

Sección de Aspirantes y Candidatos

autoridad informal

C.P. Arturo León Ponce de León.

Aspirante al grado de
Doctor en Ciencias.

El tema que me ocupa representa un intento inicial por abordar un aspecto de la Administración que juzgo de interés e importancia considerables, en cuanto a la aplicación de esta disciplina, ya que en última instancia, la autoridad contiene los elementos esenciales para, como acertadamente expuso Mary Parker Follet, "hacer que las cosas sucedan".

La existencia de dirigentes de naturaleza informal es una realidad que es posible observar de una manera constante, si acudimos al proceso histórico por el que ha atravesado el hombre en su desarrollo.

No obstante, deseo evitar en lo posible una muy factible desviación en cuanto a la naturaleza del dirigente al cual es mi intención referirme. Debido a que lo que se pretende es enfocar de una manera particular al dirigente con

características naturales, mas no a aquel que tomando ventaja de un cierto estado de cosas, busca en beneficio personal, conseguir un dominio sobre los demás.

1.1 Definición de autoridad.

Como primer dato a mencionar, fundamentalmente de tipo referencial, señalaré la raíz etimológica de la palabra autoridad (1): Que es el vocablo autor, que a su vez proviene del latín "auctor", que quiere decir creador, instigador, promotor. Derivándose por su parte, dicha palabra, del también latín "augere", que significa aumentar, hacer progresar.

También estimo conveniente utilizar como elemento de apoyo al respecto, el significado semántico (2) de la palabra en cuestión, el cual nos dice lo siguiente



- 1.—El poder o el derecho de dar órdenes.
- 2.—Oficial del Gobierno que detenta este derecho.
- 3.—Influencia resultante de prestigio o carácter.
- 4.—Una persona o escrito citados en apoyo de una opinión.
- 5.—Un experto.

De donde se desprende una pluralidad de significados en cuanto a este término. Pudiéndose distinguir dos elementos esenciales en tal definición: La existencia de un titular y de una facultad.

Otro enfoque que juzgo de interés respecto al concepto que me ocupa, es el relacionado con el campo del Derecho, en donde se establece a la autoridad como uno de los elementos constitutivos del Estado (3), diciendo que "el mismo se produce como una necesidad en cuanto a la realización del bien público o común", . . . y que siendo este un sinónimo de poder, viene a resultar una fuerza que dirige la marcha del propio Estado hacia la consecución de sus fines.

También dentro del mismo enfoque del Derecho, Serra Rojas (4) señala que "por autoridad se designa a quién tiene potestad o facultad para hacer una cosa derivada de la Ley".

De tales definiciones se puede deducir, además de los elementos ya citados, la atribución de una fuerza directriz dentro de la autoridad.

Dentro del terreno administrativo, comenzaré por citar al autor francés Henry Fayol (5) quien hace referencia a la autoridad diciendo que esta "es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer".

Otro concepto significativo al respecto es el expuesto por los tratadistas Koontz y O'Donnell (6) quienes estiman a la autoridad como el po-

der de mandar a otros, a actuar o no en cierta forma".

Por su parte, George R. Terry (7) se concreta a señalar que la autoridad es "la facultad o el derecho de actuar, de mandar, o de exigir acción a otros".

Mientras que Herbert A. Simon (8) afirma que este concepto no es sino "el poder de tomar decisiones que guíen las acciones de otros".

En tanto que Leon C. Megginson (9), sustentando una posición fundamentalmente conductista, señala que "la autoridad puede ser definida como el derecho a actuar o a requerir acción de otros".

Una definición más, al respecto, la proporciona Franklin G. Moore (10), quién establece que la autoridad "es el derecho a decidir y el poder para actuar y llevar a cabo tales decisiones".

Finalmente se presenta lo dicho por Bertram M. Gross (11), quién nos habla de la autoridad expresando que la misma "es el derecho reconocido de comprometerse en determinados actos".

Derivado del análisis de los diversos conceptos citados, es posible integrar una definición tentativa de carácter general, que nos dice: La autoridad es el derecho, poder o fuerza, reconocidas o admitidas, por las cuales se está en posibilidad de decidir, dirigir y exigir una determinada forma de actuación por parte de terceros, tendiente a la obtención de fines o propósitos establecidos.

