

LA LEGITIMIDAD DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Área de investigación: Teoría de la administración y
Teoría de la organización

Luis Antonio Cruz Soto

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
lcruz13@icloud.com
lcruz@fca.unam.mx

XXI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



LA LEGITIMIDAD DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Resumen



El objetivo de esta ponencia consiste en analizar la legitimidad en el liderazgo en las organizaciones. Para este propósito esta ponencia la hemos dividido en tres apartados; en el primero, definiremos el liderazgo en las organizaciones, lo cual nos servirá de orientación conceptual para fines de nuestro estudio; posteriormente, realizaremos un análisis del origen del liderazgo en las organizaciones, a partir del significado de la organización informal y de la idea de legitimidad; en el tercero, analizaremos el significado de la legitimidad en el liderazgo. La principal conclusión estriba en señalar que la idea de legitimidad contiene elementos fundamentales de análisis que explican al liderazgo en las organizaciones.

Palabras clave: legitimidad, liderazgo, seguidores, influencia

Introducción

El concepto que enmaraca este trabajo es organización. Partimos de la idea que en todas las organizaciones las características del liderazgo son las mismas, trátase de las privadas o las públicas, con o sin fines de lucro, debido a que las relaciones sociales que se producen en todas ellas están sustentadas en el carácter intersubjetivo y no en los objetivos organizacionales, por lo que el liderazgo es consustancial a la naturaleza humana de la interacción común. La delimitación espacial de la organización es un referente importante porque permite la ubicación precisa de sus manifestaciones básicas, lo cual no ocurre necesariamente en los liderazgos que se producen en la política o en los movimientos sociales o religiosos, por ejemplo, los cuales no responden a una ubicación precisa y su referente de explicación es más amplio, temporal y espacialmente.

Entenderemos por organización, según el concepto de Chester Barnard, como un espacio de cooperación, conscientemente coordinado, donde se producen relaciones sociales para el logro de objetivos.¹ Este concepto de organización ofrece dos elementos fundamentales para entender la legitimidad en el

¹ Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, pp. 65 y 72.

liderazgo: la cooperación y el de producir relaciones sociales. Sin la acción de cooperar y de producir relaciones sociales los individuos no es posible formar parte de un sistema de actuación² común, como es el del liderazgo. Los individuos son conscientes de que esta creencia de cooperación no es personal, sino que se orienta a una finalidad colectiva.



Esta característica en el liderazgo significa distinguir entre los objetivos personales y los objetivos del grupo, lo que entraña para el individuo asumir como propia la voluntad de otro, cediendo parte de su libertad de decisión para la consecución de los fines comunes. Barnard señala que el “El motivo individual es algo necesariamente interno, personal, subjetivo; la finalidad común es algo necesariamente externo, impersonal y objetivo, aun cuando su interpretación personal sea subjetiva”.³ Se trata de condicionar nuestro referente de acción individual al referente común, lo que es una manifestación propia de los seguidores en el liderazgo y lo que habrá de definir la legitimidad del liderazgo en las organizaciones.



1. Hacia una definición de liderazgo

En este apartado, más que ofrecer una definición precisa de liderazgo lo que nos interesa es establecer los elementos que permitan la construcción del concepto. En primer término, es necesario distinguir entre liderazgo y líder. Mientras que liderazgo es el proceso en el que una persona ejerce influencia sobre otra, el líder supone la identificación de cualidades personales que hacen posible el liderazgo. En este trabajo nos dedicaremos a tratar de clarificar el proceso, es decir, el liderazgo, debido a que es aquí donde podemos suponer la existencia de su legitimidad. El liderazgo plantea la determinante de la influencia de una persona frente a los demás.



