



# Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación

Cernas Ortiz, Daniel Arturo; Mercado Salgado, Patricia

Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación

CIENCIA *ergo-sum*, vol. 30, núm. 3, noviembre 2023-febrero 2024 | e214

Espacio del Divulgador

Universidad Autónoma del Estado de México, México

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.



Cernas Ortiz, D. A. y Mercado Salgado, P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*, 30(3). <http://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>

# Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación

## Leadership theories in organizations: Paradigmatic classification and research opportunities

Daniel Arturo Cernas Ortiz\*

Universidad Autónoma del Estado de México, México

dacernaso@uaemex.mx

 <http://orcid.org/0000-0001-7325-1968>

Patricia Mercado Salgado

Universidad Autónoma del Estado de México, México

pmercados@uaemex.mx

 <http://orcid.org/0000-0002-5140-3139>

Recepción: 12 de enero de 2022

Aprobación: 27 de abril de 2022

### RESUMEN

Se analizan y discuten las teorías tradicionales y alternativas de liderazgo en organizaciones a partir de una revisión de la literatura que abarca los principales enfoques utilizados en la investigación contemporánea. El análisis considera las suposiciones subyacentes sobre la naturaleza de la ciencia social y de la sociedad de dichas teorías. Para obtener los resultados, la literatura se categoriza en forma inédita y *ex post facto* en la matriz de cuatro cuadrantes de Burrell y Morgan. Se concluye que la mayoría de la investigación en el tema es funcionalista de corte pragmático y que, de las teorías de los rasgos a la psicología evolucionista, se requiere mayor pluralidad de conocimiento para promover organizaciones, personas y, consecuentemente, sociedades más efectivas.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo, administración, clasificación metodológica, paradigmas científicos.

### ABSTRACT

This study aims to analyze and discuss traditional and alternative theories of leadership in organizations through a literature review encompassing the main approaches utilized in contemporary leadership research. The analysis considers the underlying assumptions about the nature of social science and society of these theories. To obtain the results, the literature is categorized in a novel and *ex post facto* approach in Burrell and Morgan's four-paradigm matrix. It is concluded that most of the research on the topic is functionalist with a pragmatic orientation and that, from the trait theories of leadership to the evolutionary psychology, a greater plurality of knowledge is required to promote more effective organizations, individuals and, consequently, societies.

**KEYWORDS:** leadership, management, methodological classification, scientific paradigms.

### INTRODUCCIÓN

Por muchos años, el liderazgo ha sido un fenómeno atractivo en la literatura de organizaciones. Aunque Robbins y Judge (2017) indican que el liderazgo es la influencia especial que una persona, “el líder”, ejerce sobre sus “seguidores” para promover el alto desempeño organizacional, investigadores como Schyns y Riggio (2016), por el contrario, postulan que el liderazgo es sólo un fenómeno simbólico de poca consecuencia. En este escrito las teorías que concuerdan con la primera acepción se presentan como teorías tradicionales de liderazgo. Las teorías que consideran al liderazgo como un fenómeno subjetivo se categorizan como teorías alternativas de liderazgo. Aunque esta taxonomía es inédita en la literatura, concuerda con la de Mabey (2013), al clasificar distintas teorías de liderazgo en organizaciones de acuerdo con el discurso metateórico dominante al que se apegan.

Dicho lo anterior, y en el contexto de las diferentes aproximaciones al tema, el propósito de este artículo es examinar las suposiciones filosófico-metodológicas de algunos de los principales acercamientos teóricos al liderazgo y

---

\*AUTOR PARA CORRESPONDENCIA

dacernaso@uaemex.mx

sugerir áreas para mayor trabajo interparadigmático. Para lograr el objetivo, se utiliza el esquema clásico de cuatro paradigmas de Burrell y Morgan (1979), pues provee de una guía para identificar tendencias y proponer nuevos desarrollos de investigación.

En concordancia con Morgan (1980), se utiliza el término paradigma en sentido metateórico para denotar una visión explícita de la realidad. Burrell y Morgan (1979) postulan que diferentes *paradigmas* coexisten sincrónicamente y que tal pluralidad enriquece el conocimiento. Esto difiere del pensamiento de Khun (1962), para quien un paradigma es un tipo de consenso diacrónico sobre las suposiciones y problemas en los que la “ciencia normal” se basa y enfoca. La contribución de Burrell y Morgan (1979) se ha utilizado para analizar la gestión del conocimiento (Schultze y Stabell, 2004) y los negocios internacionales (Kuada, 2009). Ahora, en este documento, se aplica al liderazgo para exponer los alcances y limitaciones de varias de sus teorías y sugerir áreas de futura investigación interparadigmática. El conjunto de teorías examinadas es el más utilizado en la ciencia organizacional (Robbins y Judge, 2017).

