

# Liderazgo y legitimidad en las organizaciones

Luis Antonio Cruz Soto



**CUADERNOS DE  
INVESTIGACIÓN FCA**





**Dr. Enrique Luis Graue Wiechers**

Rector



**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**

Director

**Dr. Leonardo Lomelí Vanegas**

Secretario General

**Dr. Armando Tomé González**

Secretario General



**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**

Secretario de Divulgación  
y Fomento Editorial

---

## Liderazgo y legitimidad en las organizaciones

Primera edición: 2020

Fecha de la edición: agosto de 2020

D.R. © 2020 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México

Facultad de Contaduría y Administración

Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing

Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria

Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”.

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o, en caso de ser libro impreso, su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México

# Contenido

Presentación .....	4
Resumen .....	5
Introducción .....	6
1. El liderazgo de las organizaciones .....	8
2. El surgimiento del liderazgo en las organizaciones.....	11
<i>a. La organización informal</i> .....	12
<i>b. La legitimidad</i> .....	16
3. Liderazgo y legitimidad en las organizaciones .....	21
Conclusión .....	28
Referencias .....	31

# Presentación



En este volumen de la serie *Cuadernos de Investigación FCA* Luis Antonio Cruz Soto aborda un tema fundamental de la administración: el liderazgo. Podría suponerse que la gran cantidad de estudios y escritos que se han ocupado de este tema ha sido lo suficientemente amplio y exhaustivo para tener una idea precisa de lo que es y de su importancia en la administración; sin embargo, por paradójico que parezca, este tema sigue siendo un enigma tanto en su comprensión como en la asimilación de su relevancia para la organización.

Si por sí mismo el liderazgo representa un camino sinuoso para su estudio, el acompañarlo con el tema de la legitimidad quizá resulte de una complejidad aun mayor, pero esto no debe ser un obstáculo para su análisis; contrariamente, es un compromiso necesario de nuestros investigadores con la búsqueda de la verdad, que es lo que caracteriza el trabajo de investigación.

Espero que este trabajo y las demás publicaciones de esta colección *Cuadernos de Investigación FCA* contribuyan a seguir fomentando el trabajo académico en nuestra Facultad y el estudio de diversas temáticas en nuestras disciplinas.

***Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez***

*Director de la Facultad de Contaduría y Administración*

# Liderazgo y legitimidad en las organizaciones

*Luis Antonio Cruz Soto*

*Para muchos, si no es que para la mayoría, el término liderazgo es una palabra que ha trascendido el uso cotidiano y ha acabado por tener un significado hasta cierto punto mágico. Sentimos que si repetimos el término con suficiente frecuencia y ardor aliviaremos nuestra sensación de haber perdido el camino, de tener metas sin lograr o deberes sin cumplir.*

John Gardner

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo consiste en analizar las similitudes y diferencias entre el liderazgo y la legitimidad en las organizaciones. Se divide en tres apartados; en el primero, se realiza un breve análisis del significado del liderazgo en las organizaciones; posteriormente, se analiza su origen a partir de la organización informal y de la legitimidad; en el tercero, se determinan las similitudes y diferencias entre el liderazgo y la legitimidad en las organizaciones. Se concluye que estos dos conceptos tienen una connotación muy similar en sus

características y en su origen, pero se distinguen en sus fundamentos: la legitimidad se sustenta en la función organizacional y el liderazgo en los objetivos de los líderes y de los seguidores.

*Palabras clave: liderazgo, legitimidad, organización informal, seguidores, influencia*



## **Introducción**

El objetivo de este trabajo consiste en analizar las similitudes y diferencias entre el liderazgo y la legitimidad en las organizaciones. En este escrito, la organización es el contexto con el que se definen la legitimidad y el liderazgo. Se parte de la idea de que en todas las organizaciones las características de la legitimidad y del liderazgo son similares en todo tipo de organizaciones, debido a que en todas ellas existe la necesidad de generar *acuerdos* de participación colectivos mediante la interacción común. Tanto el liderazgo como la legitimidad se definen por la validez intersubjetiva que otorgan los individuos por asumir, sin coerción alguna, el contenido de las acciones.

El contexto de la organización permite definir, en buena medida, al liderazgo y a la legitimidad debido a las relaciones que se producen en ella; si por organización se entiende, según el concepto de Chester Barnard, como un espacio de cooperación, conscientemente

coordinado, donde se producen relaciones sociales para el logro de objetivos,<sup>1</sup> entonces es posible determinar dos elementos fundamentales para entender el liderazgo y la legitimidad: la cooperación y el de producir relaciones sociales.

Sin la acción de cooperar y de producir relaciones sociales entre los individuos no es posible conformar un sistema de actuación<sup>2</sup> común, como es el que se produce en las organizaciones; ambos aspectos adquieren una mayor relevancia en la legitimidad y en el liderazgo porque gracias a ellos los individuos son plenamente conscientes de que esta creencia de cooperación no únicamente persigue fines personales, sino que se orienta, fundamentalmente, a una finalidad colectiva.