En el liderazgo la influencia es un hecho real, con lo que podemos advertir que es su rasgo característico; esta cualidad, sin embargo, puede analizarse con mayor profundidad atendiendo a los objetivos que persigue éste, a su origen, a la perspectiva de comportamiento que se deriva entre los seguidores, a la manera en que se ejerce y a los resultados. El compromiso de los seguidores para sostener el liderazgo representa un elemento importante para entender su legitimidad. Si bien en todo proceso de dominación existe la necesidad de control, incluyendo al liderazgo, hay una distinción importante

² *Ibid.*, p. 70.

³ *Ibid.*, p. 89.





en la forma en que éste se ejerce: mientras que en el cumplimiento obligado o indiferente a las directrices de cualquier autoridad regularmente no se advierte mayor motivación más que la obediencia mecánica, por temor o interés orientado a fines, en el liderazgo parece apuntar a que su cumplimiento está enmarcado por el convencimiento pleno e informado, cuyo principal incentivo es la creencia sustentada de la validez de las acciones que emprenden todos los individuos que forman parte de un grupo, tal como lo veremos cuando definamos el significado de legitimidad. Debido a que el liderazgo está relacionado con la asunción voluntaria y convencida de los seguidores en la dominación, y no a través de mecanismos de control formales de la organización, la posibilidad de legitimar las decisiones se derivan del actuar concreto que se produce en la organización, incluso al margen del sistema de dominio imperante.

Por ahora, diremos que el liderazgo es un proceso de influencia que se asume subjetivamente por los seguidores, y que se hace objetivo cuando existe un acuerdo implícito entre ellos para identificar y asumir la conducción de los líderes. Esta influencia no es producto, únicamente, de la capacidad de ciertas personas para hacer que se hagan las cosas, como podemos ver en muchas de las definiciones de liderazgo,⁴ sino que es una consecuencia de la situación, de los seguidores y de las relaciones que se producen entre éstos y los líderes; esto es el resultado de las perspectivas subjetivas de los individuos en reconocer ciertas cualidades y acciones de éstos, y a condiciones objetivas como la propia capacidad de los líderes para orientar y motivar a los seguidores hacia ciertos objetivos del grupo. La relación que se produce entre los líderes y los seguidores no es estática y es de carácter bidireccional que implica de manera activa a los dos, fundamentalmente a los segundos quienes son los que sostienen a los primeros.

2. El origen del liderazgo en las organizaciones

El liderazgo es el resultado de la organización informal, en el ámbito de las relaciones sociales que se producen en las organizaciones, y de la legitimidad de la autoridad, desde la perspectiva de la dominación. La organización informal y la legitimidad permitirán identificar que los esquemas de participación colectivos tienen el referente de la acción concreta, a lo que responde el surgimiento de los líderes y su carácter legítimo. La legitimidad nos dará elementos para advertir que los líderes surgen como una necesidad

⁴ Lee Bolman y Terrence Deal, *Organización y liderazgo*, p. 397.

de justificar ciertos procesos, acciones y decisiones en la organización y en un grupo, orientados particularmente al control de los individuos y a la satisfacción de los seguidores en el comportamiento organizacional.

a. La organización informal



Entenderemos por organización informal como un ámbito de relaciones personales, generalmente cara a cara, y de actuaciones recíprocas, regularmente establecidas por afinidad o interés individual, sobre un espacio amplio de interacción. Estas agrupaciones de individuos se forman en la organización, pero actúan al margen de la organización formal.⁵ 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 una perspectiva de acción más amplia, tanto espacial como temporal, que la que existe en la organización.

Si bien podemos decir que también en la organización formal se producen relaciones personales y actuaciones afines, éstas difieren cuando nos referimos al liderazgo, en el sentido de que no responden necesariamente al contenido técnico de la relación; es decir, no se limitan a las cuestiones compartidas del trabajo productivo, sino que son más amplios; asimismo, los contenidos de la relación pueden ser de este tipo, pero fundamentalmente de índole personal, por afinidad o interés. La predisposición que emana del sistema normativo imperante en la organización no es una cualidad en el liderazgo porque la relación que se produce a partir de aquél es del orden exclusivamente técnico. Contrariamente, en el liderazgo no hay disposiciones claras y una buena parte de las perspectivas de acción se sustentan en una creencia subjetiva y voluntaria de los individuos para establecer una relación personal. Este tipo de relaciones que se producen en la organización modifican la experiencia, el conocimiento, las actitudes y las emociones de los individuos,⁶ características que permiten sustentar una relación particular en el liderazgo que es diferente a la que se produce en el ámbito de la autoridad formal.