A continuación, se describen de manera breve las aproximaciones teóricas más relevantes al liderazgo como base de discusión de sus suposiciones fundamentales, lo cual da paso a la presentación de los cuatro paradigmas de Burrell y Morgan (1979) y al análisis de la investigación en el tema. Al final, se discuten asuntos intraparadigmáticos contenciosos y se proponen ideas para estimular la investigación intra e interparadigmática.

## 1. TEORÍAS TRADICIONALES DE LIDERAZGO

Para comenzar esta sección, considérese la siguiente pregunta clásica: ¿Hay atributos identificables característicos de los individuos que se convierten en grandes dirigentes? Suponiendo la existencia *a priori* de un conjunto de características que identifican a los líderes, una de las primeras respuestas de investigación a este cuestionamiento provino de las teorías de los rasgos. Al hacer énfasis en características individuales estables, estas teorías postulan que los líderes “nacen” con una personalidad extrovertida (Kalish y Gil, 2021) y con capacidades como la inteligencia emocional (Dasborough *et al.*, 2022) que los identifican como tales. Sin embargo, aunque la investigación ha detectado características como la extroversión que predicen la emergencia de los líderes, la evidencia ha sido menos concluyente con respecto a rasgos específicos que predigan su efectividad (Robbins y Judge, 2017).

Como alternativa, la investigación se volcó sobre las teorías conductuales originadas en las universidades estatales de Ohio y Michigan (EE. UU.). Ecuménicamente, se postuló que, en lugar de rasgos, ciertos comportamientos como la estructura inicial identificaban a los “buenos líderes” y que, por lo tanto, el aprendizaje sería clave para “hacer” dirigentes efectivos (Li, 2018). No obstante, según Robbins y Judge (2017), las teorías conductuales omitieron que los “buenos” líderes se pueden volver “malos” dependiendo de la situación.

Superada dicha limitante, las teorías situacionales de liderazgo emergieron para tomar en consideración al entorno. El enfoque situacional más básico, la teoría de las contingencias de liderazgo, postula que los líderes no cambian su estilo y que, para tener éxito, deben estar en un contexto favorable (Ayman *et al.*, 1995). Por otro lado, y relajando la suposición de imposibilidad de cambio conductual, un enfoque más completo es la teoría del liderazgo trayectoria-meta: los líderes efectivos adaptan su estilo (comportamiento) a las condiciones de los seguidores y a la situación (Saleem *et al.*, 2021). Como se implica, aunque ambas teorías dan importancia al contexto, discrepan en la posibilidad de adaptación del líder. También, desestimando dicha posibilidad, la teoría situacional del intercambio líder-miembro (o LMX) postula que los líderes desarrollan diferentes relaciones con distintas personas y que, por ello, para tener éxito trabajan de manera eficaz con sus colaboradores cercanos, mientras reemplazan a los demás (Kairiuki, 2020).

De forma alternativa, y restándole utilidad a rasgos básicos, comportamientos y situaciones, las teorías transformacionales se propusieron como alternativa al estudio de la dirigencia. Para Bass y Avolio (1995) y Zhu *et al.* (2019) estas teorías asumen que un liderazgo exitoso involucra influencias idealizadas, simbolismo, carisma, determinación y confianza que el líder despliega ante sus seguidores (discípulos en caso extremo); por consiguiente, los motiva a que perciban heroísmo, modifiquen sus valores y pongan su corazón (y su vida) en la causa. En suma, las teorías tradicionales no sólo hacen énfasis en el líder, sino que establecen estilos ideales para maximizar la influencia en diferentes circunstancias.

## 2. TEORÍAS ALTERNATIVAS DE LIDERAZGO

En esta sección cabe considerar una pregunta diferente: ¿Son los líderes indispensables en las organizaciones? Esta pregunta es un cuestionamiento fundamental cuya respuesta es “no” para la teoría de los sustitutos de liderazgo. Autores como Kroon *et al.* (2017) sugieren que algunas características del trabajo (p. ej. autonomía) son motivantes *per se* haciendo, en consecuencia, innecesaria la actuación de los líderes. Investigaciones empíricas recientes como la de Peiró *et al.* (2020) atestiguan la relevancia de las características motivantes del trabajo como sustitutos del liderazgo. Previamente, sin embargo, y también poniendo en duda la verdadera importancia de los dirigentes, la concepción romantizada de liderazgo ya había postulado que, en un “acto de fe”, la gente atribuye a los líderes (que son sólo símbolos) la causa del éxito (o el fracaso) de los esfuerzos organizacionales, aun cuando los resultados sean explicados por factores ambientales (Meindl *et al.*, 1985).