1.2 Fuentes de autoridad.

Los citados Koontz y O'Donnell (12) hacen referencia a dos teorías que pretenden explicar de dónde dimana la autoridad, diciendo que son la teoría de la autoridad formal y la teoría de la aceptación. Precisando, en relación con la primera de ellas, que "la última fuente de autoridad descansa principalmente en la institución de la propiedad privada, un conjunto de derechos,



leyes, usos y costumbres que invisten a una persona de poder". En tanto que sobre la segunda afirman que "la verdadera fuente de autoridad administrativa es la aceptación por los subordinados del poder que el ejecutivo tiene sobre ellos".

Posición que es apoyada por los autores Robert M. Fulmer (13), y Robert Tannenbaum (14) quienes haciendo mención a las dos diferentes teorías dicen respectivamente de cada una de ellas lo siguiente "La teoría de la autoridad formal afirma que la obediencia o condescendencia con una situación dada es una consecuencia natural de la autoridad que proviene de una situación de superioridad disfrutada en razón a una situación de propiedad". Mientras que por otra parte, "la verdadera fuente de autoridad que posee un individuo radica en la aceptación en cuanto a su ejecución por parte de aquellos que se encuentran sujetos a ésta".

En tanto que Flippo (15) señala que "la fuente fundamental de autoridad formal en los negocios es la sociedad organizada. Que la sociedad delega a los individuos el derecho a poseer propiedad. Que los propietarios a su vez delegan derechos a Consejos de Administración, quienes por su parte delegan al presidente de la Compañía, éste a los vicepresidentes y, así sucesivamente". El mismo autor admite la existencia de otra fuente de autoridad diferente, a la que denomina informal y dice que "el origen de esta se encuentra en la parte inferior de la estructura organizacional".

Es decir, que se admite que la autoridad converge desde dos dimensiones o estratos diferentes. De dirigentes o subordinados y, viceversa. Tratándose en el primer caso de una autoridad legitimada a través de las instituciones. En tanto que en el segundo, dicha autoridad es reconocida y admitida por los propios sujetos sobre quienes se implanta.

1.3 Tipos de autoridad.

Al respecto se tiene que ya desde el pensamiento de autores denominados clásicos, en materia de administración, se observa un esfuer-

zo por identificar diferentes clases de este concepto. Así tenemos que el mismo Fayol (16) señala que: "Se distingue, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc.".

A lo cual indudablemente se asimila lo expresado por Chester Barnard (17) quien en su obra hace referencia a "autoridad de posición y, a autoridad de dirección o mando". Añadiendo lo siguiente: "Resulta obvio que algunos hombres tienen una habilidad superior, su conocimiento y comprensión infunden respeto, no obstante su posición".

A su vez, el referido Flippo (18), de una manera específica establece dos tipos fundamentales de autoridad: La formal y la informal, asentando que "la primera de ellas es legal e institucionalizada, mientras que la segunda se basa predominantemente en la aceptación de decisiones y órdenes".

Resumiendo los conceptos citados se tiene, que, no obstante el empleo de diferente terminología, los mismos en sí convergen hacia dos planos fundamentales: Uno, que toma en cuenta aspectos de legalidad, tradición e institucionalidad, o sea, el formal; y otro, que incorpora aspectos carismáticos, personales, de aceptación, es decir, el informal.

1.5 Límites de la autoridad.

Cabe aquí reflexionar sobre las innegables restricciones con que se enfrenta el ejercicio de toda autoridad. Ya que pretender que el simple hecho de detentar la misma haga posible que su titular pueda disponer a su arbitrio de la voluntad y actos de sus subordinados, resulta ser algo fuera de toda realidad, aún en situaciones de extrema tiranía.

Al respecto, el referido Barnard (19), hace mención a la existencia de lo que él llama "zona de indiferencia", la cual se refiere precisamente a los límites de aceptación o inaceptabilidad por parte de un subordinado, de las órdenes impartidas por su superior, jerárquicamente hablando,



lo cual se ve reafirmado por el punto de vista de Moore (20), quien indica que "un administrador en realidad no tiene una autoridad verdadera sino hasta que sus subordinados se la confíen".

