

Las ideas claves del planteamiento normativo (La Raíz del Foresight) y su relación con la teoría de liderazgo de rango completo.

The key ideas of the normative approach (The Foresight Root) and its relationship to full-range leadership theory.

Carlos Arturo Contreras-Monroy¹, Francisco Javier Osorio-Vera²

^{1,2}Universidad Externado de Colombia, Bogotá - Colombia

ORCID: ¹[0009-0004-5121-4276](https://orcid.org/0009-0004-5121-4276), ²[0000-0002-9577-410X](https://orcid.org/0000-0002-9577-410X)

Recibido: 22 de agosto de 2023.

Aceptado: 14 de noviembre de 2023.

Publicado: 1 de mayo de 2024.

Resumen- El Planteamiento Normativo es esencial para los procesos cognitivos de los líderes organizacionales en la toma de decisiones complejas para el futuro. Estas decisiones se fundamentan en la Dicotomía de Hume y la racionalidad humana utilitarista, afectando al colectivo organizacional. El Planteamiento Normativo se apoya en el liderazgo y la competencia del Foresight.

El liderazgo y sus estilos son cruciales para el éxito o fracaso de la organización. Este artículo explora la relación entre el liderazgo, el Foresight y el Planteamiento Normativo, destacando la importancia de la visión del líder en la toma de decisiones. Se analiza la Teoría de Liderazgo de Rango Completo (TLRC), que incluye estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-faire. La competencia del Foresight permite a los líderes anticipar y manejar problemas complejos.

El Planteamiento Normativo, basado en la racionalidad humana y el consenso sobre el bien común, permite al líder crear una visión compartida con sus seguidores y gestionar la incertidumbre en la toma de decisiones. El artículo muestra que el liderazgo, los estilos de liderazgo de la TLRC y la competencia del Foresight son fundamentales en el Planteamiento Normativo, ayudando a los líderes a desarrollar y compartir una visión estratégica, mejorando la toma de decisiones organizacionales.

La investigación concluyó que la competencia del Foresight en el liderazgo permite a la organización definir su dirección futura y alinear esfuerzos colectivos, mejorando la toma de decisiones y gestionando la incertidumbre. Los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional fomentan el trabajo colaborativo y evitan la falta de colaboración. El estilo Laissez-faire es eficaz en organizaciones con miembros altamente capacitados, promoviendo la confianza y el trabajo conjunto. La combinación de estos estilos de liderazgo es crucial para alcanzar la visión organizacional y mejorar la toma de decisiones científicas.

Palabras clave: planteamiento normativo, estilos de liderazgo, liderazgo, líder, foresight, teoría de liderazgo de rango completo, riesgo calculado, visión, toma de decisiones.

Abstract— The Normative Approach is essential to the cognitive processes of organizational leaders in making complex decisions for the future. These decisions are based on Hume's Dichotomy and utilitarian human rationality, affecting the organizational collective. The Normative Approach relies on leadership and Foresight competence.

Leadership and its styles are crucial to the success or failure of the organization. This article explores the relationship between leadership, Foresight and the Normative Approach, highlighting the importance of the leader's vision in decision making. The Full Range Leadership Theory (TLRC), which includes Transformational, Transactional and Laissez-faire Leadership styles, is analyzed. The Foresight competency enables leaders to anticipate and manage complex problems.

The Normative Approach, based on human rationality and consensus on the common good, enables the leader to create a shared vision with followers and manage uncertainty in decision making. The article shows that leadership, TLRC leadership styles and the Foresight competency are fundamental to the Normative Approach, helping leaders develop and share a strategic vision, improving organizational decision making.

The research concluded that the Foresight leadership competency enables the organization to define its future direction and align collective efforts, improving decision making and managing uncertainty. Transformational and Transactional Leadership styles favor collaborative work and avoid non-collaboration. The Laissez-faire style is effective in organizations with highly capable members, fostering trust and working together. The combination of these leadership styles is crucial to achieve organizational vision and improve scientific decision making.

Keywords: normative approach, leadership styles, leadership, leader, foresight, full-range leadership theory, calculated risk, vision, decision making.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: carlos.contreras01@est.uexternado.edu.co (Carlos Arturo Contreras Monroy).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: C. A. Contreras-Monroy y F. J. Osorio-Vera, "Las ideas claves del planteamiento normativo (La Raíz del Foresight) y su relación con la teoría de liderazgo de rango completo", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 12, no. 2, pp. 222-233 2024, doi: [10.15649/2346030X.4120](https://doi.org/10.15649/2346030X.4120)

I. INTRODUCCIÓN

La idea de abordar la discusión sobre el Planteamiento Normativo es para precisar su importancia a la luz de la coloquial expresión de la planeación estratégica como una panacea que lo hace todo.

En este sentido para ambas dimensiones, lo normativo y lo estratégico, resulta ser inexacto y mal utilizado referirse a todo el proceso en general en la práctica de la toma de decisiones como la planeación estratégica.

En este artículo se explica el peso epistemológico de lo normativo desde el enfoque de la economía neoclásica del concepto de la Dicotomía de Hume – 1955, que atiende la relevante diferencia entre el ser versus el qué se quiere ser. Este principio conceptual abre una amplia ventana en la discusión del valor que genera el reconocimiento de lo normativo en un proceso de toma de decisiones de futuro de largo plazo, encabezado por un líder en una organización humana.

Además, las preguntas inductivas que la dimensión normativa ayuda a resolver brindan la oportunidad de hacerle frente a lo que denominamos en este artículo como la noción de trascendencia de una organización. Las preguntas son; i) ¿qué se quiere ser? o ii) ¿qué se aspira ser? como organización desde nuestra discusión en este artículo.

Por otra parte, el enfoque epistemológico de lo normativo se expone desde la Teoría de Elección Racional, la cual permite entender un proceso de toma de decisiones que no desatiende la racionalidad humana utilitarista y que de cualquier forma le permite conformar un consenso de las opciones de bien común para una organización, basándose en la generación de un conocimiento real que denomina Keynes [1904, 1955, como se citó en Poinot [\[1, p. 9\]](#)].

Tal consenso señalado le permite a un líder y a los miembros de la organización generar una visión que Godet [2000, como se citó en Vélez et al. [\[2, p. 12\]](#)] reconoce como el resultado de visualizar las posibilidades de futuro de largo plazo, que les permite atenuar al menos el concepto de la incertidumbre siempre presente en el ejercicio real de una organización en la toma de decisiones, para asumir una postura de certidumbre mediante la elección de lo que denominamos un riesgo calculado.

Finalmente, desde los componentes heurísticos de la Teoría de Acción Colectiva se analizan; la misión, las políticas y los valores, como elementos estructurales del Planteamiento Normativo, que permiten el logro del bien común colectivo.

Así mismo, Chester I. Barnard propone que una organización debe mantener un equilibrio con lo externo, armonizándose con su entorno, mercados y presiones sociales; y con lo interno, donde las partes colaboran en armonía. En este contexto, la función del líder radica en gestionar este equilibrio dinámico para garantizar la eficiencia y efectividad continuas en el sistema [\[3\]](#), donde se desarrolla el Planteamiento Normativo.

Por consiguiente, las organizaciones y sus líderes están expuestos a desafíos de un entorno competitivo que los afecta de manera compleja en sus decisiones. Entonces, saber cómo gestionar eficazmente y seleccionar el estilo de liderazgo apropiado, permite que se tenga un balance entre rendimiento y crecimiento [\[4\]](#).