La cooperación que se produce en un ámbito de liderazgo y de legitimidad en las organizaciones es distinta con respecto a la que se genera a partir de la cooperación formal que se produce en las organizaciones; mientras que en ésta se establece por la responsabilidad inherente de la función y el carácter coercitivo implícito en la relación, la cooperación en el liderazgo y en la legitimidad se sustenta en el compromiso personal expreso ante una autoridad, sin apelar a ningún tipo de coerción, sino exclusivamente en el *convencimiento* de la pertinencia de los *mandatos*.

---

<sup>1</sup> Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, pp. 65 y 72.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 70.

Esta característica de la cooperación en la legitimidad y el liderazgo se refiere a asumir conscientemente como propia la voluntad de otros, lo que significa ceder, sin coerción alguna, parte de la libertad del individuo para la consecución de los fines comunes. Barnard señala que “El motivo individual es algo necesariamente interno, personal, subjetivo; la finalidad común es algo necesariamente externo, impersonal y objetivo,<sup>3</sup> aun cuando su interpretación personal sea subjetiva”.<sup>4</sup> Se trata de condicionar la acción individual a la acción común, lo que es una manifestación propia de los seguidores,<sup>5</sup> tanto en la legitimidad como en el liderazgo en las organizaciones.

## 1. El liderazgo de las organizaciones

En este apartado, más que ofrecer una definición precisa de liderazgo, lo que interesa es establecer las características principales que permitan aspirar a su conceptualización. En primer término, es necesario distinguir entre liderazgo y líder. Mientras que liderazgo es el proceso en el que una persona ejerce influencia sobre

---

<sup>3</sup> El carácter objetivo en una relación de dominación refiere a un hecho evidente por sí mismo; un ejemplo de ello es el que se deriva de la organización formal, en donde los individuos, desde el momento en que se incorporan a una organización, son conscientes de las condiciones de dominación porque así está establecido en las normas de acción organizacional. Lo objetivo en la legitimidad y en el liderazgo no es tan fácil de precisar, pero se finca en un *acuerdo* intersubjetivo, como se referirá posteriormente en este trabajo

<sup>4</sup> Chester Barnard, *op. cit.*, p. 89.

<sup>5</sup> La connotación de seguidores se empleará en este trabajo tanto en la legitimidad como en el liderazgo. En sentido estricto, en el liderazgo se justifica mejor el término de seguidores porque la existencia del líder se debe a quienes *lo siguen*; en tanto en la legitimidad no necesariamente es así, sino que sencillamente se asume como una orientación de la acción más pertinente por el contenido técnico que la acompaña, es decir, por un saber *profesional* asociado con la función.



otra, el líder supone la identificación de cualidades personales que hacen posible el liderazgo. En este trabajo se tratará de clarificar el proceso, a partir del que será posible identificar la influencia de una persona hacia los demás.

La influencia que ejerce un individuo hacia un grupo es determinante para entender el liderazgo; esta cualidad, sin embargo, puede analizarse con mayor profundidad atendiendo a los siguientes elementos: a su surgimiento; a la manera en que se ejerce; a los objetivos que pretende alcanzar; a la perspectiva de comportamiento de los seguidores; a la situación y a los resultados. El compromiso de los seguidores para sostener un liderazgo quizá sea su rasgo más característico debido a que representa mantener una validez intersubjetiva de las acciones sugeridas por una persona hacia un grupo.

Si bien en todo proceso de dominación existe la necesidad de control por quienes dominan, incluyendo al liderazgo,<sup>6</sup> hay una distinción importante en la forma en que éste se ejerce; mientras que en otro tipo de autoridad, particularmente formal, regularmente no se advierte mayor compromiso que la obediencia mecánica, obligada o indiferente, por temor o algún interés personal de los individuos (sin

---

<sup>6</sup> En este trabajo se sostiene que el liderazgo es un elemento de dominación porque se trata de un tipo de control. Por más sutil que sea, este control es lo que sostiene el liderazgo, mediado por una serie de características, como la influencia, la situación, la legitimidad, entre otras, que difieren de otros tipos de dominación, como es el poder en la administración que se deriva del sistema impersonal establecido por normas o reglas de funcionamiento (este último aspecto se puede consultar en Luis Antonio Cruz Soto, "El concepto de poder en la administración", revista *Contaduría y Administración*, No. 58 (4), pp. 39-57).

excluir la posibilidad de que se presente también dentro de un ámbito de liderazgo), en el liderazgo el cumplimiento de las directrices está generalmente enmarcado únicamente por el convencimiento pleno e informado de los seguidores, en donde su principal incentivo es una creencia sustentada de la validez de las acciones. El liderazgo está sustentado, en mayor medida, en la asunción voluntaria y convencida de los seguidores, y no necesariamente en mecanismos de control formales, en su mayor parte coercitivos, de la organización.<sup>7</sup>

Por ahora, se puede decir que el liderazgo es un proceso de influencia en el cual los seguidores asumen subjetivamente su condición de dominados, que se hace objetivo en el momento en que existe un acuerdo implícito entre ellos en la identificación de una persona por conducir las acciones. Esta influencia no es producto, únicamente, de la capacidad de ciertas personas para hacer que se hagan las cosas, sino que es una consecuencia de la situación, de los seguidores y de las relaciones que se producen entre éstos y los líderes.