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

⁵ Entenderemos por organización formal como un orden funcional (estructura), relativamente duradero, diferenciado vertical y horizontalmente y establecido a través de un sistema de reglas y normas que responden a los objetivos de la organización.

⁶ Chester Barnard, *op. cit.*, p. 114.



diferente. Estas tres características de participación común en la organización formal —funcionales, jerárquicas y comunicacionales— constituyen elementos fundamentales que distinguen a la organización informal. En esta última, 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 así: el espacio y el tiempo de interacción no sólo los incluye, sino que los amplía, incluso más allá de la propia organización, pero con relaciones y contenidos diferentes.

Si bien podemos decir que el liderazgo es un proceso de dominación, lo que explica la jerarquía o la predominancia de unos individuos sobre otros es la identificación de ciertas características de los líderes frente a los seguidores, como consecuencia de la personalidad, la situación o la estima. La dominación 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 es imprecisa y responde a las cualidades que impone el propio liderazgo; en este sentido, podemos decir que 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.

Asimismo, 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 de manera autoritaria, y horizontal, de forma funcional. Estos dos rasgos de la comunicación en la organización informal —de carácter personal y horizontal— permiten suponer que existe una igualdad de condiciones entre los integrantes sin ninguna clase de coerción, y al ser personal implica la existencia de una comunicación directa, regularmente cara a cara. Ambos elementos también definen al liderazgo en las organizaciones.

La organización informal es una consecuencia natural de las relaciones sociales que se producen en las organizaciones y que generan en los individuos perspectivas de participación individual y colectiva al margen de los contenidos formales que imprime la organización. 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 exclusivamente con la funcionalidad establecida en 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,⁷ y la organización informal es un espacio de acción ideal para cubrir estas perspectivas de actuación; y, en segundo término, el liderazgo es fundamental para atenuar el conflicto latente que existe en las organizaciones, el cual 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 más amplios que los que se producen en la organización formal y que aspiran a concretarse en relaciones sociales más variadas. 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 y que define a la autoridad legal; por esta razón es importante analizarlo en el ámbito de la legitimidad, como lo haremos a continuación, o del liderazgo, como lo haremos más adelante, sin obviar que hay un vínculo estrecho entre legitimidad y liderazgo.

La legitimidad puede entenderse en dos ámbitos de significado: en la institucionalización y en la autoridad. Para fines de nuestro estudio, nos interesa el estudio de la segunda debido a que es ahí en donde se genera la dominación en las organizaciones y la que explica, en buena medida, el liderazgo. La legitimidad de la autoridad en la organización se sustenta en la acción concreta y responde a la funcionalidad del sistema organizacional. Entenderemos por legitimidad el derecho que otorga una colectividad a un individuo para orientar el sentido de las acciones, al margen del carácter coercitivo. Este derecho está garantizado por el reconocimiento racional, libre, informado y voluntario de la pertinencia de las acciones y por la creencia plenamente sustentada del contenido de los mandatos.

⁷ Vid., Chester Barnard, *op. cit.*, p. 21.