Con esto se plantea la posibilidad de existencia de una actitud conflictiva entre dirigentes formales y subordinados, dado el mecanismo usual de designación de aquéllos.

1.6 Relación existente entre poder y autoridad.

Siendo la autoridad formal un concepto institucionalizado que proviene de los niveles jerárquicos superiores, estimo que la misma requiere necesariamente de un elemento adicional de impulso, que le permita ejercer el derecho que posee. Dicho elemento no es otra cosa sino el poder.

Pudiéndose ampliar la idea anterior, a través de la siguiente expresión de Gross (21): "Para obtener resultados, las organizaciones y sus administradores, desarrollan, mantienen y utilizan poder o influencia".

Es decir, que independientemente de la autoridad concedida a los dirigentes formales de una organización, los mismos se ven en la necesidad de recurrir al desarrollo y ejercicio del poder, a efecto de estar en una mejor aptitud de alcanzar los resultados deseados dentro de tal organización de tipo formal.

No obstante, tal situación tiende a ser más un ideal que una realidad, debido a que en numerosas ocasiones aquellos designados para detentar una autoridad, carecen de la aptitud necesaria para desarrollar la fuerza o poder correspondientes. Entendiéndose por estos factores, no el empleo de medidas coercitivas o amenazas, sino una verdadera influencia hacia los subordinados, derivada de la aceptación de éstos en cuanto a la autoridad a que están sujetos.

En relación con lo anterior, resulta bastante tentador dejarse llevar por la imaginación, y tratar de concebir las posibilidades de superación

que existirían en el aprovechamiento de recursos, si se llegase a revertir el orden de concurrencia de estos dos factores. Es decir, que el poder se convirtiese en fuente de autoridad.

1.7 Conceptos sobre organización informal.

La inclusión de este inciso dentro del tema tratado, obedece a la contribución que la misma representa para el desarrollo de dirigentes de naturaleza no formal.

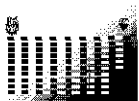
A continuación procederé a efectuar un análisis somero sobre la organización informal, principiando con lo expuesto por Terry (22), quien señala que "son grupos no prescritos oficialmente por los esfuerzos de la organización formal" ... los cuales "se originan en forma natural siempre que existan personas que trabajen juntas".

Por su parte, Flippo (23), asevera que la organización de tipo informal "consiste en una miríada de relaciones, no oficiales y no autorizadas, que son creadas por la multitud de grupos y personalidades individuales existentes, dentro de una organización". A lo cual agrega que "sin la organización formal, la informal no existiría, pero sin embargo, la abolición de lo informal requeriría la supresión de la gente misma".

De lo asentado es posible inferir, que prácticamente la formación de grupos informales es inherente a la naturaleza misma del individuo al actuar dentro de organismos formalmente establecidos, y que por lo tanto resulta inevitable su constitución y desarrollo.

A lo anterior quisiera agregar la opinión de Cris Argyris (24), quien dice: "Los individuos se adaptan a la frustración, conflicto, fracaso y perspectivas a largo plazo, creando cualquiera, o la combinación de las siguientes actividades informales:

- a).—Abandono de la situación (ausentismo y rotación).
- b).—Escalar la pirámide organizacional.
- c).—Ponerse a la defensiva (agresión, regresión, etc.).



- d).—Convertirse en seres apáticos, desinteresados, alejados de la organización y sus metas formales.
- e).—Crear grupos informales.
- f).—Formalizar los grupos informales de maneras tales como la creación de sindicatos.

Con lo que se tiene, que propiamente los grupos y organizaciones informales, además de constituirse con base en la esencia misma del individuo, lo hacen a fin de buscar obtener beneficios o metas de carácter particular; debido a que en el supuesto de que sus componentes actuasen en una forma aislada, la consecución de dichas metas incrementaría su grado de dificultad para ser alcanzadas.