El liderazgo es el resultado de tres elementos: 1) del carácter subjetivo de los individuos en reconocer ciertas cualidades y directrices de acción de un individuo; 2) de la propia capacidad de una persona

---

<sup>7</sup> En trabajos posteriores se realizarán diversos análisis del significado del liderazgo en la organización formal. Por el momento, se dirá que cuando el liderazgo se da en la organización formal frecuentemente se equipara con la dirección, con lo que se pierde su sentido fundamental y su razón de ser, pues frecuentemente los mecanismos de control ya no responden necesariamente al convencimiento pleno sino al carácter coercitivo, explícito o implícito, que se derivan de las normas. Se sostiene que en una organización formal es posible que pueda producirse el liderazgo, pero sus características difieren con las que se tratarán de discernir a lo largo de este texto, por esta razón amerita un estudio *ex profeso* al respecto.

para orientar y motivar a los seguidores hacia ciertos objetivos de grupo; y 3) del contexto de significado en el que se genera. La relación que se produce entre los líderes y los seguidores está en continuo *movimiento*, no es estática ni permanente, y es de carácter bidireccional, lo que implica una participación activa de ambos, fundamentalmente de los segundos quienes son los que sostienen a los primeros.

## **2. El surgimiento del liderazgo en las organizaciones**

El significado del liderazgo que interesa explorar en este trabajo se deriva de la organización informal;<sup>8</sup> surge, en primer lugar, en el ámbito de las relaciones sociales que se producen en las organizaciones, en la organización informal, y, en segundo lugar, de la legitimidad, desde la perspectiva de la dominación, a partir de la capacidad de justificar y validar la orientación de las actividades de grupo de quienes dominan.

La organización informal y la legitimidad permiten identificar los esquemas de participación colectivos, en los cuales se aspira a reconocer la acción concreta de donde surgen los líderes. Especialmente, la legitimidad permite justificar ciertos procesos, acciones y decisiones en la organización y en un grupo,

---

<sup>8</sup> La hipótesis inicial que se plantea en este trabajo es que el liderazgo es una consecuencia de la organización informal, incluyendo el *liderazgo* directivo, como se podrá ver a lo largo de este escrito; sin embargo, también es posible que el liderazgo surja de la organización formal, tema que será motivo de un trabajo posterior.

orientados, particularmente, al *control* de los individuos y a la *satisfacción* de los seguidores.

*a. La organización informal*

Se entiende por organización informal un ámbito de relaciones personales, generalmente directas, y de actuaciones recíprocas, regularmente establecidas por afinidad o interés individual, en un espacio más amplio de interacción del que ofrece la organización. Estas agrupaciones de individuos se forman en la organización, pero pueden actuar al margen de la organización formal.<sup>9</sup> Los elementos que están condicionando el liderazgo, a partir de la organización informal, son el ámbito de relaciones personales y de actuaciones afines que se enmarcan en un perspectiva de acción más amplia, tanto espacial como temporal, que la que puede ofrecer la propia organización.

Si bien se puede decir que también en la organización formal se producen relaciones personales y actuaciones afines, éstas difieren en el liderazgo porque no responden necesariamente al contenido *técnico* de la relación ni a la dominación formal establecida en una jerarquía; es decir, no se limitan a las cuestiones compartidas del trabajo *productivo* ni al control establecido en una estructura formal, sino que son relaciones sociales más amplias; asimismo,

---

<sup>9</sup> Se entiende por organización formal el orden funcional (estructura), diferenciado vertical y horizontalmente establecido a través de un sistema de reglas y normas que responden a los objetivos de la organización.

son fundamentalmente de índole personal, por afinidad o interés particular.

El liderazgo está condicionado, en mayor medida, a un ámbito de relaciones personales, por lo que el vínculo que se establece entre los líderes y sus seguidores no responden necesariamente a la situación impersonal que contiene el sistema formal de dominio. La predisposición que emana del sistema normativo imperante en la organización no es una cualidad en el significado de liderazgo que interesa en este trabajo porque esta relación no es del orden exclusivamente técnico.

En el liderazgo la mayoría de las acciones no se encuentran previamente establecidas y una gran parte de sus perspectivas de realización se sustentan en una creencia subjetiva y voluntaria de los individuos por establecer una relación personal. Este tipo de relaciones que se producen en la organización modifica la experiencia, el conocimiento, las actitudes y las emociones de los individuos,<sup>10</sup> como seguidores, lo que permite sustentar una relación personal particular que es diferente a la que se produce en otro tipo de dominación, como es la formal.

La organización informal sustenta relaciones intersubjetivas, generalmente al margen de la estructura funcional y jerárquica, que condiciona un sistema de comunicación diferente. Estas tres

---

<sup>10</sup> Chester Barnard, *op. cit.*, p. 114.

características de participación común en la organización formal —funcionales, jerárquicas y comunicacionales— constituyen elementos fundamentales que la distinguen de la organización informal: al no existir una estructura funcional ni una jerarquía claramente establecida, el ámbito de relaciones sociales se sugiere dentro de una perspectiva de significado personal y no necesariamente técnico.

La estructura funcional y jerárquica restringe la relación social a un espacio y a una temporalidad de acción; en la organización informal y, por tanto, en el liderazgo, no sucede necesariamente así: el espacio y el tiempo de interacción no sólo los incluye, sino que los amplía, incluso más allá de la propia organización, generalmente en un ámbito de relaciones y contenidos diferentes; en este sentido, la comunicación sale de la esfera propiamente organizacional y genera interrelaciones sociales de tipo más personal y menos funcional.