Lo que procura la legitimidad en la organización son los seguidores,⁸ y quien la asume es la autoridad. En el ámbito de la legitimidad, los seguidores asumen su dominación por la vigencia efectiva de los mandatos y por el sentido de la acción; los individuos, en este contexto, admiten el contenido de las órdenes como máximas de obrar. En tanto, la autoridad posee el consentimiento para emitir los mandatos, de manera que éstas se inscriben dentro de un espacio particular de validez reconocido por quienes participación en esta relación. La doble vertiente que explica la legitimidad y 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 autoridad o de liderazgo con los seguidores; y los seguidores porque este acuerdo de voluntad es posible únicamente a partir de las relaciones que se producen entre ellos. Por otro lado, tanto en el liderazgo como en la legitimación, el rol de los individuos es activo y no pasivo, como se presenta en la organización formal; 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 con el que se concibe el liderazgo está vinculado, en mayor medida, con el contenido técnico o algún saber asociado con la función. 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, 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 y por la disposición de los individuos en asumir que otros orienten la acción. Estos dos elementos son fundamentales para entender la legitimidad y el liderazgo.



Si la legitimidad está relacionada con el contenido técnico de la función, entonces el significado del liderazgo no necesariamente responde en sentido amplio a esta vertiente de estudio porque restringe la explicación: el poseer un saber relacionado con la función como la característica principal en la definición de la legitimidad disminuye el campo de análisis del liderazgo,



⁸ La connotación de seguidores la emplearemos 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 acción más pertinente por el contenido técnico que la acompaña, por lo que el término seguidor es menos preciso.

debido a que se delimita a la funcionalidad técnica, como lo veremos posteriormente en esta ponencia.

Sin embargo, si entendemos el concepto de legitimidad de una manera más amplia, como la mutua aceptación de reglas y el derecho que otorgan los seguidores a otro u otros para tomar decisiones, entonces estamos ante la presencia de una autoridad legítima.⁹ Las cualidades que sustentan esta autoridad legítima en el liderazgo están condicionadas al consentimiento racional, informado, consciente y voluntario que otorgan los seguidores a los líderes; en este sentido, los miembros del grupo, en calidad de seguidores, 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 liderazgo.

En una relación de legitimación en el liderazgo existe la presunción de los seguidores en asumir voluntaria y libremente las reglas 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. Estas reglas son reconocidas por todos como máximas de obrar en la relación intersubjetiva, de modo que el líder pose el derecho de orientación y el control de las acciones del grupo; en este sentido, los seguidores son plenamente conscientes de la repercusión de este derecho otorgado en su ámbito de actuación individual y colectivo. La legitimidad, bajo esta perspectiva, otorga el derecho de acción sugerido por los líderes.

Brown señala que “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”.¹⁰ Las características de la legitimidad en el liderazgo que advierte este autor podemos enmarcarlas en los siguientes puntos: en primer lugar, se trata de un dominio 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 la persona porque

⁹ Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, *El nuevo liderazgo*, p. 68. Los autores denominan a este derecho como poder legítimo; sin embargo, para fines de nuestro estudio preferimos denominarlo como autoridad legítima para ser consecuente con nuestro concepto de legitimidad.

¹⁰ J. A.C. Brown, *La psicología social en la industria*, p. 307.





identifican en él estas cualidades y sus repercusiones en el sentido de la acción misma; en tercer lugar, los conocimientos de una situación particular que poseen los líderes permiten hacer objetiva la relación de liderazgo porque sustenta el sentido de las acciones sugeridas por ellos; en cuarto lugar, el liderazgo es de carácter informal porque se reconoce 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 un líder.

3. La legitimidad en el liderazgo

La idea de la que partimos es afirmando que el liderazgo se deriva de la legitimidad de la autoridad, al margen del contenido normativo y formal de la organización y, por tanto, de la dirección. El liderazgo tiene su explicación en el carácter informal porque se funda en las relaciones sociales de los individuos y en la subjetividad de los miembros que tienden al acuerdo intersubjetivo entre ellos.