Se puede además atribuirle al grupo informal una característica adicional, la cohesión, señalada por Megginson (25), quien dice que: "En cada organización formal descansan las raíces de la desorganización en un cierto grado, siendo este proceso de desintegración parcialmente detenido por la organización informal".

Esto lleva a concluir, que a través de organizaciones de tipo informal, el hombre ha llegado a obtener la satisfacción de ciertas necesidades personales, que no le es posible conseguir mediante su concurrencia en organizaciones formalmente establecidas.

Por lo tanto, al constituirse organizaciones de tipo informal, se propicia el surgimiento de dirigentes no establecidos formalmente, a fin de guiar el proceso de desarrollo de tales organizaciones.

1.8 La autoridad informal y sus características.

Como una idea inicial, en cierta forma al margen, se me ocurre pensar en la factible asociación que pudiese muy bien existir entre la autoridad de naturaleza informal, y la esencia misma del concepto universal de democracia.

Un punto de vista significativo en relación con este tipo de autoridad, lo proporciona Gross

(26), al afirmar que la "gente que no posee roles administrativos formales, a menudo obtiene y ejecuta una autoridad administrativa informal".

En cuanto a ésto, no resulta extraño observar, que inclusive personas completamente ajenas a una organización de tipo formal, suelen detentar esta clase de autoridad.

Carzo y Yanouzas (27), a su vez, exponen que la autoridad informal, "es conferida por aquellos quienes son sujetos a la misma, estando esto basado en sentimientos, e identificándose con la persona, más que con un puesto o trabajos asignados".

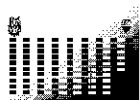
Por lo consiguiente, siendo que la autoridad formal se confiere a través de un proceso de delegación, y que la misma no resulta realmente efectiva sino hasta que es admitida por las personas que están sujetas a ella, se tiene que por el contrario, la autoridad informal es un poder otorgado por el grupo, en razón a una aprobación por parte de éste, hacia las aptitudes particulares del dirigente; dándose el caso de que comunmente tal dirigente concuerda con los sentimientos de semejante grupo, y satisface los deseos, necesidades y anhelos del mismo.

1.9 El líder y la autoridad informal.

En realidad el concepto de líder resulta un punto a tratar, que además de controvertido, se ha visto frecuentemente enfocado en un plano demasiado ambiguo, llegando a caerse en designaciones deficientemente aplicadas.

Por tal virtud, he optado por tomar una definición que en mi opinión resulta adecuada para los fines que me ocupan. La misma corresponde a los autores Parker, Kleemeier y Parker (28), y dice lo siguiente: Un líder, "es un dirigente que despierta en otros el deseo de alcanzar metas y superar dificultades", y añaden que "cierta gente es capaz de lograr que otros creen en ella y así hacer con agrado lo que ésta sugiera".

Considero que no resulta muy equivocado el llegar a establecer una identificación entre el titular de una autoridad de tipo informal, y el



concepto de líder, ya que la influencia que el mismo despierte en el grupo sujeto a semejante autoridad, estará íntimamente relacionada con la aceptación que se tenga de dicho titular.

1.10 Encauzamiento de la autoridad informal.

Siendo evidente lo significativo que pueden llegar a ser los logros obtenidos mediante el empleo de la autoridad de tipo informal, considero primordial la necesidad que se tiene por llegar a conducir tal fuerza hacia beneficios inherentes a la organización de naturaleza formal.

Respecto de esto Flipppo (29), dice que "un dirigente formal que es hábil, a menudo busca la cooperación de líderes informales, a fin de suplementar su propio poder institucionalizado".

A su vez, Dale (30), señala lo siguiente: "Como todas las organizaciones, las informales tienen objetivos, los cuales pueden ser, ya sea, opuestos a los de la Compañía, o bien, afines a estos".

Mientras que Koontz y O'Donnell (31), exponen lo siguiente "Una vez que los líderes de los grupos informales son identificados y se logra su cooperación, la organización y dirección de estos grupos se hace mucho más fácil. La buena voluntad, la energía y la iniciativa de las organizaciones informales complementan los propósitos de la organización formal".

