

LIDERAR CON CICATRICES: LIDERAZGO Y HERIDAS DE INFANCIA

♦ RESUMEN ♦

Este artículo relaciona las heridas de infancia y el ejercicio del liderazgo en la adultez. Se plantea que las experiencias tempranas influyen en los estilos de liderazgo, pero que, al ser reconocidas y elaboradas, pueden transformarse en fuentes de resiliencia y autenticidad. Se examinan conceptos como apego, resiliencia y vulnerabilidad, integrando referentes psicológicos y organizacionales. Finalmente, se propone comprender que un líder con cicatrices puede transformar sus vivencias dolorosas en una oportunidad, fortaleciendo su capacidad de conexión y transformación.

Palabras clave: Liderazgo, heridas, resiliencia, vulnerabilidad, autenticidad.

LEADERSHIP AND CHILDHOOD WOUNDS

♦ ABSTRACT ♦

This article examines the profound correlation between childhood wounds and adult leadership behaviors. It argues that early adverse experiences significantly shape leadership styles; however, when these experiences are acknowledged and processed, they can become sources of resilience and authenticity. Integrating psychological and organizational frameworks, the analysis draws on concepts such as attachment, vulnerability, and resilience. Ultimately, it proposes that a "leader with scars" can transform past adversity into opportunity—enhancing their capacity for connection and enabling meaningful organizational change.

Keywords: Leadership, wounds, resilience, vulnerability, authenticity.



ALBERTO ADRIAZOLA CANESSA

Capitán de fragata LT (R.)

Magister en Educación (USS)

(albertoadriazola@gmail.com)

Viña del Mar, Chile.

DOI: <https://doi.org/10.63598/marina.v14i3i1012.191>

El liderazgo ha sido concebido como un conjunto de competencias orientadas a la obtención de resultados, la coordinación de recursos y la gestión de equipos. Sin embargo, en las últimas décadas ha surgido una visión más amplia, que reconoce la dimensión humana del líder y su historia personal (Northouse, 2021). Bajo esta perspectiva, las heridas de infancia, entendidas como experiencias emocionales que marcan el desarrollo temprano, adquieren un papel relevante en la configuración del estilo de liderazgo.

Este artículo busca explorar cómo dichas heridas inciden en la manera de liderar, considerando tanto sus efectos limitantes como su potencial transformador. Se propone el concepto de "*liderar con cicatrices*", resaltando la importancia de la vulnerabilidad y la resiliencia como recursos para ejercer un liderazgo auténtico y más humano.

Heridas de infancia

Las heridas de infancia representan experiencias emocionales tempranas que impactan la construcción del autoconcepto y los patrones relacionales en la vida adulta

(Bowlby, 1988; Ainsworth et al., 1978). Aunque muchas veces se invisibilizan o minimizan, estas experiencias influyen en la manera en que los individuos se perciben y ejercen liderazgo. Bourbeau (1993) identifica cinco heridas principales: rechazo, abandono, humillación, traición e injusticia.

1. **Herida de rechazo:** El rechazo, que puede provenir de experiencias en las que el niño percibió no ser deseado o no encajar, genera en la adultez líderes con gran temor al fracaso y a la desaprobación. Estos líderes tienden a evitar riesgos, buscan perfeccionismo extremo y, en ocasiones, se tornan excesivamente autocríticos (Branden, 1994). Aunque esta herida puede limitar la innovación, también puede impulsar altos estándares de calidad y rigurosidad.
2. **Herida de abandono:** El abandono surge cuando el niño experimenta la ausencia física o emocional de sus cuidadores. En la vida adulta, se traduce en líderes con necesidad excesiva de aprobación y dificultad para delegar, ya que temen ser defraudados o dejados



Heridas de infancia.
(Fuente: Gemini IA).

de lado (Crittenden, 2008). Estos líderes suelen involucrarse profundamente con su equipo, mostrando calidez, pero también corren el riesgo de sobrecargar las relaciones y generar dependencia emocional.