Por otro lado, para Sánchez y Lehnert (2019), en las organizaciones abundan los estereotipos en cuanto a la representatividad y efectividad de las mujeres (y otras minorías) como líderes. Contribuyendo a entender este fenómeno, las teorías implícitas de liderazgo indican que las imágenes subjetivas de lo que es un líder se activan cuando oímos hablar de uno (Schyns y Riggio, 2016). Este enfoque hace eco de la observación de Pfeffer (1977) en lo concerniente a que la selección de candidatos a puestos directivos estaría usualmente limitada a aquellos individuos que se ajustan a la imagen socialmente construida de un dirigente. Para comprender dicha imagen, la psicología evolucionista postula que las creencias implícitas de lo que es un líder exitoso son un residuo de la evolución humana. Autores como Re *et al.* (2013) argumentan que, en la prehistoria, ser hombre, mostrar confianza e incluso la estatura o la belleza, eran características conspicuas de los cazadores cabecilla. Los humanos, por lo tanto, heredaríamos la propensión a dirigir y ser dirigidos por arquetipos ancestrales (Kuwabara *et al.*, 2016; Nicholson, 1997). En síntesis, las teorías alternativas presentadas desestiman la superioridad del líder y enfatizan la del entorno, el mundo subjetivo y los procesos sociales y naturales complejos.

## 3. LA INVESTIGACIÓN EN LIDERAZGO Y EL ESQUEMA DE BURRELL Y MORGAN

Burrell y Morgan (1979) postulan que la investigación organizacional puede clasificarse de acuerdo con sus suposiciones subyacentes de la naturaleza de la ciencia social y de la sociedad.

### 3. 1. Suposiciones sobre la naturaleza de la ciencia social

Los autores indicados argumentan que la naturaleza de la realidad social determina el enfoque científico y el tipo de conocimientos que se producen en un tema. Así, una aproximación objetiva a la realidad social supone una ontología realista, una epistemología positivista, una naturaleza humana determinista y una metodología nomotética. Una aproximación subjetiva, por el contrario, supone una ontología nominalista, una epistemología no positivista, una naturaleza humana voluntariosa y una metodología ideográfica. Imbricando las teorías de liderazgo expuestas, a continuación se abordan estas cuatro suposiciones.

Primero, las teorías organizacionales presuponen una de dos ontologías: realista o nominalista (Burrell y Morgan, 1979). La ontología realista presume que hay tal cosa como un mundo social “duro y objetivo” externo a la conciencia (Hammer, 1990). Por su parte, para la ontología nominalista no existe dicho mundo ni hay tal realidad externa (Miller, 2020). Con esto en mente, todas las teorías tradicionales de liderazgo supondrían una ontología realista, ya que, como que existen piedras o árboles, los líderes tienen ciertos rasgos, o despliegan ciertos comportamientos, e influyen a sus seguidores. En el conjunto de las teorías alternativas, el enfoque de los sustitutos del liderazgo también comparte una ontología realista debido a que enfatiza unas características objetivas del trabajo (p. ej. autonomía) cuyo efecto se asume invariante entre personas. En contraste, la concepción romantizada de liderazgo, las teorías implícitas de liderazgo y la psicología evolucionista consideran que no hay en realidad líderes en el mundo, sino que ciertas personas funcionan sólo como símbolos que ayudan a hacer sentido de los eventos organizativos.

Segundo, las teorías también toman una epistemología positivista o una no positivista (Burrell y Morgan, 1979). Las teorías positivistas suponen que el mundo social se puede estudiar igual que el natural y que el conocimiento es acumulativo, siempre y cuando se prueben hipótesis y se refinen conocimientos o se hagan descubrimientos (Céspedes, 2021). Las teorías no positivistas, en oposición, rechazan la posibilidad del conocimiento objetivo y toman a la teoría sólo como una interpretación de estímulos externos (Welch *et al.*, 2013). En conjunto, las teorías tradicionales de liderazgo y los substitutos de liderazgo corresponderían a la epistemología positivista, ya que establecen y miden variables objetivas que ponen a prueba en hipótesis. Tales teorías son fundamentalmente congruentes, puesto que abordan el liderazgo desde una ontología realista y una epistemología positivista. En cambio, la mayoría de las teorías alternativas son congruentes hasta cierto grado, ya que presuponen una ontología nominalista, pero una epistemología positivista. Es decir, aunque estas teorías consideran al liderazgo como inseparable de la apreciación humana (los líderes sólo son símbolos), abordan el liderazgo “desde afuera” con reglas positivistas.