El liderazgo ejerce una influencia directa en los resultados de la organización, ya que sus estrategias se alinean con la personalidad de sus líderes; entonces, el desarrollo futuro de cada organización está intrínsecamente ligada a las características de sus líderes, quienes gestionan la visión y tienen las habilidades para comunicarla eficazmente a los seguidores [\[5\]](#), [\[6\]](#).

En un estudio sobre la percepción del liderazgo en empresas eslovacas, se encontró que los líderes y sus estilos influyen significativamente en la motivación y compromiso de los empleados, afectando el rendimiento y estabilidad de la organización. Al actuar como modelos a seguir y alinear sus estrategias con la visión organizacional, facilitan la cohesión del equipo, generan conocimiento y buscan el bien común, contribuyendo al éxito sostenido de la organización [\[7\]](#).

Entonces, la forma en que un líder aplique su liderazgo influye directamente en el rendimiento organizacional. Por lo tanto, existe una relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño de la organización [\[8\]](#). El estilo de liderazgo adoptado es importante para alcanzar los objetivos de la organización frente a las exigencias del mercado [\[9\]](#). Investigaciones sugieren que el estilo de liderazgo es uno de los factores que influyen en el éxito o fracaso de una organización [\[9\]](#), [\[10\]](#).

En este sentido, la Teoría del Liderazgo de Rango Completo (en adelante TLRC) permite comprender cómo los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez-faire se desarrollan e impactan en las organizaciones y en el logro de sus metas [\[11\]](#), [\[12\]](#). Se sabe que hay una relación directa entre los estilos de liderazgo contenidos en la TLRC, la toma de decisiones y su efectividad en las organizaciones que logran sus metas [\[13\]](#).

Por otra parte, la gran mayoría de la literatura académica se ha centrado más en el desarrollo del líder que en el desarrollo del liderazgo y sus competencias, así mismo, estas actividades y competencias deben estar mejor conectadas con los objetivos estratégicos y la visión de las organizaciones para lograr su éxito [\[14\]](#).

Además, los individuos como las organizaciones no están indefensos ante la complejidad que existe en el medio donde se desenvuelven, según Michel Godet [1985, como se citó en De Toni et al. [\[15, p. 45\]](#)] existen tres posibles actitudes ante este problema: someterse al cambio con pasividad, actuar reactivamente en caso de urgencia o prepararse proactivamente para el cambio y orientarlo hacia una dirección favorable. Estas perspectivas resaltan la importancia de la proactividad y la capacidad de anticipación (Foresight), en el liderazgo y la gestión organizacional en un entorno dinámico y desafiante.

Adicionalmente, las competencias básicas de una organización surgen de la combinación de las competencias de las personas que las integran, por lo tanto, son un reflejo acumulativo de sus capacidades humanas como individuos dinámicos dentro de una organización. El

Foresight, como competencia y habilidad cognitiva humana, hace parte del liderazgo, ayudando en las organizaciones a mejorar la toma de decisiones con Visión de futuro y estimula el esfuerzo colectivo para alcanzar objetivos [16], [17].

Un estudio longitudinal de 85 multinacionales europeas realizado en 2008 por Rohrbeck y Kum demuestra que el Foresight es esencial para las organizaciones que enfrentan turbulencias inesperadas. Descubrieron que las empresas altamente vigilantes, gracias al Foresight, tuvieron una ganancia media en el precio de las acciones del 75% entre 2008 y 2015, casi el doble que las menos vigilantes. En 2015, estas empresas eran un 33% más rentables, corroborando que la competencia del foresight mejora la agilidad, la ambidexteridad y la innovación [18].

Por otro lado, los académicos argumentan la necesidad de dominar capacidades específicas en las organizaciones ante los problemas complejos y emergentes que las agobian, dichas capacidades involucran ser proactivos con una visión apoyada en el Foresight [19].

Entonces, para el estudio del liderazgo y la toma de decisiones, el campo de los estudios de futuro facilita su desarrollo y enfoque dentro de su actividad en las organizaciones; ya que, el Foresight le permite al líder tener una perspectiva cognitiva temporal, logrando con ello anticipar, clarificar y estructurar las acciones estratégicas para guiar a la organización en el presente hacia el futuro [20], [21].

El Foresight les permite a los líderes tener una relación temporal con el futuro, aportándoles elementos anticipatorios y permitiéndoles generar tomas de decisiones estratégicas sustentadas en su conocimiento. Estas decisiones impactan en los costos, los beneficios y las personas; entonces, la forma en que los líderes visualizan el futuro, permite alcanzar los objetivos organizacionales [22], [23], [24], [25], [26].

Académicos aseguran que la competencia del foresight es esencial para los líderes en las organizaciones, permitiéndoles anticipar innovaciones clave y desarrollar estrategias a largo plazo (visión de largo plazo) que fortalecen su competitividad. Estudios empíricos demuestran que los líderes comercian con información sobre innovaciones antes de presentar sus patentes, enfocándose en la calidad de las patentes más prometedoras. Entonces la competencia del Foresight guía la adquisición de recursos únicos, asegurando el éxito y la perdurabilidad de la empresa [27].

Por último, la competencia del Foresight le permite al líder crear imágenes de cómo puede suscitarse el futuro y tomar conciencia del mismo, creando escenarios como instrumento exploratorio de la incertidumbre [28], [29], [30], para ayudar en las soluciones de problemas complejos dentro del Planteamiento Normativo.

Por lo tanto, relacionar la TLRC con sus tres estilos (Transformacional, Transaccional y Laissez-faire), el Foresight como competencia del liderazgo y el Planteamiento Normativo, permite mostrar conexiones entre estos tres cuerpos del conocimiento, facilitando la comprensión del rol que desempeñan los líderes y sus seguidores, los cuales buscan la trascendencia de la organización en el tiempo y desean resolver la pregunta ¿qué se aspira o qué se quiere ser en la organización?

II. PLANTEAMIENTO NORMATIVO

En este trabajo de reflexión teórica se discute la relevancia del paradigma normativo como base fundamental de los procesos cognitivos que se llevan a cabo en un ejercicio de toma de decisiones de tipo complejo y de largo plazo, y que debe entenderse como una constante en cualquier tipo de proceso humano orientado hacia el logro de un fin común que conlleve a la obtención de beneficios para el colectivo. Es decir, dentro de las organizaciones humanas y por supuesto desde el enfoque de una de las competencias deseables en un líder.

Para fines prácticos en la forma que deseamos discutir y comunicar nuestro concepto de lo normativo, en este artículo nos resultó imperante denominar al paradigma normativo como Planteamiento Normativo para darle un carácter pragmático desde nuestra reflexión.

El hecho de asumir un Planteamiento Normativo como punto inicial de un proceso de toma de decisiones implica estar consciente que hoy en día las organizaciones enfrentan contextos complejos y rápidamente cambiantes de su entorno (desde lo tangible) y ambiente (desde lo intangible). Es el momento en que un grupo de actores, entendidos como stakeholders, deciden hacerle frente a su situación actual para lograr beneficios en lo colectivo con proyección hacia el tiempo futuro de mediano o largo plazo [31].