3. **Herida de humillación:** La humillación se produce cuando el niño siente vergüenza constante, ya sea por sobre exigencias o descalificaciones. En la adultez, puede originar líderes hiper críticos, que reproducen la dureza con ellos mismos y con sus colaboradores (Kets de Vries, 2009). Este estilo puede erosionar la motivación del equipo, pero también puede transformarse en una fortaleza si el líder logra convertir esa exigencia en estándares éticos y de responsabilidad social.
4. **Herida de traición:** La traición se manifiesta cuando el niño experimenta promesas incumplidas o figuras significativas que no sostienen la confianza depositada. Estos líderes tienden a ser controladores y celosos de la lealtad, pues sienten que deben vigilar para evitar ser engañados. Aunque este estilo puede derivar en micro gestión, también suele generar líderes sumamente comprometidos con la consistencia y el cumplimiento de acuerdos (Bowlby, 1988).
5. **Herida de injusticia:** La injusticia emerge cuando el niño percibe un trato desigual, rígido o arbitrario. En la adultez, puede producir líderes perfeccionistas y poco flexibles, que buscan constantemente imparcialidad y orden (Northouse, 2021). Aunque este estilo puede sofocar la creatividad, también fortalece la búsqueda de equidad y el establecimiento de normas claras dentro de la organización.

Impacto transversal en el liderazgo

Cada una de estas heridas condiciona, en mayor o menor medida, los estilos de liderazgo. No obstante, es importante

destacar que no determinan de forma absoluta la conducta. El grado de conciencia y trabajo personal define si estas heridas se expresan como limitaciones o como fortalezas. Desde la perspectiva de la resiliencia (Cyrulnik, 2003), el sufrimiento puede transformarse en recurso de crecimiento, y desde el liderazgo auténtico (George, 2015), el reconocimiento de estas experiencias otorga legitimidad y conexión con los equipos.

En síntesis, las heridas de infancia son un legado invisible que acompaña a todo líder. Cuando son negadas, pueden reproducir patrones de abuso, desconexión o desconfianza; cuando son integradas, se convierten en cicatrices que inspiran empatía, comprensión y una forma de liderazgo más humano y consciente.

Estas dinámicas nos conducen a una reflexión más profunda; si bien las heridas marcan la forma de relacionarse, la resiliencia permite reconfigurar ese legado. Es en este punto donde resulta clave comprender cómo del dolor puede surgir fortaleza.

Liderazgo y resiliencia

No todas las personas que han atravesado experiencias adversas replican sus efectos de manera negativa. El concepto de *resiliencia* (Cyrulnik, 2003) "describe la capacidad de transformar el sufrimiento en Fortaleza", articulando un proceso en el que la herida deja de ser una condena para convertirse en una oportunidad de crecimiento. En este sentido, la resiliencia no es un rasgo estático, sino una dinámica en constante construcción, que combina recursos internos, vínculos protectores y contextos favorecedores (Masten, 2014). Un líder resiliente, por lo tanto, no se define por la ausencia de dolor, sino por su capacidad de otorgarle un sentido reparador y trascendente.

Reconocer las cicatrices personales permite al líder integrar su historia en lugar de ocultarla o reprimirla. Esta integración produce un efecto liberador, pues evita

que los patrones inconscientes asociados a las heridas gobiernen la manera de dirigir. De esta forma, las cicatrices se convierten en herramientas de legitimidad: un líder que reconoce sus limitaciones y vulnerabilidades transmite autenticidad, y esto genera confianza en su equipo (George, 2015). A diferencia del liderazgo basado en la apariencia de perfección, el liderazgo resiliente fomenta vínculos reales, en los que la empatía no es una técnica, sino una consecuencia natural del haber transitado por el dolor propio.

Desde esta perspectiva, liderar con cicatrices implica cuatro movimientos fundamentales: reconocer la propia vulnerabilidad, como acto de valentía; convertir el dolor en aprendizaje, resignificando las experiencias adversas; utilizar la empatía como herramienta de gestión, al conectar desde la comprensión genuina; e inspirar a través de la autenticidad, mostrando que la solidez no proviene de la ausencia de heridas, sino de la capacidad de integrarlas. En este sentido, la resiliencia aplicada al liderazgo no solo transforma al individuo, sino que también se proyecta en la cultura organizacional, creando entornos más humanos, compasivos y sostenibles.

Vulnerabilidad y Liderazgo

Brené Brown (2012) sostiene que la vulnerabilidad no debe confundirse con debilidad, ya que representa la disposición a exponerse con honestidad y valentía, incluso cuando existe el riesgo de ser juzgado o herido. En el ámbito del liderazgo, esto implica abandonar la máscara de perfección y admitir la propia humanidad. Cuando un líder se muestra vulnerable, habilita un espacio de confianza mutua que permite a los equipos reconocer también sus propios miedos, errores y aprendizajes, generando culturas organizacionales más abiertas y colaborativas.