Tercero, las teorías organizacionales también consideran al ser humano como determinado por la situación o ambiente, o como una criatura dotada de voluntad libre (Burrell y Morgan, 1979). En reflexión, las teorías tradicionales, los substitutos de liderazgo y la psicología evolucionista presumen un ser humano determinado por las circunstancias. Ya que dichas teorías consideran a los líderes, y a sus seguidores, como condicionados por rasgos, comportamientos, situaciones, características del trabajo o herencias naturales, para ellas no hay voluntad libre. Alternativamente, ya que las atribuciones que los seguidores hacen de las características y capacidades de los líderes dan un sentido de control (Lee y Fiore, 2020), las teorías implícitas de liderazgo asumirían una naturaleza humana voluntariosa. Pfeffer (1977) indica que, al menos de forma parcial, el estudio del liderazgo implica creer en la efectividad del dirigente porque es más controlable que otros factores externos a la organización. Partiendo de estos aspectos, también la concepción romantizada de liderazgo asumiría una naturaleza humana voluntariosa.

Cuarto, las teorías se analizan en función de sus metodologías asociadas (Burrell y Morgan, 1979). De esta manera, mientras que las metodologías nomotéticas, como las encuestas y los experimentos, recurren a constructos *a priori* y a técnicas de análisis numéricas que producen resultados generalizables en apariencia, las metodologías ideográficas no parten de constructos *a priori*, sino que ocupan técnicas como la etnografía o la hermenéutica que conllevan una inmersión en el contexto para comprender la realidad subjetiva (Turner, 2007). En consecuencia, tanto las teorías tradicionales como las alternativas (a excepción quizá de las teorías implícitas de liderazgo) en su mayoría emplean una metodología nomotética. Casi siempre, la investigación en estas teorías utiliza encuestas y experimentos para reportar significatividad estadística como evidencia de generalización. Para las teorías implícitas de liderazgo, Pfeffer (1977) sugiere una metodología ideográfica, pues el análisis fenomenológico del liderazgo se enfoca en la distinción entre la causalidad como la percibe el individuo y como la aprecia un observador externo.

En resumen: mientras que las teorías tradicionales de liderazgo presumen una naturaleza objetiva de la ciencia social (son realistas, positivistas, deterministas y nomotéticas), las teorías alternativas no son consistentes en asumir una naturaleza subjetiva de la ciencia social. Por un lado, la teoría de los substitutos de liderazgo estaría de acuerdo en su totalidad con la naturaleza objetiva de la ciencia en todas sus dimensiones; por otro, la concepción romantizada de liderazgo es básicamente subjetiva en ontología y naturaleza humana, pero objetiva en epistemología y metodología. Por último, la psicología evolucionista es subjetiva sólo en ontología, donde (al parecer) las teorías implícitas de liderazgo son el único esquema consistente con una naturaleza subjetiva de la ciencia social.

### 3. 2. Suposiciones sobre la naturaleza de la sociedad

En paralelo con lo anterior, para Burrell y Morgan (1979) las teorías explican el orden social y el equilibrio, o bien abordan el cambio, el conflicto y la coerción. La sociología de la regulación subraya la cohesión social tratando de explicar el *statu quo*; antagónicamente, la sociología del cambio radical aborda el conflicto y se aboca a lo que podría ser un cambio más que a lo que ocurre en el *statu quo*. A partir de estas premisas, Callaghan (2016) postula que las teorías que describen relaciones y explican funciones están comprometidas con la sociología de la regulación y que aquellas que implican

preocupación por las potencialidades y alternativas concuerdan con la sociología del cambio radical. Por implicación, todas las teorías de liderazgo mencionadas en este documento suponen la sociología de la regulación. Esto se debe a que tanto las teorías tradicionales de liderazgo, como las alternativas, tratan de explicar lo que es el liderazgo más que sus implicaciones en la alienación (subjetiva) de las personas de sí mismas y la dominación (objetiva) de unas personas (líderes) sobre otras (seguidores).

#### 4. LOS PARADIGMAS DE BURRELL Y MORGAN Y LA INVESTIGACIÓN EN LIDERAZGO

A partir de la yuxtaposición perpendicular de las suposiciones sobre la naturaleza de la ciencia social (objetiva y subjetiva) y la naturaleza de la sociedad (de la regulación y del cambio radical), Burrell y Morgan (1979) obtienen una matriz de cuatro cuadrantes (paradigmas). Este esquema se describe a continuación.

El paradigma funcionalista está enraizado en la sociología de la regulación y aborda los problemas que le competen desde un punto de vista objetivo. Este paradigma es el dominante en la ciencia social y produce conocimientos que explican una realidad empírica concreta y que pueden ser puestos en práctica para solucionar problemas (Gioia y Pitre, 1990). Por otro lado, el paradigma interpretativo emerge de la sociología de la regulación, pero, a diferencia del funcionalismo, aspira a entender el mundo desde el punto de vista del sujeto en acción. El paradigma humanista radical, en comparación, es la antípoda del funcionalista porque las suposiciones de las que parte problematizan el *status quo* y nulifican la realidad objetiva. Este paradigma no se interesa en explicar la realidad como es, sino en derrocar las mentalidades que “fuerzan a ser lo que no se es”. Alternativamente, el paradigma estructuralista radical también emerge de la sociología del cambio radical, pero, al contrario del humanismo, aborda los problemas sociales con objetividad. El estructuralismo radical se interesa en las posibilidades de cambio estructural para que las personas lleguen a ser lo que podrían y deberían ser.