Estudios han demostrado que los líderes organizacionales necesitan guiarse por fuertes visiones de futuro, como Elon Musk con los coches eléctricos y los viajes espaciales. Desarrollar múltiples escenarios sobre cómo podría desarrollarse el futuro es clave para discernir estrategias flexibles que triunfen independientemente de lo que ocurra. Por ejemplo, Philips al prever márgenes bajos por nuevos rivales en el mercado de iluminación LED, desinvirtió en su negocio de iluminación antes que General Electric y Osram/Sylvania, logrando condiciones más favorables. Lo anterior demuestra la importancia del enfoque hacia el tiempo futuro en la toma de decisiones estratégicas y en la adaptación a cambios del mercado [18].

El hecho de abordar el proceso de toma de decisiones desde un Planteamiento Normativo tiene su origen en la discusión de la economía con la Dicotomía de Hume, donde lo fundamental para un sistema humano desde su racionalidad con un específico arreglo a fines y valores es la determinación del deber ser y del no debe ser [1], [32].

Resulta que generalmente para el logro de resultados, entendidos como un beneficio colectivo, un grupo de actores requiere de un Líder que promueva el metaproceto de reflexión, generación de consensos y toma de decisiones, partiendo de la generación de conocimiento de la situación actual.

Un estudio de George S. Day y Karissa Kruse examina cómo los líderes organizacionales, a través de la anticipación y la vigilancia, se preparan para un futuro turbulento. Estos líderes toman decisiones estratégicas a largo plazo y fomentan una capacidad colectiva desde diversos puntos de vista. Invierten en foresight, mantienen procesos de decisión flexibles y comparten información efectivamente. Esto les permite anticipar amenazas y oportunidades, actuar rápidamente y mejorar la resiliencia y respuesta estratégica de la organización [33].

Dicho conocimiento tiene una base empírica (experiencias) y es una percepción valorativa de cada grupo de actores, viable y coherente con el contexto general. En tal sentido, hablamos de un proceso donde se integran una serie de experiencias, que pueden ser altamente complejas en sus interacciones, pero que conllevan a la posibilidad de construir un conocimiento común y sistematizado del deber ser, relacionado al referente utópico y definido como la máxima expresión de lo que debería ser.

En este sentido, tal como lo estableció Keynes [1904, 1955, como se citó en Poinot [1, p. 9]] “el objeto de la ciencia normativa es la determinación de ideales, es el arte de la formulación de preceptos” y “es el conjunto de conocimiento referente a lo que debe ser y vinculado con lo ideal distinguiéndolo de lo real” [1, p. 9].

Esta última expresión de Keynes (1955), de no perder de vista que lo que se aspira debe tener coherencia y convergencia con la realidad y es fundamental para mantener un sentido de científicidad en la toma de decisiones desde el Planteamiento Normativo.

El Planteamiento Normativo encuentra su raíz en la Teoría de Elección Racional, entendido desde el contexto de los sistemas humanos en la economía o la política pública (disciplina social para establecer reglas de juego comunes y socialmente aceptadas) donde la meta en la toma de decisiones es la optimización de la utilidad esperada (beneficios). Es decir, enfrentar una toma decisión normativa, desde el deber ser, sin perder de vista la racionalidad objetiva. En este sentido se enfatiza el peso específico del concepto de la incertidumbre en la toma de decisiones desde un enfoque estratégico de interacción y colaboración entre los actores [34].

Para hacer tangible nuestro concepto de Planteamiento Normativo, en la Figura 1.0 se presentan los componentes propuestos como dimensiones de análisis clave para su conformación: i) Visión, ii) Misión, iii) Políticas y iv) Valores.

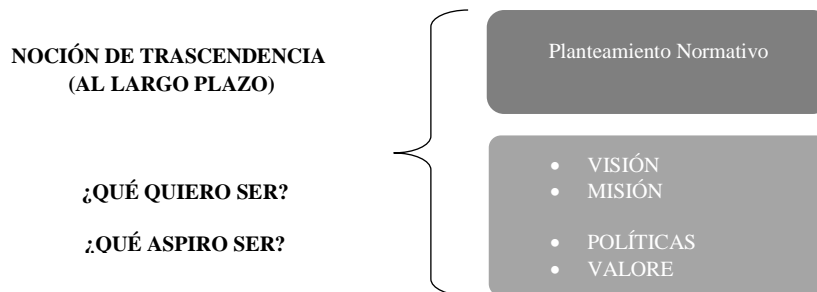


Figura 1: Figura del planteamiento normativo y sus dimensiones de análisis.
Fuente: Elaboración propia.

Tales dimensiones señaladas en la figura 1.0 son estructurales del Planteamiento Normativo entendido como proceso, donde un colectivo de actores (sistema humano) se colocan de frente con la reflexión inherente a su noción de trascendencia (en el tiempo) como organización, y les permite responder la pregunta heurística: ¿qué se aspira o se quiere ser? (como organización). Destacamos que la Visión y la Misión son los factores clave del dogma de una organización que rigen su curso de acción.

Un estudio basado en entrevistas en profundidad con 29 gerentes de diferentes niveles en 23 organizaciones destaca que los gerentes identifican la importancia del liderazgo como uno de los elementos clave para la eficiencia en la toma de decisiones, demostrando cómo planifican a futuro para lograr el éxito organizacional a mediano y largo plazo. Además, la misión y visión de la organización y los estilos de liderazgo también influyen significativamente en este proceso, mostrando evidencia empírica de su impacto [31].

El ejercicio del Líder de dicho sistema humano se centra en promover la discusión y aportaciones del conjunto de actores para la determinación de consenso de una Visión grupal de Futuro hacia el largo plazo. La Visión es la instrumentación de la noción de trascendencia acotada. Tal como lo señaló Godet [2000, como se citó en Vélez et al. [2, p. 22]] “se trata de una reflexión de noción normativa que pretende iluminar la acción relacionada con lo estratégico y condicionada desde la incertidumbre” [2, p. 12].

En sentido del párrafo anterior, queremos destacar que la distinción de la Visión de la organización permitirá al Líder dentro de su cometido asegurarse de comunicar los compromisos e implicaciones que la Visión implica y asegurarse de que tal determinación grupal significa que se ha gestionado la incertidumbre para transmutarla en un riesgo calculado.

El estudio realizado por Anatoli Bourmistrov y Bjørn Willy Åmo probó, a través de un modelo teórico y analizando datos cuantitativos de 172 estudiantes en dos talleres de construcción de escenarios de una maestría internacional, que la visión de futuro permite a un líder tener un comportamiento proactivo que estimula la gestión estratégica de manera anticipatoria. Esto mejora la toma de decisiones con parámetros más precisos, demostrando que tener una visión de futuro a largo plazo estimula la proactividad y mejora la capacidad de respuesta estratégica del líder en las organizaciones [19].

El componente de la Misión obedece en términos pragmáticos a poder responder la pregunta: ¿qué debo hacer para hacer cumplir la Visión? A partir de este momento es que las distinciones conceptuales de la Teoría de la Racionalidad Limitada y la Teoría de Acción Colectiva fortalecen nuestra propuesta, en concreto los enfoques de ambas teorías permiten modelar una realidad sin una racionalidad de maximización desde un contexto de información perfecta que normalmente no es una condición segura en los contextos organizacionales ante su entorno real.