George (2015), en su propuesta de *authentic leadership*, enfatiza que los líderes auténticos son aquellos que logran conectar sus acciones con sus valores fundamentales. La autenticidad

se fortalece cuando el líder integra su historia vital, con luces y sombras, en su manera de dirigir. Reconocer experiencias adversas y compartirlas con prudencia y sentido pedagógico no solo humaniza la figura del líder, sino que además genera una poderosa coherencia entre el discurso y la práctica. La transparencia, en este sentido, se convierte en una de las fuentes principales de legitimidad y credibilidad.

Luego, la vulnerabilidad requiere equilibrio. No se trata de desbordar emocionalmente ni de convertir al equipo en depositario de heridas no elaboradas, sino de usar la vulnerabilidad como puente de conexión y aprendizaje compartido. Los líderes que logran este balance inspiran lealtad y compromiso, ya que muestran que la fortaleza no radica en la infalibilidad, sino en la capacidad de aprender, reparar y seguir adelante. Así, la vulnerabilidad se convierte en un recurso estratégico para construir culturas de innovación, resiliencia y confianza a largo plazo.

Expresiones de las heridas de infancia en el liderazgo

Diversos estudios de caso han mostrado que las experiencias tempranas no desaparecen en la adultez, sino que se expresan de distintas maneras en los estilos de liderazgo. Lejos de ser un fenómeno aislado, las heridas de infancia se manifiestan en las dinámicas de poder, en la gestión de equipos y en la construcción de confianza dentro de las organizaciones (Kets de Vries, 2009).

Por ejemplo, líderes marcados por una herida de humillación suelen tender a instaurar estructuras jerárquicas rígidas. En estos contextos, las normas estrictas y el control vertical se convierten en mecanismos de protección frente al miedo al descrédito. Si bien este estilo puede otorgar orden y disciplina, también puede sofocar la creatividad y generar ambientes laborales percibidos como fríos o poco inclusivos. La humillación no elaborada se traduce en líderes que, al exigir perfección,

reproducen con sus colaboradores la misma dureza que alguna vez recibieron.

En el caso de la herida de abandono, se observan líderes con fuerte inclinación al sobrecontrol. La desconfianza hacia la permanencia de los otros conduce a dinámicas donde delegar resulta difícil y donde la supervisión constante se vuelve la norma. Aunque esto puede asegurar resultados inmediatos y alta dedicación, también desgasta la autonomía del equipo y produce desmotivación. No obstante, cuando esta herida es reconocida y trabajada, el líder puede transformarla en una capacidad para generar vínculos sólidos y un genuino interés por el bienestar de las personas a su cargo.

En contraste, líderes que han logrado elaborar una herida de injusticia suelen desarrollar un estilo profundamente orientado hacia la equidad y la transparencia. Al haber experimentado en carne propia lo que significa ser tratados con arbitrariedad, construyen culturas organizacionales donde la imparcialidad y el respeto son valores centrales. Estos líderes promueven reglas claras, procesos justos y mecanismos de participación que aseguran que cada voz sea escuchada. Su resiliencia convierte la herida en una brújula ética que los guía hacia la construcción de comunidades laborales más humanas y sostenibles.

Estos ejemplos ponen de relieve que las heridas de infancia no determinan de manera definitiva el liderazgo, pero sí lo condicionan. El punto decisivo radica en el nivel de conciencia que el líder alcance y en la capacidad de transformar el dolor en un motor de crecimiento. Así, lo que en un principio aparece como limitación puede convertirse en una fuente de legitimidad, inspiración y aprendizaje colectivo.

Ejemplos históricos refuerzan esta idea. Nelson Mandela, marcado por la injusticia y el encarcelamiento, transformó su dolor en una visión de reconciliación y equidad para Sudáfrica. Winston Churchill, con una infancia de rechazo y distanciamiento parental, desarrolló una resiliencia férrea que lo convirtió en símbolo de resistencia

durante la Segunda Guerra Mundial. En el ámbito empresarial, Steve Jobs, tras experimentar abandono en su infancia, canalizó esa herida hacia una búsqueda incansable de control y perfección, que si bien lo llevó a tensiones con su equipo, también impulsó una cultura de innovación radical.

Implicancias prácticas para las organizaciones

Comprender el concepto de liderar con cicatrices no solo tiene relevancia personal, sino también organizacional. Las instituciones pueden beneficiarse al fomentar espacios de formación en liderazgo que integren autoconocimiento, procesos de acompañamiento psicológico y programas de resiliencia. Esto incluye talleres de inteligencia emocional, supervisión en coaching ejecutivo y entornos de trabajo donde se valore la vulnerabilidad como un recurso colectivo. Además, los equipos de recursos humanos pueden generar políticas que promuevan culturas de cuidado, donde las heridas no se traduzcan en prácticas de abuso, sino en oportunidades de crecimiento compartido.