El liderazgo se debe a los seguidores, quienes son los que validan las directrices de acción de los líderes, tal como sucede en la legitimidad de la autoridad, por lo que no está tan lejana la idea de que liderazgo y legitimidad son sinónimos o, por lo menos, parte del mismo proceso de reconocimiento intersubjetivo que requieren los individuos para justificar una buena parte de sus acciones. Quizá una de las diferencias estribe en que la legitimidad de la autoridad esté relacionada directamente con las funciones técnicas que se producen en la organización; en tanto que en el liderazgo no necesariamente es así. Para Barnard, el limitar el liderazgo a los factores técnicos colocan a los líderes bajo la tutela del conocimiento técnico sobre la “movilidad” de los líderes en una organización o sociedad;¹¹ este mismo autor advierte que existe un efecto restrictivo en la explicación del liderazgo cuando prevalece el estudio técnico y la experiencia de los líderes sobre el desarrollo general o social de los individuos porque la movilidad de recursos que se encuentran dispuestos en el liderazgo resultan estrechos para explicar todo el fenómeno.¹²

El conocimiento técnico es lo que explica en mayor medida el significado de la legitimidad de la autoridad en las organizaciones. En la legitimidad de la

¹¹ Chester Barnard, *The Nature of Leadership*, p. 7.

¹² *Idem*.



autoridad el reconocimiento individual se adquiere por la operación del sistema de acción funcional previsto por la propia organización; en éste se acepta que el individuo dotado de legitimidad tiene mayores elementos de juicio para la orientación de las actividades técnicas, sin necesariamente apelar a la posibilidad de motivación que imprimen ciertos individuos frente a otros. Si tomamos la hipótesis de que el liderazgo se explica por la legitimidad entonces cancelamos una fuente de comprensión fundamental de éste que es 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.

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 la situaciones sociales, mismos que son los campos distintivos de la capacidad de liderazgo.¹³

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, pero no necesariamente tiene liderazgo; con esto advertimos que el liderazgo no estriba únicamente en el cumplimiento llano de tareas y metas de la organización, sino implica la conformación de grupos para ese propósito. Vroom y Jago indican que el poder de la pericia —lo que define la legitimidad de la autoridad 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 respecto a un determinado asunto; sin embargo, 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 lo crean así.¹⁴ Para estos autores, el liderazgo no estriba en poseer el conocimiento, sino en detentar el derecho de acción otorgado por los seguidores; este derecho es un poder legítimo que se “origina en la recíproca aceptación de las reglas del juego”.¹⁵

El poder legítimo que otorgan los seguidores en el liderazgo se funda en la asunción voluntaria y libre por aceptar las reglas, cualidad que está presente en la legitimidad de la autoridad. En este ámbito subjetivo de significado, las

¹³ *Idem.*

¹⁴ Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, *op cit.*, p. 68-69.

¹⁵ *Ibid.*, p. 68.



perspectivas de acción se asumen como máximas de comportamiento colectivo porque existe un acuerdo intersubjetivo que permiten su justificación. En un ámbito de legitimación, el poder legítimo se finca en la capacidad de juicio que disponen ciertos individuos a partir del conocimiento de la función; cuando esta cualidad no está presente en la relación estamos en presencia de liderazgo: el poder legítimo se finca en algún tipo de persuasión que es reconocido implícita y subjetivamente por los seguidores.

En las empresas, 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 de atracción se basa en sentimientos positivos hacia el líder. Entre dichos sentimientos figuran la confianza, el respeto o la admiración. La palabra carisma se utiliza para calificar a una de las más importantes manifestaciones del poder de atracción.¹⁶

La legitimidad del liderazgo se funda en una cualidad personal identificada por los seguidores, cuya evidencia se finca en la confianza para orientar el sentido de las acciones.

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 legitimación 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 determinada situación. Para Vroom y Jago, esto puede explicarse por el carisma.

El carácter legítimo en el liderazgo podemos enmarcarlo a partir de cuatro elementos: 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 son los seguidores, quienes sustentan el origen y la permanencia del liderazgo, a través de la creencia plenamente justificada en la identificación de los líderes. El sentido de la legitimidad del liderazgo en las organizaciones se funda en una obediencia voluntaria más que en una obediencia impuesta. En este sentido, la legitimidad en el liderazgo —quizá al igual que la legitimidad de la autoridad— refiere a la obediencia voluntaria emanada de los propios seguidores.