En dicho sentido, tomamos lo que Miller [35] establece que dentro de un proceso de toma de decisiones lo predominante entre los actores de un sistema humano es no colaborar para la causa de las decisiones colectivas (el efecto denominado del free-rider) y para contrarrestar este efecto, se debe tomar en cuenta la distinción y diseño de incentivos que propicien la colaboración para el logro de fines comunes influidos desde el entorno estratégico.

La finalidad de la identificación de los incentivos es para propiciar un juego de seguridad donde se asume la colaboración de todos los actores desde la base del consenso en cuanto a las decisiones colectivas, y de esta forma se puede eliminar el llamado dilema social, que es cuando existe conflicto entre los intereses individuales vs los colectivos. Aquí juega un papel relevante el concepto de racionalidad limitada de Herbert Simon y que explica que un individuo no se enfoca en la alternativa óptima para el grupo sino en la decisión que en lo personal le convenga [36].

Final y estrictamente de la Teoría de Acción Colectiva asumimos que, para la conformación de la Misión, Políticas y Valores señalados dentro de nuestro concepto del Planteamiento Normativo, son relevantes los componentes heurísticos que Ostrom [37] revela para establecer condiciones de estabilidad desde las reglas y normas de un colectivo hacia la generación de beneficios netos.

Tales componentes heurísticos son: i) la reciprocidad, ii) la reputación y iii) la confianza. Estos componentes en su interacción sistemática propician una acción colectiva hacia el logro de mayores niveles de cooperación, lo cual genera los esperados beneficios netos para el colectivo.

A manera de resumen las ideas clave expresadas a lo largo de esta sección del Planteamiento Normativo son una serie de conceptos que apalancan las capacidades esperadas de un líder que le permite:

1. La determinación del deber ser y del no debe ser como reflexión que encausa el Planteamiento Normativo para la determinación del rumbo de la Visión de Futuro.
2. El logro de beneficios en lo colectivo con proyección hacia el tiempo futuro.
3. La generación de conocimiento acerca de la situación actual.
4. El aseguramiento de un sentido de cientificidad en la toma de decisiones.
5. La gestión de la incertidumbre desde una racionalidad objetiva para transmutarla en un riesgo calculado para la organización.

III. LIDERAZGO DE RANGO COMPLETO Y SU RELACIÓN CON EL PLANTEAMIENTO NORMATIVO

El liderazgo posee múltiples definiciones que han sido entregadas por diferentes autores, dando una definición personal del término de acuerdo a sus investigaciones o análisis de situaciones [14], [38]; tal como lo presenta Bass [5], expresando que: Diferentes definiciones y conceptos de liderazgo han sido presentados en innumerables ensayos y discusiones [5, p. 56].

Para este artículo, tomaremos la definición presentada por Yukl y Gardner [14], ya que da soporte a lo que se desea explicar del liderazgo en su forma más básica y muestra su función en el esfuerzo colectivo dentro de una organización: El liderazgo es el proceso de influir en los demás para que comprendan y estén de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos [14, p. 26].

El término Líder hace referencia a un individuo que desempeña una actividad específica, ejerciendo un comportamiento de liderazgo que es una relación dinámica entre líder(es) y seguidor(es) [39].

El líder con sus competencias centra la dirección de la organización ante los diferentes desafíos donde se desarrolla, llegando a transformarla de manera positiva junto con sus seguidores [40]. De igual manera, hay que hacer hincapié en que el liderazgo se enfoca en la Visión, que es el punto clave que motiva la toma de decisiones en las organizaciones; a lo anterior, se le suma que el liderazgo facilita la colaboración de las partes y sus resultados [41], [42].

Entre líderes y seguidores hay una perspectiva cambiaria, donde los líderes satisfacen una serie de necesidades de sus seguidores que abarcan Visión, dirección, inclusión, conexiones emocionales, inspiración, seguridad, pertinencia y protección; así mismo, los seguidores entregan al líder su compromiso, enfoque, gratitud, lealtad, cooperación y le dan legitimidad a su dirección [12], [43]. El liderazgo posee un contexto social dada su relación con el individuo o grupos de ellos, donde se le permite al líder su dirección para alcanzar los objetivos de la organización [44].

La actuación estratégica que desarrolla el líder en la organización lo lleva a instaurar directrices en la misma (políticas), con el fin de cumplir sus objetivos, explorando y enfrentándose al medio donde se encuentran. Además, los líderes cuentan con estilos de liderazgo que pueden cambiar con el tiempo y que persiguen visiones precisas del futuro en la organización [45], [46].

El estudio de los estilos de liderazgo es importante para la organización, por su influencia en la toma de decisiones, la eficacia del liderazgo, el desempeño del líder y la actitud de los integrantes organizacionales; así mismo, la inferencia del estilo de un líder alcanza mayores dimensiones a medida que los efectos sobre la organización empiezan a tener un impacto acumulativo en los seguidores. Entonces, se necesita de un estilo de liderazgo adecuado para liderar y tomar decisiones en organizaciones con desafíos complejos [6], [13], [47].

Los estilos de liderazgo son importantes para el liderazgo y la organización, por lo tanto, es necesario revisar las siguientes tres posturas:

- i. Aldaibat [48], resalta que los estilos de liderazgo se refieren a las acciones desplegadas por un líder dentro de una organización, influenciadas tanto por factores internos como externos, repercutiendo directamente en el comportamiento de los seguidores.
- ii. Por otra parte, Jamal [49], describe que el estilo de liderazgo es un proceso mediante el cual un líder persuade y recluta individuos para alcanzar objetivos específicos en la organización.
- iii. Los estilos de liderazgo son empleados para caracterizar a los líderes exitosos en diversos ámbitos, también para comprender cómo su Visión se conecta con sus colegas y seguidores en el contexto organizacional [48], [50].

Desde la segunda guerra mundial hasta 1975, tres escuelas de investigación en liderazgo llegaron a dominar todo lo relacionado al tema, consolidando nuevas teorías: la teoría de rasgos de Stogdill [51], donde explica que los líderes cuentan con unas características de personalidad

que los diferencian de sus seguidores; seguidamente, aparecieron las teorías del enfoque contingente de Fiedler [52] y situacional de Hersey y Blanchard [53], [54], las cuales sustentan que los líderes adoptan diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación donde se desarrollan.

Por último, están las teorías del enfoque conductual donde los investigadores se encauzaron en los comportamientos mensurables de los líderes, teniendo por objeto observar lo que hacen realmente en su desempeño dentro de las organizaciones [12].

En 1985 Bernard M. Bass, apoyado en la obra de James Burns titulada “Liderazgo”, propuso una nueva teoría del liderazgo que llamó Full Range Leadership Theory (FRLT) o Teoría del Liderazgo de Rango Completo (TLRC); la cual, le daba al liderazgo un aire nuevo con efectos emocionales y de inspiración. La TLRC incluye elementos del nuevo liderazgo (liderazgo transformacional soportado en el carisma y la Visión), y también elementos del viejo liderazgo (liderazgo transaccional soportado en los requisitos de las tareas y roles) [8], [12], [38], [55], [56].

La propuesta teórica de la TLRC se fortalece con Bruce J. Avolio para 1991, ya que se le adiciona el estilo de liderazgo laissez-faire, considerado como un estilo de liderazgo pasivo y que se combina con los otros estilos de manera estratégica para lograr resultados organizacionales; de tal manera, que se reconoce a Bruce y Avolio como los padres de esta teoría [12], [14], [38], [57].