##### 4. 1. Ubicación paradigmática

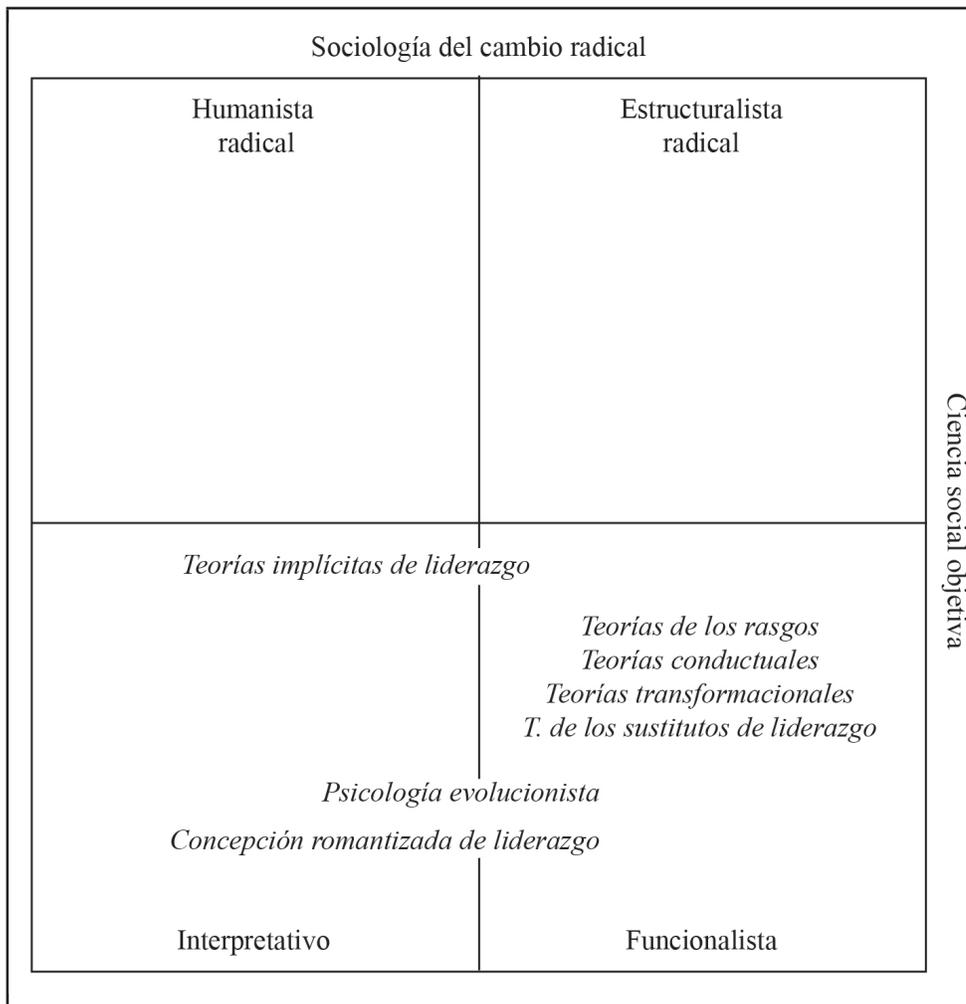
Partiendo del último párrafo, se puede decir que todas las teorías tradicionales son funcionalistas y altamente pragmáticas porque explican el liderazgo en un modo que genere conocimiento útil para los administradores en la gestión de organizaciones. Por ejemplo, las teorías de los rasgos, las conductuales, las situacionales y las transformacionales están empecinadas en encontrar regularidades que auxilien a los administradores en la práctica. A su vez, los consultores corporativos traducen esos conocimientos en prescripciones del tipo “haga esto” o “compórtese así” para elevar el desempeño del administrador (Tooze, 2015).

Por otro lado, la psicología evolucionista y la concepción romantizada de liderazgo son casos especiales de funcionalismo. La primera considera al liderazgo como un asunto subjetivo, pero lo aborda con una epistemología positivista, métodos nomotéticos y concibe al ser humano como determinado por su herencia natural; por ello, se sitúa cerca de la frontera entre los paradigmas funcionalista e interpretativo. La concepción romantizada de liderazgo se ubicaría en un punto intermedio entre funcionalismo e interpretativismo, pues presupone el nominalismo y la voluntad libre, pero también el positivismo y los métodos nomotéticos. Con respecto a las teorías implícitas de liderazgo, su investigación se localizaría en el interpretativismo, pero también cruza al funcionalismo ya que la investigación en tales teorías utiliza, a veces, métodos nomotéticos (Schyns *et al.*, 2020; Kalish y Gil, 2021). La figura 1 ilustra estas ideas.