La comunicación que se deriva de la organización informal es predominantemente de carácter horizontal y personal; contrariamente, en la organización formal es impersonal, fundamentalmente vertical, de corte jerárquico y, a menudo, de manera lineal, y horizontal, de forma funcional. Estos dos rasgos de la comunicación en la organización informal —de carácter personal y, en general, horizontal— permiten suponer que existe una igualdad de condiciones entre los integrantes sin ninguna clase de coerción y, por su carácter personal, implica la existencia de una

comunicación directa. Ambos elementos también caracterizan al liderazgo en las organizaciones.

Si bien se puede decir que el liderazgo es un proceso de dominación, lo que explica la *jerarquía* o la influencia de unos individuos sobre otros, lo que predomina es la identificación subjetiva, enmarcada en la legitimidad, la personalidad, la influencia o la estima, así como de la situación imperante en un espacio de acción.

La influencia que se deriva de la organización informal es de carácter personal más que impersonal: responde enteramente al reconocimiento preciso de personas y no de niveles jerárquicos. En todo caso, si se identificara una jerarquía, ésta sería imprecisa y respondería a las cualidades que impone el propio liderazgo; en este sentido, la jerarquía, no es una peculiaridad de la organización informal y tampoco del liderazgo, como sí lo es en la organización formal y en la dirección.

Una de las explicaciones que dan pie al surgimiento y desarrollo del liderazgo es, en primer término, la necesidad de subsanar motivos o razones de participación que no se cubren con la funcionalidad establecida en las normas y el nivel coercitivo que las acompaña, de ahí la importancia de la persuasión, la motivación o el establecimiento de alicientes de diverso tipo para el cumplimiento de metas organizacionales o de grupo que no están contenidos, en mayor medida, en la organización formal;<sup>11</sup> y, en segundo término,

---

<sup>11</sup> *Vid., Ibid.*, p. 21

el liderazgo es fundamental como forma de atenuar el conflicto latente que existe en las organizaciones o para atenuar la *zona de indiferencia*<sup>12</sup> para el desarrollo de las funciones; en este sentido, el liderazgo se produce a partir de una labor de persuasión que permita alcanzar acuerdos, que sólo pueden producirse en la organización informal.

### *b. La legitimidad*

El referente de la organización informal en la explicación del liderazgo en las organizaciones es fundamental porque permite establecer ámbitos de participación común de los individuos más amplios y variados que los que se producen en la organización formal. Estas dos características, la amplitud y variedad de relaciones que se producen en la organización informal, hacen posible la multiplicación de acciones que ya no es posible explicar a partir de la dominación que se produce en la organización formal; por esta razón, es importante analizarlo en el ámbito de la legitimidad, como una *dominación* sustentada en el acuerdo intersubjetivo, preponderantemente implícito, de los miembros, al margen de los mecanismos de coacción impuestos desde la autoridad formal.

La legitimidad de la dominación en la organización se sustenta en la acción concreta y responde a la funcionalidad del sistema

---

<sup>12</sup> La zona de indiferencia consiste en la apatía o la actitud desinteresada de los individuos por la realización de sus actividades en la organización (a este respecto puede consultarse a Chester Barnard, *op. cit.*, especialmente Capítulo XII, “La teoría de la autoridad”, pp. 161 y ss.).



organizacional. Se entiende por legitimidad el derecho que otorga una colectividad a un individuo para orientar el sentido de las acciones, preponderantemente de índole *técnico*, al margen del carácter coercitivo que se deriva de la estructura de funcionamiento organizacional. Este derecho está garantizado por el reconocimiento racional, libre, informado y voluntario de los miembros; se funda en la pertinencia de las acciones funcionales y por la creencia plenamente sustentada del contenido de los mandatos.

Lo que procura el carácter legítimo de una dominación en la organización son los seguidores,<sup>13</sup> asumido por una autoridad legítima. En el ámbito de la legitimidad, los seguidores admiten su *dominación* por la vigencia efectiva de los mandatos y por el sentido de la acción; los individuos, en este contexto, asumen el contenido de las órdenes como máximas de obrar. En tanto, la autoridad posee el consentimiento para *emitir* los mandatos, de manera que éstos se inscriben dentro de un espacio particular de validez reconocido por quienes participan en esta relación de dominación, tanto de la autoridad como de los seguidores.

Como se ha sostenido en este trabajo, las vertientes que explican la legitimidad, y también el liderazgo, son la organización informal y los seguidores. La organización informal porque es en este entorno en el que se producen los acuerdos intersubjetivos que permiten objetivar la relación de dominación con los seguidores; y los seguidores

---

<sup>13</sup> Véase nota 5 de este escrito.

porque este *acuerdo* de voluntad<sup>14</sup> es posible únicamente a partir de las relaciones que se producen entre ellos. Por otro lado, tanto en la legitimidad como en el liderazgo, el rol de los individuos es activo y no pasivo; el ser activo implica una participación justificada continuamente de la pertinencia de las acciones para mantener la validez de los ordenamientos.

