pero, aunque así fuera, quien admira a esa persona hace el juicio que tiene o hace algo valioso.

Otra dimensión central del liderazgo uno a uno es la construcción de confianza, dada por la historia de interacciones mutuas, donde quien lidera cumple sus promesas, se comporta de manera responsable, pide disculpas si no cumple algún compromiso y, por lo tanto, es percibido como alguien impecable.

Las relaciones uno a uno implican la capacidad de llevar a cabo conversaciones regulares, donde no sólo haya frecuencia, sino que además se vaya desarrollando cada vez mayor

profundidad. A mi juicio, estas conversaciones tienen que admitir el disenso respetuoso, la posibilidad de no estar de acuerdo, sin que ello signifique quiebres en la relación.

Considero que en el liderazgo uno a uno una dimensión relevante también es la “vulnerabilidad” del líder, ser capaces de mostrarse, de exponerse, renunciando a la fantasía de la invulnerabilidad, de que nada afecte al líder, ya que sólo así se construyen relaciones genuinas.

Un autor que me viene en mente en esta dimensión del liderazgo es [Ken Blanchard](#) y su enfoque de liderazgo situacional, cuando destaca la importancia de leer a las demás personas en relación a su competencia y compromisos y luego ser capaces de ser flexibles para llevar a cabo un estilo de liderazgo acorde a lo que necesita la otra persona.

Otro autor que me resulta relevante también es **Richard Boyatzis**, quien junto a **Daniel Goleman** y **Anne Mc Kee** profundizan sobre el [liderazgo resonante](#), destacando cuan importantes son las emociones en la construcción de relaciones.

El liderazgo uno a uno se vivencia fuertemente en las relaciones no sólo de jefatura en una organización, también aparece en los procesos de mentoring, de coaching, donde la relación personal es precisamente, la que facilita el cambio y el aprendizaje.

Liderazgo de equipos:

Al hablar de este nivel del liderazgo me refiero a la capacidad de guiar, motivar y coordinar a un grupo de personas para el logro de metas compartidas, asegurando que cada miembro contribuya y crezca dentro del equipo.

Es un nivel más complejo que el liderazgo uno a uno, más aún cuando las personas no necesariamente se comportan igual en una relación uno a uno que cuando están formando parte de un grupo.

El liderazgo de equipos requiere abrir una conversación acerca del propósito del equipo, respecto de qué es aquello que conecta a las personas que lo conforman, de manera que más allá de la mera simpatía mutua (sociabilidad) estén dispuestos a postergar o subordinar sus necesidades individuales frente a algo mayor.

Otro aspecto importante es la necesidad de establecer roles, de modo que cada persona lleve a cabo tareas diferentes, acorde por supuesto a sus competencias y capacidades, roles que en su conjunto generan los resultados colectivos del equipo.

Por otro lado, cada persona tiene fortalezas características, las que deberá poner al servicio del equipo, generándose una suerte de complementariedad en que las fortalezas de alguien compensan las debilidades de otros y, en la sumatoria, el resultado es positivo.

Todos los equipos pasan por diversas [etapas de desarrollo](#), ya lo decía **Tuckman** o el mismo **Blanchard** y, por lo tanto, parte del liderazgo de equipos es leer en qué etapa se encuentra un equipo y liderarlo para que avance en su desarrollo y madurez, pues no será lo mismo liderar un equipo que se encuentra en etapa de formación que uno que se encuentra en una etapa de realización.

La colaboración es fundamental para que un equipo logre sus objetivos y un buen líder de equipos promoverá la colaboración como algo central. Sin embargo, también pueden aparecer conflictos derivados desde antipatías personales o incluso de diferencias de forma y fondo entre las personas. Por ello, gestionar conflictos de manera productiva, para que emerja lo mejor de las personas será crucial en el liderazgo de equipos. Considero que aquí, las competencias asociadas a [negociación](#) serán fundamentales por parte del líder.

También cabe la posibilidad que tengan lugar malos entendidos entre quienes componen un equipo ya que como buenos seres humanos “vivimos en mundos interpretativos”. Por ello las habilidades de comunicación, hablar de un modo claro, escuchar adecuadamente, distinguir datos de opiniones, serán una competencia relevante en un líder de equipos.