#### ANÁLISIS PROSPECTIVO: INVESTIGACIÓN INTRA E INTERPARADIGMÁTICA

Aunque la investigación en liderazgo en organizaciones sea fundamentalmente funcionalista, no implica que no sea progresiva (en un sentido lakatosiano), pues cada nueva teoría expande el conocimiento al proveer más contenido empírico que sus predecesoras. Por ejemplo, se ha encontrado que el liderazgo transformacional explica

varianza en los resultados organizacionales más allá de la explicada por modelos como el trayectoria-meta (Waldman *et al.*, 2000). Sin embargo, la investigación funcionalista permanece estacionaria en las mismas preguntas clásicas: ¿Cuáles son los rasgos y comportamientos (del líder) y/o las situaciones y características (del trabajo) que se asocian a una dirigencia efectiva? ¿Qué variables (p. ej. rasgos o comportamientos) explican más varianza en el liderazgo efectivo? Ha sido tanta la redundancia en la investigación funcionalista que Alvesson y Einola (2019) cuestionan si los “nuevos” enfoques como el liderazgo auténtico, el de servicio y/o el ético son en realidad diferentes del transformacional. En esencia, la investigación funcionalista necesita nuevos rumbos.



**FIGURA 1**  
Ubicación paradigmática de las teorías de liderazgo en organizaciones  
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la investigación interpretativa en liderazgo es escasa; una razón sería el aparentemente pobre valor práctico del trabajo interpretativo en el tema. Por ejemplo, con respecto a las teorías implícitas de liderazgo, la comprensión de las heurísticas personales es un conocimiento limitadamente generalizable y difícil de traducir en prescripciones para mejorar la práctica administrativa. No hay que olvidar que, debido a su naturaleza subjetiva, los estudios interpretativos son poco generalizables (Agarwal y Sandiford, 2021).

Dicho lo anterior, la comunicación interparadigmática entre el funcionalismo y el interpretativismo podría vigorizar a la investigación intraparadigmática futura en el tema; por ejemplo, para el interpretativismo el liderazgo es sólo una idea subjetiva. Por ello, la investigación funcionalista relajaría sus suposiciones de objetividad y cedería

al análisis de los procesos, circunstancias y variables que hacen que las personas (seguidores) consideren como una realidad objetiva la existencia de líderes y aun su propio papel como seguidores. En forma similar, la investigación interpretativa tomaría la idea funcionalista de que, en cierta forma, el proceso de creación de significado empieza cuando las personas dan por hecho (asumen objetivamente) que en el mundo hay dirigentes y dirigidos. A partir de esto, se podrían estudiar ideográficamente las interacciones y las circunstancias por las que la idea de liderazgo emerge y se desarrolla en los seguidores y cómo, con el tiempo, esas interacciones y circunstancias vienen a tomar un carácter de realidad objetiva.

En específico, teorías como la concepción romantizada de liderazgo (que cruzan la frontera entre los paradigmas funcionalista e interpretativo) expandirían su horizonte por medio de la adopción de las suposiciones del paradigma fronterizo. Por ejemplo, si la concepción romantizada indica que el liderazgo es sólo una heurística mental (concepto objetivo) para hacer sentido en un mundo subjetivo, ¿por qué no más investigadores hacen inmersiones profundas en organizaciones para experimentar de primera mano cómo funciona el proceso subjetivo de atribuciones de liderazgo? Tales inmersiones (ideográficas) sacarían a la luz procesos matizados y complejos que servirían de base para trabajos futuros que, con métodos nomotéticos, probarían hipótesis en muestras de organizaciones. El resultado de la prueba de hipótesis producirá más conocimiento generalizable y práctico. Proyectos de este tipo serían un caso de colaboración interparadigmática hacia un progreso intraparadigmático.

Al margen de lo anterior, mención especial merece el hecho de que no se identifiquen teorías de liderazgo radical humanista y radical estructuralista. Vieja es la crítica de que la investigación funcionalista fomenta la alienación del empleado y su subyugación por parte de las élites<sup>[1]</sup> (Frost, 1980). No obstante, esto no es inesperado si se considera que la mayoría de las teorías de liderazgo tienen una clara tendencia a generar conocimientos “útiles”, pues parte de la reafirmación de la dinámica objetiva entre líderes y seguidores. Pero, si para el humanismo radical el liderazgo como hecho objetivo no existe, ¿cómo podría haber una teoría enraizada en ese paradigma que abordara el tema? En ese paradigma se encuadra el trabajo de Western (2008), quien analizó los discursos de liderazgo en administración para generar una agenda de cambio y derrocar ideologías opresivas.