Desde la perspectiva de la organización, el carácter legítimo está vinculado, en mayor medida, con el contenido técnico o algún saber asociado con la función.<sup>15</sup> Esta noción parece justificar el hecho de que en un ámbito de legitimación de la dominación la obediencia de los seguidores es de carácter voluntaria y no impuesta,<sup>16</sup> y se sustenta en la forma en que se concibe la orientación de la acción dentro de la funcionalidad de la organización.

Al margen de la justificación técnica que acompaña a la legitimidad, ésta y el liderazgo se definen, fundamentalmente, por el carácter consciente y voluntario de la relación, así como por la disposición

---

<sup>14</sup> La voluntad del individuo es una característica de suma importancia en el liderazgo debido a que los líderes disponen de mecanismos de validez permanentes. La voluntad transita por la creencia y la libertad del individuo, por lo que es un tema que amerita un estudio más profundo en otro trabajo.

<sup>15</sup> A este respecto se puede consultar a Luis Antonio Cruz Soto, “El concepto de legitimidad de la autoridad. Elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo”, *Revista Latinoamericana de Administración*, y Luis Antonio Cruz Soto, *La autoridad legítima, op. cit.*, Capítulo III.

<sup>16</sup> La obediencia, la influencia y la subordinación son temas que pueden ser abordados desde diversas perspectivas disciplinarias, entre las que destacan la sociología, cultura, antropología y psicología. El significado que tienen estos conceptos en la autoridad, el poder y el liderazgo ofrece suficientes elementos de análisis para abordarse en otros trabajos posteriores.

de los individuos en asumir que otros orienten la acción. Estos dos elementos son fundamentales para entender tanto la legitimidad de la autoridad como el liderazgo en las organizaciones.

Como se ha señalado, la legitimidad está asociada, principalmente, con el contenido técnico de la función, en tanto que el liderazgo no responde únicamente a esta connotación debido a que restringe su surgimiento en la organización y limita sus ámbitos de significado;<sup>17</sup> si bien el liderazgo puede incluir el contenido *técnico* de la función, su surgimiento y consolidación están relacionados con la situación y la capacidad de los líderes para *convencer* a los seguidores para la realización de acciones *técnicas* o de otro tipo, incluso de carácter *político*, al interior de la organización.

Si se entiende a la legitimidad como la mutua aceptación de reglas y el derecho que otorgan los seguidores a otro u otros para tomar decisiones, entonces se define una autoridad legítima, como la definen Víctor Vroom y Arthur Jago,<sup>18</sup> y que fundamentan, también, el significado del liderazgo. Las cualidades que sustentan esta autoridad legítima y el liderazgo están condicionadas al consentimiento racional, informado, consciente y voluntario que otorgan los seguidores a la autoridad legítima o a los líderes; en este sentido, los miembros del grupo, en calidad de seguidores,

---

<sup>17</sup> Vid., Chester Barnard, *The Nature of Leadership*, pp. 7 y ss.

<sup>18</sup> Víctor Vroom y Arthur Jago, *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*, p. 68. Estos autores denominan a este derecho como poder legítimo; sin embargo, para fines de este estudio se denominará como autoridad legítima para ser consecuente con el concepto de legitimidad que se expone en este trabajo.

son quienes validan las directrices de acción, al margen de la justificación formal que otorga el sistema de dominación, y la obediencia se funda en la vigencia efectiva del sentido de los mandatos. Asimismo, las órdenes están enmarcadas dentro de un ámbito particular de validez intersubjetiva, como medio de objetivación del control imperante en la relación de dominación.

En una relación de legitimación y de liderazgo existe la presunción de los seguidores en asumir voluntaria y libremente los acuerdos implícitos imperantes, las cuales se fundan en una manifestación subjetiva de significado porque responde al convencimiento pleno y a la creencia personal que es compartida por el grupo. Estos acuerdos son reconocidos por todos como máximas de obrar en la relación intersubjetiva, de modo que la autoridad legítima o el líder poseen el derecho de orientación y el control de las acciones del grupo; los seguidores son plenamente conscientes de la repercusión de este derecho otorgado en su ámbito de actuación individual y colectivo. Estas características de la legitimidad otorga el derecho de acción emanado de una autoridad legítima y de los líderes.

Las características de la legitimidad que están presentes en el liderazgo se pueden enmarcar en los siguientes puntos: en primer lugar, se trata de un dominación fundada en las cualidades de una persona que fundamenta la relación de dominio; en segundo lugar, la aceptación del grupo implica el reconocimiento de los seguidores a una persona porque identifican en ella estas cualidades y sus repercusiones en el sentido de la acción misma; en tercer lugar, los

conocimientos de una situación particular que posee esta persona permiten hacer objetiva la relación porque sustenta el sentido de las acciones sugeridas por ella; en cuarto lugar, la dominación es predominante de carácter informal porque su reconocimiento se inscribe al margen de la estructura formal y, por tanto, sustentado en condiciones subjetivas de significado, validado a través del consenso informado, racional y voluntario; por último, la delimitación espacial y temporal está condicionada a la situación imperante que sustenta el surgimiento de la autoridad legítima y los líderes.

### **3. Liderazgo y legitimidad en las organizaciones**

El liderazgo está asociado a las relaciones de los individuos en las organizaciones, por lo que en mayor medida se vincula al carácter informal, como se pudo explicar en el apartado anterior; se funda en las relaciones sociales y en la subjetividad de los individuos. Una relación de liderazgo se explica a partir de la validación de las directrices de acción que otorgan los seguidores a los líderes; por esta razón, tanto el liderazgo como la legitimidad son procesos que guardan una relación muy estrecha: parten del mismo proceso de reconocimiento intersubjetivo que requieren los individuos para justificar el contenido de las acciones colectivas.