La TLRC describe tres enfoques (estilos) principales del liderazgo: i) Liderazgo Transformacional, cuando un líder articula una Visión precisa para la organización, e inspiran a sus seguidores a promulgar esta Visión para transformar la organización; además, involucra a los seguidores en su totalidad hasta el punto de convertirse en líderes; ii) Liderazgo Transaccional, implica transacciones entre líderes y sus seguidores; por último, se encuentra el enfoque iii) Laissez-faire que hoy se caracteriza como un factor positivo para las organizaciones del siglo XXI, dado que le permite a los integrantes de una organización tener autonomía, auto determinación y auto competencia para alcanzar los objetivos organizacionales [12], [38], [58].

La TLRC proviene del contexto político y sus tres estilos (Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Laissez-faire), contiene ocho factores distintivos que se integran a los respectivos constructos [12], [13], [55], [59], [60].

El Liderazgo Transformacional se constituye por los siguientes factores: i) Influencia Idealizada, donde el líder se comporta como un modelo para sus seguidores, es conocido como el carisma social del líder; ii) Motivación Inspiradora, el líder motiva, energiza e inspira a sus seguidores con el objeto de que tengan un rendimiento superior; iii) Estimulación Intelectual, los líderes estimulan los esfuerzos de sus seguidores por ser innovadores, creativos y los desafían a encontrar soluciones a los problemas que afectan la organización; y iv) Consideración Individualizada, donde los líderes prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de sus seguidores [12], [55], [61], [62].

El Líder Transformacional implementa estrategias que cambian radicalmente la organización y la orientan hacia la prosperidad. Esto generalmente conlleva modificaciones esenciales en la Visión, la misión, las estrategias y las políticas de la organización (Planteamiento Normativo). Este líder, suele utilizar su carisma y autoridad para influir en el comportamiento y la ética laboral de sus seguidores. Un proceso de transformación exitoso requiere la participación activa de los accionistas organizacionales, con el objetivo final de adoptar una Visión común, establecer prioridades en las negociaciones y la comunicación, reducir riesgos, y crear planes de acción que ayuden a enfrentar el futuro [63].

Los líderes transformacionales se distinguen por su capacidad para impulsar cambios significativos en las organizaciones, comunicando a sus seguidores una visión inspiradora del futuro. Su objetivo, es transformar una organización motivando a los seguidores a adoptar nuevas posibilidades y perspectivas. A través de la confianza, el compromiso y el respeto de sus seguidores, logran que su visión sea aceptada colectivamente; entonces, los seguidores se esfuerzan de manera excepcional para alcanzar las metas organizacionales. En esencia, el liderazgo transformacional altera el statu quo y presenta una visión convincente de lo que la organización aspira ser [64].

El Liderazgo Transaccional se conforma por los siguientes factores: i) Recompensa Contingente, el líder consigue un acuerdo con sus seguidores y promete recompensas o los premia si hacen las tareas satisfactoriamente; ii) Gestión por Excepción Activa, hace referencia a la vigilancia activa de un líder para que se cumplan las normas; y iii) Gestión por Excepción Pasiva, donde los líderes solo intervienen cuando se da el problema o incumplimiento [12], [55], [61], [62], [65].

De otro lado, los líderes transaccionales se centran en las tareas y las recompensas, como se expresó anteriormente. Valoran la estabilidad especialmente en términos de eficiencia y efectividad organizacional, ya que trabajan para alcanzar tanto objetivos a corto como a largo plazo. Gestionan las actividades diarias que contribuyen a promover la visión del líder [64], pero no buscan el desarrollo de una visión estratégica, ya que este estilo de liderazgo es efectivo en organizaciones con propósito claro y estático o para realizar cambios superficiales [66].

Los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en conjunto, son complementarios, dado que se relacionan positivamente con el buen rendimiento organizacional, haciendo que los individuos de la organización se esfuercen y rindan más; entonces, los líderes utilizan una mezcla de estos dos estilos para alcanzar la Visión y objetivos organizacionales [8], [12], [66], [67].

Por último, el estilo Laissez-faire ofrece una libertad total para que los integrantes del grupo tomen decisiones. Esto se sustenta en que uno de los roles del líder es preparar a sus seguidores para que ellos puedan tomar sus decisiones sin involucrarse. Se cree que cuando este estilo de Laissez-faire se combina con los estilos Transformacional y Transaccional, la eficacia del líder aumenta significativamente [12], [38], [58], [68].

En el liderazgo Laissez-faire se confía plenamente en sus seguidores y su evolución. Estos líderes son exitosos con seguidores altamente formados y capacitados en sus tareas [38], [47], [48], [69]. Se sabe que el estilo de liderazgo Laissez-faire promueve la confianza en los integrantes de la organización, lo que conlleva a relaciones de cooperación fuertes para alcanzar los objetivos y la Visión organizacional [57], [58], [70], [71].

Si bien la organización tiene una visión clara, es importante considerar que el cumplimiento de esta depende en gran medida del logro de los objetivos. Es necesario realizar un seguimiento constante del progreso para asegurar que la organización se mueva en la dirección correcta

Las ideas claves del planteamiento normativo (La Raíz del Foresight) y su relación con la teoría de liderazgo de rango completo hacia su visión. El estilo que hace un seguimiento constante de la Visión organizacional es el estilo Transformacional, a diferencia de los otros dos estilos [72].

Los líderes que establecen relaciones personales con diferentes frentes ya sean políticos, socioeconómicos, culturales, funcionales y organizativos, mejoran su visión organizacional. El futuro del liderazgo se encuentra en las relaciones, así mismo, el desafío del liderazgo moderno en las organizaciones no ha disminuido, ya que a la medida que la sociedad crece, también crece su complejidad e incertidumbre [73].

Mary Parker Follett, describió que el liderazgo no se define por el poder que posea un solo individuo, sino por la capacidad de aumentar la sensación de poder entre los seguidores para cumplir con el objetivo de crear más líderes con interacción social [74].

IV. EL FORESIGHT, COMPETENCIA PRIMORDIAL QUE APOYA AL LÍDER Y SU VISIÓN DE FUTURO EN EL PLANTEAMIENTO NORMATIVO

Explicado lo anterior, se hace importante tratar el concepto de Foresight con mayor detenimiento, ya que, una de las responsabilidades más distinguidas de un líder se encuentra en la supervisión constante del ecosistema empresarial y social de la organización, acción conocida como escaneo del entorno; por lo tanto, debe ser sensible a los acontecimientos y a las tendencias que afectan su desempeño para hacer ajustes a los planes o programas organizacionales y a cualquier crisis que tenga una firma para cumplir sus metas y logros a largo plazo [14], [76], que son las mismas exigencias encontradas en el ¿qué quiero ser o qué aspiro ser? inmersas en las dimensiones del Planteamiento Normativo.

El concepto de Foresight aparece por primera vez a principios de la década de 1930 y fue originado por el novelista inglés H.G. Wells, padre de la ciencia ficción. Este lo introduce para hacer referencia a la acción cognitiva y desarrollada en el pensamiento sistemático de una persona sobre el futuro [77], [78], el cual incluye normalmente el sondeo de horizontes, una visión del futuro a largo plazo, identificación y evaluación de acontecimientos, el examen de las tendencias económicas, sociales y medioambientales, la valoración de los cambios tecnológicos con sus implicaciones sociales y la construcción de escenarios de futuros estimables; su auge, se da con los estudios pioneros de John Irvine y Ben Martin en la década de 1980 [79], [80].

