

LA FRAGILIDAD DE LA AUTORIDAD SIN LEGITIMIDAD

POR: MATIAS PAYRO ESTEVA

En muchos entornos organizacionales contemporáneos persiste una creencia que, aunque cada vez más cuestionada, sigue moldeando prácticas cotidianas: la idea de que la autoridad formal es suficiente para dirigir equipos y obtener resultados. Bajo esta lógica, el liderazgo se confunde con la jerarquía, y la gestión con la supervisión. Sin embargo, en contextos marcados por la presión constante, la incertidumbre y la aceleración de los procesos, esta noción no solo resulta insuficiente, sino potencialmente contraproducente. Hoy, sostener equipos ya no depende únicamente del cargo que se ostenta, sino de la legitimidad que se construye, de la calidad de la comunicación que se ejerce y de la coherencia que se demuestra en la práctica diaria.

El problema no es menor. En organizaciones donde las demandas crecen y los recursos humanos, emocionales y materiales se tensan al límite, los equipos no solo ejecutan tareas: interpretan decisiones, evalúan liderazgos y responden emocionalmente a la forma en que son dirigidos. En este escenario, la autoridad formal pierde peso si no está respaldada por una percepción de justicia, claridad y consistencia. Es decir, el poder administrativo deja de ser una garantía automática de obediencia o compromiso, y se convierte en un elemento que debe ser constantemente validado en la interacción cotidiana.

Históricamente, los modelos de administración han privilegiado estructuras verticales, donde el control y la supervisión eran los pilares del orden organizacional. Este enfoque tenía sentido en entornos más estables, donde las tareas eran repetitivas y los cambios, previsibles. Sin embargo, la realidad actual dista mucho de ese esquema. Las organizaciones enfrentan entornos volátiles, donde la adaptabilidad es clave y donde el conocimiento ya no se concentra únicamente en los niveles superiores. En este contexto, insistir en liderazgos basados exclusivamente en la autoridad formal implica ignorar la complejidad del presente.

Uno de los principales puntos de tensión radica en la desconexión entre lo que se exige a los equipos y las condiciones reales en las que operan. Se demanda compromiso, flexibilidad y resultados sostenidos, pero muchas veces sin ofrecer claridad en las prioridades, sin abrir espacios de comunicación genuina o sin reconocer las limitaciones estructurales. Aquí es donde la legitimidad del liderazgo se pone a prueba. Un líder que comunica de manera ambigua o que toma decisiones inconsistentes no solo genera confusión, sino que erosiona la confianza, un recurso intangible pero fundamental en contextos de presión.

La comunicación, en este sentido, deja de ser un complemento del liderazgo para convertirse en su eje central.

No se trata únicamente de transmitir información, sino de construir sentido compartido. Cuando los equipos comprenden el porqué de las decisiones, incluso aquellas que implican sacrificios o cambios difíciles, es más probable que se alineen y colaboren. Por el contrario, la opacidad o la comunicación unilateral alimentan la incertidumbre y el desgaste emocional. Resulta evidente que, en escenarios de alta exigencia, el silencio o la ambigüedad no son neutrales: son formas de gestión que tienen consecuencias directas en la dinámica del equipo. Otro aspecto crítico es la coherencia entre el discurso y la acción. Las organizaciones suelen promover valores como la colaboración, el respeto o la innovación, pero estos principios pierden credibilidad cuando no se reflejan en las prácticas cotidianas. Un liderazgo que exige apertura pero castiga el error, o que promueve el bienestar mientras normaliza jornadas excesivas, genera una contradicción que los equipos perciben con rapidez. Esta incoherencia no solo debilita la autoridad, sino que instala una cultura de escepticismo, donde las palabras pierden valor y las decisiones se interpretan con desconfianza.

Las consecuencias de este tipo de liderazgo son tanto visibles como invisibles. En el plano operativo, se manifiestan en baja productividad, rotación de personal o dificultades para coordinar esfuerzos. Sin embargo, los efectos más profundos suelen ser menos evidentes: desgaste emocional, pérdida de sentido en el trabajo, desmotivación progresiva. Estos factores no siempre se registran en indicadores formales, pero impactan de manera directa en la sostenibilidad de los equipos. Ignorarlos equivale a gestionar únicamente la superficie del problema.

Frente a este panorama, la responsabilidad del liderazgo administrativo no puede reducirse a la asignación de tareas o al cumplimiento de metas. Implica, más bien, la capacidad de leer el contexto, de reconocer las tensiones que atraviesan al equipo y de actuar con una conciencia ética sobre el impacto de las decisiones. Esto requiere, entre otras cosas, desarrollar habilidades que tradicionalmente han sido subestimadas en el ámbito administrativo, como la escucha activa, la empatía y la autocrítica. Lejos de debilitar la autoridad, estas competencias la fortalecen, en tanto contribuyen a construir legitimidad.

Sin embargo, sería ingenuo plantear que la transformación del liderazgo depende únicamente de la voluntad individual. Existen prácticas organizacionales profundamente arraigadas que refuerzan modelos autoritarios o inconsistentes. Sistemas de evaluación centrados exclusivamente en resultados cuantitativos, culturas que penalizan el error o estructuras que limitan la participación son algunos ejemplos. En este sentido, el liderazgo también se ve condicionado por el entorno institucional, lo que introduce una dimensión adicional de complejidad.

Aun así, resulta necesario cuestionar ciertas normalizaciones. La idea de que la presión justifica la falta de comunicación, o de que la urgencia habilita decisiones arbitrarias, debe ser revisada críticamente. Sostener equipos en contextos exigentes no implica endurecer el trato ni reducir los espacios de diálogo; por el contrario, exige fortalecerlos. La legitimidad no se decreta: se construye en cada interacción, en cada decisión y en cada omisión.

En última instancia, el desafío del liderazgo administrativo contemporáneo no radica en ejercer el poder, sino en hacerlo sostenible. Esto implica reconocer que la autoridad formal es apenas el punto de partida, no el destino. Sin legitimidad, sin comunicación efectiva y sin coherencia, el liderazgo se vuelve frágil, incluso cuando aparenta ser firme. Y en contextos de presión, esa fragilidad no tarda en hacerse evidente.

Quizá la pregunta que queda abierta no es cómo recuperar la autoridad, sino cómo redefinirla. Porque en un entorno donde las personas ya no obedecen únicamente por jerarquía, sino que evalúan, interpretan y deciden cómo involucrarse, liderar exige algo más que mandar: exige construir sentido, generar confianza y sostener, con consistencia, aquello que se espera de los demás.

MATIAS PAYRO ESTEVA