Obviamente, trabajos como el de Western (2008) son la antípoda del *status quo* que estudian y promueven la gran mayoría de las teorías organizacionales de liderazgo. Algo similar sucede con la posible investigación estructuralista radical en el tema, donde se presumiría una estructura social objetiva (p. ej. élite empresarial) que promovería la existencia de líderes y seguidores para beneficio, en particular, de los primeros. Aunque es difícil pensar que alguna teoría administrativa abordará semejante asunto, en el futuro sería deseable que así fuera para inyectar vigor, pero, sobre todo, mayor pluralismo y conciencia social al estudio de la dirigencia organizacional.

Con todo, cabe considerar que el esquema de Burrell y Morgan (1979) ha sido objeto de detracciones y desafíos. Deetz (1996), por ejemplo, ha sido uno de sus críticos más acérrimos al postular que la dimensión objetiva-subjetiva de la ciencia social es simplista y engañosa. Por ende, en el futuro deberían usarse otros esquemas (p. ej. Mabey, 2013) para mejorar la comprensión del fenómeno en cuestión. Incluso, análisis posteriores deberán abordar a detalle las objeciones que las corrientes posmodernistas de la ciencia organizacional han planteado al funcionalismo dominante (Parker, 1992). El posmodernismo postula un mundo construido continuamente mediante discursos negociados en el proceso de entendimiento (*sensemaking*). En consecuencia, y a partir de la óptica posmodernista, la discusión de los fundamentos del liderazgo (p. ej. ¿Se entiende mejor desde la razón o desde el análisis de la construcción social?) promete ser substancial.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Tan relevante como es el liderazgo para las organizaciones, en la literatura existe una variedad de teorías que difieren no sólo en sus implicaciones directas para administradores y empleados, sino en sus suposiciones fundamentales en cuanto a aspectos centrales de ontología, epistemología, metodología, naturaleza humana y de la sociedad. Desde las teorías de los rasgos (que por lo general asumen que los líderes nacen) a la psicología

evolucionista (que concibe al liderazgo como un residuo de la evolución), el conjunto de teorías de liderazgo en organizaciones puede clasificarse como tradicionales y alternativas y, a partir del esquema de Burrell y Morgan (1979), examinarse sus alcances y limitaciones paradigmáticos con miras a generar más conocimiento plural en el área.

Un resultado evidente del análisis realizado es que la gran mayoría de la investigación en liderazgo es funcionalista, lo cual si bien ha sido de gran ayuda para las organizaciones, estaría estancado en asuntos clásicos sin haber llegado a colaboraciones interparadigmáticas. En aras de comprender mejor el liderazgo, en el futuro será necesario considerar la investigación radical humanista y estructuralista para promover organizaciones más efectivas y trascender a un mundo más igualitario donde los empleados (seguidores), y también los líderes, se emancipen de ideologías y estructuras sociales que limitan su superación.

## AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestra más sincera gratitud a los árbitros que, amable y profesionalmente, revisaron este artículo y contribuyeron a mejorarlo con sus valiosos comentarios y aportaciones. Gracias también a la instructora y a los participantes del curso Foundations of Scientific Inquiry del Doctorado en Gestión, en la Universidad del Norte de Texas, por sus comentarios y reflexiones sobre las ideas plasmadas.

## REFERENCIAS

- Agarwal, A., & Sandiford, J. (2021). Fictionalizing dialogue: interpretative phenomenological analysis in organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 218-236. <https://doi.org/10.1108/QR0M-01-2020-1885>
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Ayman, R., Chemers, M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its level of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90032-2)
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Ashgate Publishing Company.
- Callaghan, C. W. (2016). Critical theory and contemporary paradigm differentiation. *Acta Commercii*, 16(2), 59-99. <https://doi.org/10.4102/ac.v16i2.421>
- Céspedes, E. (2021). A positivist criticism of positivist growth theory. *Cinta de Moebio. Revista De Epistemología De Ciencias Sociales*, 72, 215-233. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2021000300215>
- Dasborough, M., Ashkanasy, N., Humphrey, R., Harms, P., Credé, M., & Wood, D. (2022). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The great EI debate”. *The Leadership Quarterly*, 33(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101539>
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2), 191-207. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.191>
- Frost, P. (1980). Toward a radical framework for practicing organization science. *Academy of Management Review*, 5(4), 501-507. <https://doi.org/10.2307/257454>
- Gioia, D., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602. <https://doi.org/10.2307/258683>
- Hammer, E. (1990). On the paradigmatic fit of alienation: Some comments on the Burrell and Morgan scheme. *International Review of Modern Sociology*, 20(1), 143-161.
- Kairiuki, J. (2020). The effect of self-efficacy on leader-member exchange (LMX) formation in leadership effectiveness. *International Leadership Journal*, 12(3), 16-37.