Los seres humanos han tenido presente en sus mentes la supervivencia, toman decisiones que representan y explican la forma en que se entiende el funcionamiento de las cosas en el mundo que los rodea. Pero, tal ha sido el desarrollo evolutivo de la humanidad que le ha generado capacidades que lo diferencian de otras especies y ha podido hacer lo que ningún otro animal puede realizar o ha hecho hasta ahora, formar su futuro y viajar en el tiempo cognitivamente [81], [82].

Se considera que, el Foresight es una actividad constante del cerebro humano y que a su vez hace evolucionar la mente humana, permitiéndole al líder imaginar resultados futuros e idear medios para gestionarlos [30], [82], [83], [84], [85], cumpliendo con la misión organizacional dentro de parámetros normativos preestablecidos para el colectivo.

Gary [20] respalda la noción de la visión y su relación con el concepto de Foresight en un líder, definiéndolo como una Visión mental que abarca un atributo y una competencia del liderazgo que amplía los límites de la percepción, evaluando las implicaciones de las acciones presentes, la detección y prevención de problemas antes de su ocurrencia. Entonces, el Foresight es una competencia crucial aplicada en el liderazgo, que facilita estimar el riesgo calculado, ayuda a mejorar la toma de decisiones estratégicas e impulsa la planificación de largo plazo de manera efectiva [30].

La competencia del foresight, aunque esencial para que los líderes enfrenten los desafíos futuros de la organización, conlleva el riesgo de una dependencia excesiva que puede obstaculizar la agilidad a corto plazo. Los estudios muestran que las organizaciones con líderes que practican el foresight tuvieron un mejor desempeño a largo plazo, mientras que aquellas que no institucionalizaron estas prácticas mostraron un rendimiento inferior. Sin embargo, es crucial que los líderes equilibren el foresight con decisiones ágiles a corto plazo durante el trabajo en el día a día para mantener la resiliencia y la capacidad de respuesta de la organización [86], [87].

Van der Laan y Yap [17], caracterizan el concepto del Foresight desde las siguientes acepciones: i) el Foresight como una capacidad cognitiva del individuo para crear alternativas de futuro; y ii) el Foresight como técnica o método. Para fines de nuestra reflexión en este artículo nos apegamos a la primera consideración.

El Foresight está presente en la vida cotidiana de los seres humanos y es un comportamiento que se sustenta en la lógica [88], [89]. El Foresight es un concepto transformador en la organización, ya que cambia al líder que lo practica como a las personas que lo acompañan [90].

Se considera que el concepto de Foresight tiene una relación importante con el líder de una organización, porque permite construir la visión de largo plazo de la organización desde la habilidad cognitiva humana. Por lo tanto, el Foresight como competencia implica cultivar sistemáticamente una visión sistémica en lugar de una lineal, elemento clave para la eficacia de los líderes y su toma de decisiones. En este sentido, el Foresight se define como una perspectiva temporal cognitiva que los líderes utilizan para anticipar, aclarar y estructurar el futuro de una organización [17], [91], [92], [93].

La estrecha relación entre el Foresight y el liderazgo radica en el papel primordial del liderazgo en la creación de un futuro preferido para la organización, es decir la Visión. El Foresight se convierte en una parte clave del liderazgo, ya que moviliza a las personas para que actúen y faciliten los cambios necesarios en línea con la visión construida [17], [94].

El Foresight se caracteriza como la habilidad que posee un individuo para comprender correctamente lo que podría ocurrir en el futuro y con ello planificar las propias acciones sobre la base de este conocimiento (cientificidad), lo que es fundamental para la toma de decisiones a largo plazo [92], [95].

Amsteus [96], [97] realizó una revisión del concepto Foresight, enmarcándolo en una definición genérica para facilitar su medición al conceptualizarlo como un comportamiento; se destaca que el Foresight brinda la capacidad para aprender de eventos pasados y utilizar ese conocimiento para orientar las decisiones futuras de una organización (Weber et al., 2015).

Ahora, los líderes que adoptan una mentalidad orientada en el Foresight tienen la capacidad de anticipar futuros posibles, probables y preferibles, incluso llegando a visualizar escenarios alternativos, críticos y creativos para su organización. Además, les permite construir recursos y capacidades, rastrear tendencias, comprender conductas de su competencia y detectar oportunidades emergentes, permitiendo con ello desarrollar una visión clara para la organización y sus seguidores [14], [38], [98], [99].

Esta habilidad de proyección y anticipación estratégica del Foresight, le permite al líder hacer una revisión previa de las dimensiones normativas antes de pensar en la estrategia, lo que lo convierte en un activo invaluable para los líderes en la toma de decisiones informadas, el manejo de la complejidad y la incertidumbre, facilitando la creación de futuros sostenibles y exitosos para sus organizaciones [94], [100].

Las habilidades cognitivas para un líder es un tema de relevancia, dado que le permiten planificar, organizar y resolver problemas de manera eficaz en la organización. Entonces, el deber ser del líder es saber cómo el medio externo afectará a la organización. El Foresight, como habilidad cognitiva, le permite al líder de una organización analizar, percibir tendencias, anticiparse a los cambios futuros y reconocer las oportunidades futuras [14].

El paradigma del Foresight se sustenta en las siguientes habilidades cognitivas: i) definición de problemas, ii) análisis de causas/objetivos, iii) análisis de restricciones, iv) planificación, v) capacidad de pronóstico, vi) pensamiento creativo, vii) evaluación de ideas, viii) sabiduría y ix) percepción/visión [14], [101], [102]. Dado lo anterior, el Foresight se considera como una competencia del liderazgo.

Según Hines et al. [103] establecen que el Foresight como competencia del líder, le permite a los individuos identificar patrones emergentes para el futuro de una organización, reconocer la complejidad del entorno y entender el sistema en el que opera, mejorando su desempeño en comparación con otros.

El Foresight es una competencia importante en los líderes que operan en un entorno global y dinámico, ya que la aparición de innovaciones, inventos y nuevas fuerzas pueden tener efectos significativos en las organizaciones. En lugar de esperar a que estas consecuencias se cristalicen y luego se estudien, los líderes que cuentan con la habilidad cognitiva del Foresight pueden anticiparse y analizar estas tendencias, permitiendo mejorar su toma de decisiones y adaptarse a los cambios que se avecinan [104].

Se sabe que los líderes deben lidiar con ritmos más elevados de cambios complejos y perspectivas ambiguas de índole global, que afectan a las organizaciones en su toma de decisiones e impactan la gestión estratégica de las mismas. Por lo anterior, el Foresight como competencia del líder resuelve estos inconvenientes y ayuda a hacer frente al cambio constante [105], [106], [107].

El líder del futuro se enfrenta a desafíos estratégicos, donde las organizaciones compiten en escenarios altamente exigentes, demandando que sus líderes desarrollen visiones claras y comunicables. Esto, implica movilizar esfuerzos a través de la colaboración y redes de trabajo para materializar la Visión organizacional. Entonces, la declaración de la visión, definida como una representación compartida, comunicada e idealista del futuro (Planteamiento Normativo) desempeña un papel fundamental al motivar a los seguidores y su quehacer (Misión), alineando con Políticas a los miembros de la organización para su consecución [16], [108].