La principal diferencia entre el liderazgo y la legitimidad estriba en el carácter técnico que justifica, en mayor medida, a esta última. Barnard señala que el limitar el liderazgo a los factores técnicos coloca a los líderes bajo la tutela de cierto conocimiento

especializado, sin considerar otras características que pueden ser más relevantes,<sup>19</sup> como pueden ser el prestigio, la estima o la situación, entre otros aspectos relevantes; este autor advierte que existe un efecto restrictivo en la explicación del liderazgo cuando prevalece el carácter técnico de la experiencia de los líderes sobre el desarrollo general o social de los individuos, en donde se encuentran dispuestos una mayor variedad y movilidad de recursos sociales que resultan más significativos para explicar todo el fenómeno.<sup>20</sup>

En la legitimidad, el reconocimiento individual se adquiere por la operación del sistema de acción funcional previsto por la propia organización, a partir de las propias actividades que son necesarias para el cumplimiento de sus objetivos; en un ámbito de explicación con estas características, el individuo dotado de legitimidad tiene mayores elementos de juicio para la orientación de las actividades técnicas, sin necesariamente apelar a la motivación.

Si el liderazgo se explica únicamente a partir de la legitimidad, entonces disminuye la posibilidad de entenderlo como la influencia que ejercen los líderes en los diferentes ámbitos de acción social, no necesariamente técnicos, como sucede con la motivación. Los líderes son fundamentalmente individuos que procuran la motivación y su influencia, incluso sin una justificación técnica que sustente este propósito, como lo advierte Barnard a continuación.

---

<sup>19</sup> Chester Barnard, *The Nature of Leadership*, p. 7.

<sup>20</sup> *Idem.*

En cuanto a la tercera dificultad —el efecto de la especialización en la individualización— es necesario tener en cuenta que mientras los hombres se están concentrando en las técnicas, las máquinas, los procesos y el conocimiento abstracto se produce un distanciamiento con respecto a la experiencia con los hombres, las organizaciones y las situaciones sociales, mismos que son los campos distintivos de la capacidad de liderazgo.<sup>21</sup>

Quien tiene el conocimiento de la función tiene autoridad para disponer de los medios a su alcance para cumplir con el propósito emanado de la funcionalidad y los objetivos organizacionales, lo cual puede ser entendido como un tipo de liderazgo, pero no necesariamente es el único que se produce en una organización; por esta razón, el liderazgo no sólo estriba en el cumplimiento de tareas y metas de la organización, sino implica una perspectiva de acción social más amplia que tiende a la consolidación de relaciones individuales y de grupo.

Vroom y Jago indican que el poder de la pericia —lo que define la técnica en la legitimidad en las organizaciones— es la base del poder de los profesionales; esto significa que su influencia está condicionada por la creencia de que tienen mayores conocimientos con respecto a un determinado asunto; sin embargo, advierten, lo que cuenta para que una decisión sea aceptada no es tanto estar en posesión de conocimientos, sino en el hecho de que los demás

---

<sup>21</sup> *Idem.*

lo crean así.<sup>22</sup> El liderazgo no estriba exclusivamente en poseer el conocimiento, sino en detentar el derecho de acción otorgado por los seguidores; este derecho es una acción que se “origina en la recíproca aceptación de las reglas del juego.”<sup>23</sup>

Al igual que la legitimidad, la dominación que otorgan los seguidores en el liderazgo se funda en la asunción voluntaria y libre por aceptar los *acuerdos* imperantes. En este ámbito subjetivo de significado, las perspectivas de acción se asumen como máximas de comportamiento colectivo porque existe un acuerdo intersubjetivo que permite su justificación. En una perspectiva de legitimación, la influencia se finca en la capacidad de juicio de que disponen ciertos individuos a partir del conocimiento de la función. Cuando esta capacidad de legitimación no está presente, pero se mantiene la influencia, entonces existe una relación de liderazgo: el detentar el *control*, en este sentido, se finca en algún tipo de *creencia* que es reconocido implícita y subjetivamente por los seguidores. Así refieren esto Vroom y Jago:

[...] cuando líderes y dirigentes tratan de influir sobre otros en campos en los que carecen de legitimidad o de conocimientos, sus posibilidades de obtener el compromiso de los demás respecto a decisiones tomadas de forma autocrática se rige por lo que French y Raven denominan poder de *atracción o de referencia*. El poder

---

<sup>22</sup> Víctor Vroom y Arthur Jago, *op. cit.*, pp. 68-69.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 68.



de atracción se basa en sentimientos positivos hacia el líder. Entre dichos sentimientos figuran la confianza, el respeto o la admiración.<sup>24</sup>

El liderazgo, entonces, se funda en una cualidad personal identificada por los seguidores, cuya validez se finca en la seguridad colectiva para orientar el sentido de las acciones del grupo. Ya no se trata de la legitimidad que procura el conocimiento —el cual tiende a ser más evidente porque se sustenta en la realización de las funciones, históricamente comprobadas—, sino que es un proceso de acción fundado en la confianza: en la convicción que tienen los seguidores de que las decisiones que tomen los líderes habrán de ser las más apropiadas para una situación dada.