Es decir, que resulta factible apreciar la posibilidad de que de una manera conjunta, se empleen para fines administrativos los dos tipos de autoridad señalados, la formal y la informal; con lo cual se estaría en aptitud de incrementar notablemente el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Para finalizar, quisiera únicamente añadir algunas conclusiones que estimo se derivan del estudio realizado:

1.—La autoridad es un concepto multívoco, y por lo tanto arriesgado de definir en un solo sentido.

2.—La autoridad puede ser clasificada, desde un punto de vista administrativo, en formal e informal.

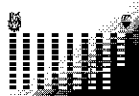
3.—El concepto tradicional de autoridad es identificable con la autoridad formal, mientras que el poder o la influencia pueden asociarse con la autoridad informal.

4.—Es factible establecer una identidad entre el titular de la autoridad informal y el concepto de líder.

5.—La utilización combinada de la autoridad formal y la informal, parece propiciar un mejor aprovechamiento de los recursos.

BIBLIOGRAFIA

- (1) COROMINAS, JOAN. "Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana.— Editorial Gredos, S. A. 1967, Pág. 73.
- (2) "Webster's New World Dictionary".— Popular Library, 1959.— Pág. 37.
- (3) PORRUA PEREZ, FRANCISCO. "Teoría del Estado".— Editorial Porrúa, S. A., 1971.— Págs. 271-272.
- (4) SERRA ROJAS, ANDRES. "Derecho Administrativo".— Librería de Manuel Porrúa, S. A., 1961.— Pág. 444.
- (5) FAYOL, HENRY. "Administración Industrial y General".— Herrero Hermanos, Sucs., S. A. 1971.— Pág. 159.
- (6) KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL CYRIL. "Curso de Administración Moderna".— Mc Graw-Hill de México, S. A. 1971.— Pág. 66.
- (7) TERRY, GEORGE R.—"Principios de Administración".— C.E.C.S.A. 1971 Pág. 389.
- (8) SIMON, HERBERT A. "El Comportamiento Administrativo".—Aguilar, 1962.—Pág. 120.
- (9) MEGGINSON, LEON C. "Personnel a Behavior Approach to Administration".— Richard D. Erwin, Inc., 1967.— Pág. 199.
- (10) MOORE, FRANKLIN G. "Management, Or-



ganization & Practice". Harper International Student Reprint, 1964. Pág. 303.

- (11) GROSS, BERTRAM M. "The Managing of Organizations".— The Free Press of Glencoe, 1964.— Pág. 280.
- (12) Op. Cit: Págs. 67 y 68.
- (13) FULMER, ROBERT M. "The New Management".— Macmillan Publishing Co., Inc., 1974.— Pág. 280.
- (14) TANNENBAUM, ROBERT. "Managerial Decision Making", Journal of Business, January 1960.— Pág. 22.
- (15) FLIPPO, EDWIN B. "Management, A Behavioral Approach".— Allyn and Bacon, 1966. Pág. 198.
- (16) Op. Cit. Pág. 159.
- (17) BERNARD, CHESTER I. "The Function of the Executive".— Harvard University Press. 1966.— Pág. 173.
- (18) Op. Cit: Pág. 126.
- (19) Op. Cit: Pág. 168.
- (20) Op. Cit: Pág. 307.

(21) Op. Cit: Pág. 281.

(22) Op. Cit: Pág. 347.

(23) Op. Cit: Pág. 161.

(24) ARGYRIS, CHRIS. "Modern Organization Theory".— John Wiley & Sons, Inc., 1967.— Pág. 120.

(25) Op. Cit: Pág. 203.

(26) Op. Cit: Pág. 390.

(27) CARZO JR., ROCCO y YANOZAS, JOHN N. "Formal Organization, A Systems Approach".— Richard D. Irwin, Inc. and The Dorsey Press, 1967, Pág. 142.

(28) PARKER, WILLARD E., KLEEMEIER, ROBERT W. y PARKER, BEYER V.— "Front-Line Leadership".— McGraw-Hill Book Company, 1969.— Pág. 281.

(29) Op. Cit: Pág. 193.

(30) DALE, ERNEST. "Organization".— American Management Association, 1967.— Pág. 151.

(31) Op. Cit: Pág. 568.