V. CONCLUSIONES

La visión del líder, soportada en la competencia del Foresight, le permite a la organización responder a la pregunta hacia dónde se quiere trascender en el futuro, alineando los esfuerzos humanos de manera colectiva en acciones concretas que también afectan la misión organizacional.

Así mismo, la competencia del Foresight, permite a los líderes de una organización tomar decisiones parametrizadas sobre sus recursos, organizándolos hoy para alcanzar sus objetivos futuros.

Por otra parte, los estilos de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, contenidos en la TLRC, favorecen el trabajo colectivo y mejoran la toma de decisiones en los actores que integran la organización, evitando el efecto de free rider o no colaboración, que impacta negativamente el logro de los objetivos organizacionales.

De igual manera, el estilo de Liderazgo Laissez-faire, es muy útil en organizaciones donde sus integrantes están altamente capacitados, lo que les permite eliminar el efecto de no colaboración. Así mismo, el estilo Laissez-faire favorece la confianza en los integrantes de una organización, generando relaciones perdurables y estimulando el trabajo colaborativo para alcanzar la visión organizacional.

El Foresight como competencia del liderazgo, permite mantener la coherencia en lo que se aspira con la realidad de la organización, dándole un sentido de científicidad. Ya que el Foresight le permite al líder y a sus colaboradores gestionar la incertidumbre mediante el escaneo, evaluación y parametrización del futuro, logrando como resultado de la toma de decisiones obtener un riesgo calculado para cumplir la visión organizacional.

Entonces el Foresight, como competencia del líder, permite generar imágenes de futuro y crear diferentes escenarios, con lo cual se puede gestionar la incertidumbre y los problemas complejos de la organización.

De hecho, se puede ver una relación entre la competencia del Foresight en el líder, la TLRC y el Planteamiento Normativo, con las 5 ideas clave que se resuelven desde nuestro Planteamiento Normativo; ya que se habla de las capacidades esperadas de un líder en la organización; las mismas, están asociadas a los estilos de Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional, contenidos en la TLRC; cuando estos dos

estilos se combinan se logra la visión de futuro, el trabajo colectivo, la generación de conocimiento colectivo, la gestión de la incertidumbre y la cientificidad en la toma de decisiones.

Finalmente, la determinación del deber ser y del no debe ser como reflexión que encausa el Planteamiento Normativo determina el rumbo futuro de la organización al responder una u otra de las preguntas que planteamos en el modelo; i) ¿qué quiero ser? o ii) ¿qué aspiro ser?, todo entendido como la determinación que una organización asume y se compromete con el logro de su visión.

VI. REFERENCIAS

- [1] F. Poinso, “Una lectura epistemológica de la dicotomía positivo-normativo: De Hume a la teoría de la elección racional”, Asociación Argentina de Economía Política: Working Papers, Art. núm. 4585, nov. 2022, Consultado: el 2 de junio de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/aep/anales/4585.html>.
- [2] D. Vélez Jiménez, R. Aragón Sanabria, y M. S. Rodríguez González, “Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior”, *soph*, núm. 32, pp. 151–169, ene. 2022, doi: [10.17163/soph.n32.2022.04](https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04).
- [3] M. Witzel, *Historia del pensamiento administrativo*. México D.F: Larousse - Grupo Editorial Patria, 2014.
- [4] J. Gonos y P. Gallo, “Model for Leadership Style Evaluation”, vol. 18, núm. 2, pp. 157–168, dic. 2013.
- [5] B. M. Bass, R. Bass, y B. M. Bass, *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, 4th ed., Free Press hardcover ed. New York: Free Press, 2008.
- [6] K. Piwowar-Sulej y Q. Iqbal, “Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 382, p. 134600, ene. 2023, doi: [10.1016/j.jclepro.2022.134600](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600).
- [7] L. Smerek, “PERCEPTION OF LEADERSHIP IN SLOVAKIA”, vol. 9, núm. 2, 2020.
- [8] N. Barberan, T. Bastidas, y C. Herrera, “Estilos de liderazgo en el rendimiento financiero y no financiero de las microempresas”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 29, núm. 106, Art. núm. 106, mar. 2024, doi: [10.52080/rvgluz.29.106.17](https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.17).
- [9] J. Y. Akparep, E. Jengre, y A. A. Mogre, “The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana”, *OJL*, vol. 08, núm. 01, pp. 1–22, 2019, doi: [10.4236/ojl.2019.81001](https://doi.org/10.4236/ojl.2019.81001).
- [10] G. Onesti, “Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers’ Well-Being”, *Administrative Sciences*, vol. 13, núm. 6, p. 149, jun. 2023, doi: [10.3390/admsci13060149](https://doi.org/10.3390/admsci13060149).
- [11] L. Eaton, T. Bridgman, y S. Cummings, “Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory”, *Leadership*, p. 17427150241232705, mar. 2024, doi: [10.1177/17427150241232705](https://doi.org/10.1177/17427150241232705).
- [12] G. R. Goethals, S. T. Allison, y G. J. Sorenson, Eds., *The Sage encyclopedia of leadership studies*. Thousand Oaks, California: SAGE, 2023.
- [13] F. Albejaidi, G. M. Kundi, y Y. H. Mughal, “Decision making, leadership styles and leadership effectiveness: An amos-sem approach”, *Tourism and Leisure*, vol. 9, 2020.
- [14] G. Yukl y W. L. Gardner, *Leadership in organizations*, Ninth edition, Global edition. Harlow, England London New York Boston San Francisco Toronto Sydney Dubai Singapore Hong Kong Tokyo Seoul Taipei New Delhi Cape Town Sao Paulo Mexico City Madrid Amsterdam Munich Paris Milan: Pearson, 2020.
- [15] A. F. De Toni, R. Siagri, y C. Battistella, *Corporate foresight: anticipating the future*, Revised edition. London ; New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2021.
- [16] J. Fiset y M. A. Robinson, “Developing foresight through the evaluation and construction of vision statements: an experiential exercise”, *OMJ*, vol. 17, núm. 2, pp. 99–115, jul. 2020, doi: [10.1108/OMJ-03-2019-0822](https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2019-0822).
- [17] L. Van der Laan y J. Yap, “Foresight and Strategic Thinking Enabling Valuable Strategy”, *Foresight & Strategy in the Asia Pacific Region*, pp. 91–107, 2016, doi: [10.1007/978-981-287-597-6_5](https://doi.org/10.1007/978-981-287-597-6_5).
- [18] P. J. H. Schoemaker y G. Day, “Preparing Organizations for Greater Turbulence”, *California Management Review*, vol. 63, núm. 4, pp. 66–88, ago. 2021, doi: [10.1177/00081256211022039](https://doi.org/10.1177/00081256211022039).
- [19] A. Bourmistrov y B. W. Åmo, “Creativity, proactivity, and foresight”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 174, p. 121215, ene. 2022, doi: [10.1016/j.techfore.2021.121215](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121215).
- [20] J. Gary, “Foresight Styles Assessment: Testing a New Tool for Consulting Futurists”, *Journal of Futures Studies*, vol. 14, ago. 2009.
- [21] P. J. H. Schoemaker, “Attention and foresight in organizations”, *Futures & Foresight Science*, vol. 1, núm. 1, p. e5, mar. 2019, doi: [10.1002/ffo2.5](https://doi.org/10.1002/ffo2.5).
- [22] K.-H. Chen, L.-P. Hsu, y J. Hoffman, “Reevaluating the Foresight Styles Assessment: A Measurement of Futures Competency for University Students”, *Journal of Futures Studies*, vol. 26(1), pp. 19–32, 2021, doi: [10.6531/JFS.202109_26\(1\).0002](https://doi.org/10.6531/JFS.202109_26(1).0002).
- [23] J. E. Gary, “Leading from the future: A review of the regent foresight program”, *Journal of Futures Studies*, vol. 15, núm. 1, pp. 119–134, 2010.
- [24] A. Hakmaoui, M. Oubrich, J. Calof, y H. El Ghazi, “Towards an anticipatory system incorporating corporate foresight and competitive intelligence in creating knowledge: a longitudinal Moroccan bank case study”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 174, p. 121139, ene. 2022, doi: [10.1016/j.techfore.2021.121139](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121139).
- [25] L. Van der Laan y R. Erwee, “Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence?”, *Foresight*, vol. 14, núm. 5, pp. 374–386, ago. 2012, doi: [10.1108/14636681211269860](https://doi.org/10.1108/14636681211269860).
- [26] H. Van Lente, “Navigating foresight in a sea of expectations: lessons from the sociology of expectations”, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 24, núm. 8, pp. 769–782, sep. 2012, doi: [10.1080/09537325.2012.715478](https://doi.org/10.1080/09537325.2012.715478).
- [27] G. Ahuja, R. W. Coff, y P. M. Lee, “Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs”, *Strategic Management Journal*, vol. 26, núm. 9, pp. 791–808, 2005, doi: [10.1002/smj.474](https://doi.org/10.1002/smj.474).
- [28] D. H. Ingvar, “‘Memory of the future’: an essay on the temporal organization of conscious awareness”, *Human Neurobiol - Department of Clínica! Neurophysiology University Hospital, S-221 85 Lund, Sweden*, núm. 4, pp. 127–136, 1985.
- [29] F. Polak, *The image of the future*. Amsterdam: Elsevier Scientific Publ. Comp, 1973.
- [30] T. Suddendorf, J. Redshaw, y A. Bulley, *The invention of tomorrow: a natural history of foresight*, First edition. New York: Basic Books, 2022.
- [31] K. Koziol-Nadolna y K. Beyer, “Determinants of the decision-making process in organizations”, *Procedia Computer Science*, vol. 192, pp. 2375–2384, 2021, doi: [10.1016/j.procs.2021.09.006](https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006).