- Kalish, Y., & Gil, L. (2021). Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. *Leadership Quarterly*, 32(2), 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101443>
- Khun, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Chicago: Chicago University Press.
- Kroon, B., Van Woerkom, M., & Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 284-297. <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2016-0223>
- Kuada, J. (2009). Paradigms in International Business Research. *Working Paper Series*, 53. [https://www.researchgate.net/publication/242563189\\_Paradigms\\_in\\_International\\_Business\\_Research\\_-\\_Classifications\\_and\\_Applications](https://www.researchgate.net/publication/242563189_Paradigms_in_International_Business_Research_-_Classifications_and_Applications)
- Kuwabara, K., Yu, S., Lee, A., & Galinsky, A. (2016). Status decreases dominance in the West but increases dominance in the East. *Psychological Science*, 27(2), 127-137. <https://doi.org/10.1177/0956797615612694>
- Lee, L., & Fiore, R. (2020). Measuring levels of fundamental attribution error ascribed to leadership of entrepreneurial organizations across national cultures. *Journal of Business Strategies*, 37(1), 28-56. <https://doi.org/10.54155/jbs.37.1.1-28>
- Li, M. (2018). *What Have We Learned from the 100-Year History of Leadership Research? (Part II)*. <https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/blog/what-have-we-learned-from-the-100-year-history-of-leadership-research-part-ii>
- Mabey, C. (2013). Leadership development in organizations: Multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, 15, 359-380. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00344.x>
- Meindl, J., Ehrlich, S., & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102. <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Miller, J. T. (2020). The ontology of words: Realism, nominalism, and eliminativism. *Philosophy Compass*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.1111/phc3.12691>
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622. <https://doi.org/10.2307/2392283>
- Nicholson, N. (1997). Evolutionary psychology: Toward a new view of human nature and organizational society. *Human Relations*, 50(9), 1053-1078. <https://doi.org/10.1177/001872679705000901>
- Parker, M. (1992). Post-modern organizations or post-modern organization theory? *Organization Studies*, 13(1), 1-17. <https://doi.org/10.1177/017084069201300103>
- Peiró, J., Bayona, J., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>
- Pfeffer, J. (1997). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112. <https://doi.org/10.2307/257611>
- Re, D., DeBruine, L., Jones, B., & Perrett, D. (2013). Facial cues to perceived height influence leadership choices in simulated war and peace contexts. *Evolutionary Psychology*, 11(1), 89-103. <https://doi.org/10.1177/147470491301100109>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Saleem, A., Wu, L., Aslam, S., & Zhang, T. (2021). Spotlight on path-goal leadership theory silos in practice to improve and sustain job-oriented development: Evidence from education sector. *Sustainability*, 13, 1-20. <https://doi.org/10.3390/su132112324>
- Sánchez, C., & Lehnert, K. (2019). The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *Journal of Business Research*, 95, 192-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.033>
- Schultze, U., & Stabell, C. (2004). Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research. *Journal of Management Studies*, 41(4), 549-573. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00444.x>

- Schyns, B., Kiefer, T., & Foti, R. (2020). Does thinking of myself as leader make me want to lead? The role of congruence in self-theories and implicit leadership theories in motivation to lead. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103477>
- Schyns, B., & Riggio, R. (2016). Implicit leadership theories. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 20-30). Berlin: Springer.
- Tooze, J. G. (2015). *Consultancy Companies Analysis; Leadership Success*. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/97987/Consultancy+companies+analysis.pdf?sequence=1>
- Turner, J. (2007). Ideographic versus nomothetic explanation: A comment on Porpora's conclusion. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 13(3), 273-280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1983.tb00478.x>
- Waldman, D., Bass, B., & Yammarino, F. (2000). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15(4), 381-394. <https://doi.org/10.21236/ada204115>
- Welch, C., Plakoyiannaki, E., Piekkari, R., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013). Legitimizing diverse uses for qualitative research: A rhetorical analysis of two management journals. *International Journal of Management Reviews*, 15, 245-264. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12001>
- Western, S. (2008). *Leadership. A critical text*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Zhu, J., Jiwen Song, L., Zhu, L., & Johnson, R. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *Leadership Quarterly*, 30, 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>

## NOTAS

- [1] Esta observación es un tanto paradójica en el caso del liderazgo, pues, desde el funcionalismo, mientras que el discurso dominante destaca el papel del dirigente en el combate de la decepción y el aislamiento del empleado, al mismo tiempo se caracteriza por el control que el líder ejerce sobre los seguidores para beneficio último de la organización.

CC BY-NC-ND