¹⁶ *Ibid.*, p. 69. Subrayados en el original.



Las nociones de legitimidad y obediencia voluntaria sugieren la existencia de nexos importantes entre autoridad y liderazgo. Un 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 está fuera del campo del liderazgo.¹⁷ Tal como lo expresa Gardner: “El empleado que controla y lee el medidor de electricidad, gas o agua tiene autoridad, pero no necesariamente liderazgo”.¹⁸

El elemento fundamental de la legitimidad en el liderazgo son los seguidores, los cuales son los que validan la influencia 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:¹⁹ se encuentra justificado por una identificación del sentido que acompaña a los objetivos del grupo. Esta influencia se erige sobre las bases del respeto y la confianza de los seguidores, lo que 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. Se trata de una convicción personal e intersubjetiva de los individuos en aceptar las condiciones que imprime el liderazgo porque ésta es la creencia de sus miembros.

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 sólo actúa cuando aquellos sobre quienes se trata de influir aceptan como algo legítimo dicho intento para influir sobre ellos. Si los subordinados consideran que el líder debe tomar la decisión o que el líder tiene derecho a hacerlo, se puede afirmar que éste posee poder legítimo”²⁰ En un ámbito de legitimación hay 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.

¹⁷ La obediencia voluntaria que procura el carácter normativo no es liderazgo debido a que esta obediencia está condicionada a la coerción que la acompaña.

¹⁸ Lee G. Bolman y Terrence E. Deal, *Organización y liderazgo. El arte de la decisión*, p. 399.

¹⁹ Richard Hall, *Organizaciones. Estructura, proceso y resultados*, p. 148.

²⁰ Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, *op. cit.*, p. 68.



En una relación de liderazgo de este tipo, estas orientaciones de conducta, más que reglas, se asumen como máximas de comportamiento colectivo en las que quien dispone de la orientación de las mismas es quien asume su condición de líder. Estas orientaciones implícitas no implican ningún tipo de obligatoriedad sólo la creencia de su pertinencia; en este sentido, podríamos vincular la legitimidad con el conocimiento de la función, pero en un ámbito de liderazgo se trata de directrices orientadas hacia la consecución de los objetivos del grupo.

El derecho y la aceptación de mando procura la relación de liderazgo que se establece entre los líderes y sus seguidores. El poder 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 racional y voluntaria por los seguidores, al margen de la zona de indiferencia y con la conciencia plena de su posible repercusión futura en el ámbito de actuación individual y colectiva.

Conclusión

El liderazgo es una cuestión bidireccional. No es una consecuencia exclusiva del líder, sino que es el resultado de la confluencia de situaciones en las que los seguidores identifican la pertinencia del liderazgo 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 de carácter intersubjetivo. La bidireccionalidad en una relación de liderazgo procura establecer una participación activa entre los líderes y sus seguidores, lo cual permite suponer un proceso de legitimación.

La idea de legitimidad establece elementos de análisis para comprender el significado del liderazgo. Estos elementos son: la validación de los seguidores, la influencia del líder hacia ellos, la mutua aceptación de reglas y el derecho y aceptación de mando. Una diferencia fundamental es que en la legitimidad de la autoridad el contenido técnico que acompaña a la relación en la organización es fundamental para su identificación; en el liderazgo el conocimiento técnico no es lo más importante, sino es la creencia subjetiva de los individuos en reconocer que la orientación de las acciones emanada del líder es la más pertinente para una situación dada, independientemente del conocimiento de la función; se trata de aspirar a la confianza de los individuos por emprender ciertas acciones en bien de todo el grupo.

Bibliografía

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.

HALL, Richard, Organizaciones. Estructura, proceso y resultados, Pearson, México, 1996.

VROOM, Victor H. y Arthur G. Jago, El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones, Díaz de Santos, Madrid, 1990.