Un autor relevante para hablar de coaching de equipos creo que es [Patrick Lencioni](#), especialmente su trabajo sobre “las cinco disfunciones de un equipo”, donde construye un modelo poderoso para liderar equipos, a partir de la confianza, la gestión del conflicto, la gestión del compromiso, la asunción de responsabilidades y el logro de resultados.

Liderazgo organizacional:

Este es un nivel mucho más complejo que los anteriores, ya que implica liderar a una organización hacia el logro de sus objetivos, gestionando el desempeño de muchas más personas que un equipo, incluso a veces muchísimas personas como puede ser cuando se trata de organizaciones enormes.

En esta dimensión del liderazgo resulta relevante explicitar y comunicar constantemente la visión y el propósito que mueve a la organización en beneficio de la sociedad toda ya que así se legitima su existencia. Aquí pienso en trabajos como el de **Simon Sinek** y [“Empieza con el porque”](#).

Pero creo que no basta con explicitar el propósito, sino que el liderazgo organizacional cumple una tarea fundamental en animar a todo el mundo a trabajar por el propósito, poniendo entonces en su agenda cotidiana este tema. Para ello se requiere “aprender a contar cuentos”, hacer storytelling en reuniones, conversaciones uno a uno, presentaciones ante clientes, etc.

El liderazgo organizacional implica entonces diseñar y ejecutar de manera impecable una estrategia, definiendo planes concretos y asegurándose que todos los niveles de la organización trabajen coordinadamente. Creo que un buen trabajo sobre este tema es el de [Kovacevic](#), quien en su libro “**El diamante de la excelencia organizacional**” exponen seis pasos para conectar resultados y relaciones.

Me parece que un líder organizacional debe ser capaz, además de cultivar el pensamiento estratégico, de cultivar el pensamiento sistémico, viendo que una organización es un sistema complejo compuesto de muchas partes, donde el todo es mayor que la suma de las partes y cosas que pasan en una parte del sistema pueden afectar a cosas que pasan en otro. Además, el pensamiento sistémico implicará pensar en “palancas”, relevando como pequeñas acciones en ciertas partes de la organización pueden mover a la organización sin usar “mucho fuerza”.

Otra dimensión del liderazgo organizacional es la construcción de cultura, la cultura tiene que ver tanto con los comportamientos característicos de una comunidad como con sus creencias profundas. Si bien un líder no construye por sí solo una cultura, sus acciones y las acciones de su equipo próximo en términos de qué valoran, de qué hablan, de qué celebran, de qué prioridades tienen, van dando señales al resto de la organización acerca de qué creer y cómo comportarse. Por ello yo creo que un líder organizacional debe estar permanentemente atento a qué cultura organizacional está ayudando a construir. Me parece que acá una buena contribución es la de **Connors y Smith**, "[cambie la cultura, cambie el juego](#)"

Las organizaciones requieren estar atentas a su entorno y cambiar constantemente, acorde a cómo cambia el mundo. Por eso me parece que el liderazgo organizacional tiene que estar de manera permanente leyendo el entorno e intencionando procesos de cambio organizacional. A veces estos cambios son pequeños, meros ajustes, en otros casos son cambios grandes, de naturaleza transformacional. Por eso que el liderazgo organizacional está estrechamente relacionado con el proceso de cambio.

Acá me acuerdo de [John Kotter](#) y sus 8 pasos para liderar el cambio organizacional, del cual creo que la sensación de urgencia es fundamental, así como instalar los cambios en la cultura para que no dependan sólo de un líder.

Y, finalmente, el liderazgo organizacional está lejos del [liderazgo heroico](#), descrito por **Peter Senge**, de una sola persona cual "llanero solitario" que se las sabe todas y es capaz por sí solo de mover a una organización. El liderazgo organizacional necesita cultivar líderes en todos los niveles y en todas las áreas de la organización.

Conclusión:

Comencé a escribir este post hoy 8 de mayo del año 2025 en la mañana y durante el día el Cónclave de cardenales ha escogido a un nuevo papa, León XIV.

Qué curioso cómo coinciden las cosas ya que este Papa tendrá un importante trabajo de liderazgo para guiar a la iglesia católica en estos tiempos difíciles, para lo cual requerirá autoliderazgo, liderazgo uno a uno con las personas cercanas con las que trabajará, liderazgo de equipos y liderazgo organizacional para encaminar a esta organización tan compleja como es la iglesia.

Que San Agustín lo acompañe.

(he subido un video en youtube sobre este texto en: <https://youtu.be/6Lv31EXGAB8>)