Los aspectos de la legitimidad que pueden definir el liderazgo se enmarcan a partir de cuatro elementos de análisis: los seguidores, la influencia, la aceptación de reglas y en el derecho y aceptación de mando. Al igual que en el concepto de legitimidad, la fuente objetiva de validez en el liderazgo son los seguidores, quienes sustentan su origen y permanencia a través de la creencia plenamente justificada en la identificación de los líderes. El liderazgo en las organizaciones se funda en una *obediencia* voluntaria más que en una obediencia impuesta, emanada de los propios seguidores y no del sistema de dominación, como advierten Lee Bolman y Terrence Deal:

Las nociones de legitimidad y obediencia voluntaria sugieren la existencia de nexos importantes entre autoridad y liderazgo. Un

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 69. Subrayados en el original.

líder no puede ejercer liderazgo sin legitimidad, y la obediencia que obtienen los líderes es más voluntaria que forzada. Sin embargo, hay diferencias importantes entre estos dos conceptos. La autoridad se refiere a la obediencia voluntaria, en la que caben muchos ejemplos (como la obediencia a la ley) que están fuera del campo del liderazgo.<sup>25</sup> Tal como lo expresa Gardner: “El empleado que controla y lee el medidor de electricidad, gas o agua tiene autoridad, pero no necesariamente liderazgo.”<sup>26</sup>

El elemento fundamental del carácter legítimo en el liderazgo son los seguidores, los cuales son los que validan la acción de los líderes. El liderazgo se legitima en la influencia que ejerce el líder sobre ciertas acciones de sus seguidores, lo cual va más allá del mero cumplimiento rutinario:<sup>27</sup> se encuentra plenamente justificado por una identificación válida del sentido de la acción que acompaña a los objetivos del grupo; esto se instituye como la única fuente objetiva de permanencia en el liderazgo debido a que los líderes no disponen de la capacidad de *premiar* o *castigar* por la realización de acciones de los individuos, como sí existe en la autoridad formal.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> La obediencia voluntaria que procura el carácter normativo no es liderazgo debido a que esta obediencia está condicionada a la coerción implícita que la acompaña.

<sup>26</sup> Lee Bolman y Terrence Deal, *Organización y liderazgo. El arte de la decisión*, p. 399.

<sup>27</sup> Richard Hall, *Organizaciones: estructura, procesos y resultados*, p. 148.

<sup>28</sup> Los *premios* y *castigos* se refieren a los *incentivos* positivos o negativos que contempla el aparato normativo en la organización formal. Los *premios* son los estímulos personales o materiales que motivan a los individuos para la mejor realización de su trabajo, entre los que se encuentran los bonos económicos, los sobresueldos, las prestaciones, entre muchos otros. Los *castigos* son los mecanismos coercitivos que dispone una autoridad formal para exigir el cumplimiento de una labor en la organización, que van desde una reprimenda verbal hasta el despido, o bien la cancelación de ayudas, prestaciones o premios económicos.

Se trata de una convicción personal de los individuos en aceptar las condiciones que emanan del liderazgo porque es una creencia sustentada colectivamente.

La influencia que ejercen los líderes en la suplantación de las decisiones de los seguidores se funda en la recíproca aceptación de las *reglas*: “Aunque muy parecido al concepto de autoridad formal, French y Raven tienen gran cuidado en señalar que el poder legítimo<sup>29</sup> sólo actúa cuando aquéllos sobre quienes se trata de influir aceptan como algo legítimo dicho intento para influir sobre ellos. Si los seguidores consideran que el líder debe tomar la decisión o que el líder tiene derecho a hacerlo, se puede afirmar que éste posee poder legítimo.”<sup>30</sup> En un ámbito de liderazgo, y también de legitimidad, existe una asunción voluntaria, consciente y libre por aceptar las *reglas* imperantes, las cuales no están contenidas en ningún ámbito formal de significado, sino que se fundan en la creencia de su pertinencia en la relación existente entre los líderes y sus seguidores.

En una relación de liderazgo de este tipo, estas orientaciones de conducta, más que normas de acción, se asumen como máximas de comportamiento colectivo y quien dispone de la orientación de las mismas es el líder. Estas orientaciones implícitas no implican ningún tipo de obligatoriedad salvo la creencia de su pertinencia; en este sentido, se podría vincular con la autoridad legítima, con el

---

<sup>29</sup> Véase nota 18 de este trabajo.

<sup>30</sup> Victor Vroom y Arthur Jago, *op. cit.*, p. 68.

conocimiento de la función, pero en un ámbito de liderazgo se trata de directrices orientadas hacia la consecución de los objetivos del grupo que no sólo se limitan a los objetivos organizacionales.

El derecho y la aceptación de mando procura la relación de liderazgo que se establece entre los líderes y sus seguidores. El carácter legítimo que se deriva de esta relación se finca en la confianza para emprender las tareas que habrán de definir ciertas directrices de acción; estas directrices se asumen de manera voluntaria por los seguidores, con la conciencia plena de su posible repercusión futura en el ámbito de actuación individual y colectiva.