Liderar con cicatrices significa aceptar que el dolor emocional de la infancia no desaparece, sino que se transforma en parte constitutiva de la identidad del líder. Esta perspectiva no busca romantizar el sufrimiento, sino comprender que, cuando es trabajado, puede convertirse en fuente de sabiduría práctica, empatía y autenticidad (Brown, 2012; Cyrulnik, 2003).

El primer paso es reconocer la existencia de las heridas. Esto implica un ejercicio de introspección y autoconciencia, donde el líder identifica cómo experiencias tempranas -rechazo, abandono, humillación, traición o injusticia (Bourbeau, 1993)- influyen en su forma actual de relacionarse con el poder y la autoridad. El reconocimiento es clave porque rompe el mecanismo de negación y permite que el líder se libere de patrones automáticos. La literatura sobre liderazgo auténtico (George, 2015) enfatiza que el

autoconocimiento constituye la base de toda práctica de liderazgo genuino.

El segundo paso consiste en la elaboración de la experiencia dolorosa. A través de procesos terapéuticos, coaching reflexivo o prácticas de mindfulness, el líder puede reconfigurar el significado de sus heridas (Siegel, 2012). Elaborar no es olvidar, sino reconstruir narrativas internas que otorguen sentido y resiliencia. En términos organizacionales, la elaboración también supone reconocer los patrones que emergen en la conducción de equipos: excesivo control, dificultad para delegar o rigidez en la toma de decisiones. Intervenir en estos puntos abre la posibilidad de estilos más flexibles y empáticos.

La integración es el proceso por el cual el líder asume sus cicatrices como parte de su identidad y las pone al servicio del colectivo. Desde la neurociencia interpersonal, se plantea que la integración de experiencias permite una mayor coherencia entre emoción, cognición y acción (Siegel, 2012). Un líder que integra su historia se convierte en un referente auténtico: inspira confianza, fomenta la empatía en su equipo y promueve una cultura organizacional que valora la vulnerabilidad como fortaleza. En esta etapa, la cicatriz deja de ser una limitación para transformarse en una fuente de legitimidad y conexión humana.

La propuesta integradora se sustenta en el ciclo reconocimiento, "elaboración-integración", donde la herida no se borra, pero deja de ser un peso inconsciente

para convertirse en motor de crecimiento. Así, el liderazgo deja de ser un ejercicio de perfección para transformarse en un acto profundamente humano, basado en la coherencia entre la historia personal y la práctica profesional.

Conclusiones

El liderazgo contemporáneo exige no solo capacidad técnica, sino también humanidad. Las heridas de infancia constituyen un legado emocional que atraviesa el modo en que las personas ejercen autoridad, se vinculan con otros y gestionan equipos. Ocultarlas puede derivar en prácticas autoritarias o desconectadas; reconocerlas, en cambio, abre la posibilidad de liderar con autenticidad y cercanía.

En definitiva, el líder con cicatrices no es aquel que niega sus heridas, sino el que las integra como parte de su historia, convirtiéndolas en un recurso para inspirar y transformar.

En un mundo marcado por la incertidumbre, la fragmentación social y la necesidad de referentes confiables, el liderazgo con cicatrices representa una alternativa profundamente humana. No se trata de líderes perfectos, sino de hombres y mujeres capaces de abrazar su historia y transformar sus heridas en aprendizajes colectivos. Su mayor legado no es la ausencia de errores, sino la capacidad de inspirar a otros desde la autenticidad, la resiliencia y la coherencia entre vida personal y el Liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Lawrence Erlbaum Associates.
2. Bourbeau, L. (1993). *Las cinco heridas que impiden ser uno mismo*. Ediciones Obelisco.
3. Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. Basic Books.
4. Branden, N. (1994). *The six pillars of self-esteem*. Bantam Books.
5. Brown, B. (2012). *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*. Gotham Books.
6. Crittenden, P. M. (2008). *Raising parents: Attachment, representation, and treatment*. Routledge.
7. Cyrulnik, B. (2003). *Los patitos feos: La resiliencia: una infancia infeliz no determina la vida*. Gedisa.
8. George, B. (2015). *Discover your true north*. John Wiley & Sons.
9. Kets de Vries, M. F. R. (2009). *Reflections on leadership and career development: On the coach's couch*. John Wiley & Sons.
10. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publishing.
11. Siegel, D. J. (2012). *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are* (2nd ed.). Guilford Press.