## **Conclusión**

El liderazgo en las organizaciones surge de la subjetividad de los individuos y del carácter intersubjetivo con el que se validan ciertas directrices de acción. El ámbito subjetivo significa la asunción voluntaria y autónoma con la que se funda la creencia de una relación de *dominación* entre una colectividad; el carácter subjetivo se justifica en una validez de acción, plenamente sustentada en el convencimiento libre de ciertas directrices de actuación.

La intersubjetividad otorga la objetividad<sup>31</sup> en una relación de liderazgo, al establecer un *acuerdo* de acción común; los seguidores, en este sentido, no responden a un sistema de dominación formal,

---

<sup>31</sup> Ver nota 3 de este trabajo.

como es el que se deriva de la estructura orgánica en la organización, sino a un consenso informal y voluntario que hace posible su validación.<sup>32</sup> Esta intersubjetividad en el liderazgo es el resultado de las relaciones sociales que se establecen en una organización a partir, en mayor medida, de la organización informal.

La legitimidad ofrece elementos de análisis para comprender el significado del liderazgo. Estos elementos son: la validación que otorgan los seguidores a las directrices de acción de uno o varios individuos; la influencia que ejerce una persona hacia el grupo; la mutua aceptación de *reglas* de los seguidores y el individuo o individuos que ejercen la dominación; y el derecho y aceptación de mando.

Como bien señala J. A. C. Brown “El liderato representa un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo, o en conocimientos pertinentes en una situación dada. Es de naturaleza esencialmente informal y su relación con las necesidades del grupo se restringe a un tiempo o lugar particular”.<sup>33</sup>

La diferencia fundamental entre la legitimidad y el liderazgo consiste en que en una relación de legitimidad el contenido *técnico* constituye el elemento sustancial; en tanto en el liderazgo el conocimiento *técnico* no es lo más importante, sino que es la creencia subjetiva

---

<sup>32</sup> En otro trabajo se analizará con mayor profundidad el carácter subjetivo e intersubjetivo de las relaciones de dominación en las organizaciones.

<sup>33</sup> J.A.C. Brown, *La psicología social de la industria*, p. 307.

de los individuos en reconocer que la orientación de las acciones emanada del líder es las más pertinentes para una situación dada, independientemente del conocimiento de la función.

El liderazgo es una relación de validez bidireccional: el líder y los seguidores se encuentran en continua justificación de todas las acciones, de manera que se presenta una relación en retroalimentación permanente; los seguidores y los líderes mantienen esta posibilidad por los contenidos de acción, de modo que quien encarna el liderazgo cuenta con el derecho de mando y, al mismo tiempo, los seguidores le otorgan su validez.

Una relación de liderazgo es el resultado de la confluencia de situaciones en las que los seguidores identifican la pertinencia de la *dominación* porque así conviene a todo el grupo, por lo que los seguidores no son sujetos pasivos, sino que son parte de un proceso de reciprocidad activo de carácter intersubjetivo. La bidireccionalidad en el liderazgo procura establecer una participación activa entre los líderes y sus seguidores, lo cual permite suponer un proceso de *legitimación* constante, que significa aspirar a una validez de significado en continua retroalimentación entre los líderes y sus seguidores.

## Referencias

- Barnard, Chester, *The Nature of Leadership*, Harvard University Press, Massachusetts, 1940.
- \_\_\_\_\_, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1960.
- Bolman, Lee y Terrence Deal, *Organización y liderazgo. El arte de la decisión*, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, 1995.
- Brown, J. A. C., *La psicología social en la industria*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.
- Cruz Soto, Luis Antonio, “El concepto de legitimidad de la autoridad. Elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo, *Revista Latinoamericana de Administración*, No. 40, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Bogotá, 2008.
- Cruz Soto, Luis Antonio, “El concepto de poder en la administración”, revista *Contaduría y administración*, No 58 (4), octubre-diciembre de 2013.
- Hall, Richard, *Organizaciones. Estructura, proceso y resultados*, Pearson, México, 1996.
- Vroom, Víctor H. y Arthur G. Jago, *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*, Díaz de Santos, Madrid, 1990.

## **Liderazgo y legitimidad en las organizaciones**

Editado por la Universidad Nacional Autónoma de México,  
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing de la  
Facultad de Contaduría y Administración.

Se terminó de editar en agosto de 2020

Tipo de edición: digital

Se utilizó en la composición tipo  
Georgia, 6:1, 9:10.8, 7:8.4, 10.5:12.6, 18:21.6, 10.5:15, 10:15,  
15:20, 10.5:4, 12:14.4, 11:15, 7.5:9, 9:10.8, 8:12, 8:9.6 puntos.

Idioma original: español

Producción Editorial: Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial:  
Dr. José Ricardo Méndez Cruz  
Coordinador Editorial: Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga  
Edición y corrección: Martha Julián Peña  
Diseño de portada y formación de interiores: L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero



En este volumen de *Cuadernos de Investigación FCA* se plantea el análisis de las similitudes y diferencias entre el liderazgo y la legitimidad en las organizaciones. El planteamiento que subyace a la perspectiva que sugiere el investigador Luis Antonio Cruz Soto se sustenta en distinguir el liderazgo de otros procesos de dominación que adopta la autoridad en las organizaciones.

<http://publishing.fca.unam.mx>