- [32] P. Coppens, “État, marché et institutions”, *Revue internationale de droit économique*, vol. t. XXI, 3, núm. 3, pp. 293–316, oct. 2007, doi: [10.3917/ride.213.0293](https://doi.org/10.3917/ride.213.0293).
- [33] G. S. Day y K. Kruse, “How vigilant leaders prepare for a turbulent future”, *SL*, vol. 49, núm. 1, pp. 32–37, mar. 2021, doi: [10.1108/SL-11-2020-0139](https://doi.org/10.1108/SL-11-2020-0139).
- [34] O. Morgenstern, “DESCRIPTIVE, PREDICTIVE AND NORMATIVE THEORY”, *Kyklos*, vol. 25, núm. 4, pp. 699–714, nov. 1972, doi: [10.1111/j.1467-6435.1972.tb01077.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1972.tb01077.x).
- [35] L. M. Miller Moya, “Acción colectiva y modelos de racionalidad”, *REF*, vol. 5, núm. 9, pp. 107–130, ene. 2004, doi: [10.21670/ref.2004.09.a05](https://doi.org/10.21670/ref.2004.09.a05).
- [36] H. A. Simon, “A Behavioral Model of Rational Choice”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, núm. 1, pp. 99–118, 1955, doi: [10.2307/1884852](https://doi.org/10.2307/1884852).
- [37] E. Ostrom, “A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997”, *Am Polit Sci Rev*, vol. 92, núm. 1, pp. 1–22, mar. 1998, doi: [10.2307/2585925](https://doi.org/10.2307/2585925).
- [38] P. G. Northouse, *Leadership: theory and practice*, Ninth Edition. Los Angeles: SAGE Publishing, 2022.
- [39] S. G. L. Schrujjer y L. S. Vansina, “Leader, Leadership and Leading: From Individual Characteristics to Relating in Context”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, núm. 7, pp. 869–874, 2002.
- [40] D. A. Whetten, K. S. Cameron, L. E. Pineda Ayala, y A. D. Pérez Otero, *Desarrollo de habilidades directivas*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, 2011.
- [41] A. G. Sorenson, G. R. Goethals, y P. Haber, “The Enduring and Elusive Quest for a General Theory of Leadership: Initial Efforts and New Horizons”, en *The SAGE handbook of leadership*, London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE, 2011.
- [42] M. Venus, D. Stam, y D. Van Knippenberg, “Visions of change as visions of continuity: Academy of Management Journal”, *Academy of Management Journal*, vol. 62, núm. 3, pp. 667–690, jun. 2019, doi: [10.5465/amj.2015.1196](https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196).
- [43] C. L. Hoyt, G. R. Goethals, y R. E. Riggio, “Leader–follower relations: group dynamics and the role of leadership”, en *The Quest for a General Theory of Leadership*, Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.
- [44] J. López, V.-H. Perera, E. Bejarano, M. Del-Pozo, y C. Budia, “La trama social del liderazgo. Un estudio sobre las redes de colaboración docente en escuelas primarias”, *Revista Electronica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educacion*, vol. 12, núm. 5, pp. 99–117, oct. 2014.
- [45] B. M. Bass, “Executive and Strategic Leadership”, *International Journal of Business*, vol. 12, núm. 1, pp. 33–52, 2007.
- [46] B. S. Thakkar, Ed., *The Future of Leadership*. Cham: Springer International Publishing, 2018. doi: [10.1007/978-3-319-73870-3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73870-3).
- [47] D. D. Warrick, “Leadership Styles and Their Consequences”, *Journal of Experiential Learning and Simulation - University of Colorado*, pp. 155–172, 1981.
- [48] B. Aldaibat, “IMPACT OF LEADERSHIP STYLES IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT”, *International Journal of Business and Management Review*, vol. 5, pp. 25–37, jun. 2017.
- [49] A.-Hussain. Jamal, “Leadership Styles and Value Systems of School Principals”, *EDUCATION*, vol. 2, núm. 12, pp. 1267–1276, nov. 2014, doi: [10.12691/education-2-12-22](https://doi.org/10.12691/education-2-12-22).
- [50] C. Easton y R. Steyn, “Millennial leaders and leadership styles displayed in the workplace: South African Journal of Business Management”, *South African Journal of Business Management*, vol. 54, núm. 1, ene. 2023, doi: [10.4102/sajbm.v54i1.3139](https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3139).
- [51] R. M. Stogdill, “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature”, *The Journal of Psychology*, vol. 25, núm. 1, pp. 35–71, ene. 1948, doi: [10.1080/00223980.1948.9917362](https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362).
- [52] F. E. Fiedler, “Review of A Theory of Leadership Effectiveness.”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, núm. 2, pp. 344–348, 1968, doi: [10.2307/2391461](https://doi.org/10.2307/2391461).
- [53] P. Hersey y K. H. Blanchard, *Management of organizational behavior: utilizing human resources*, 5th ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1988. [En línea]. Disponible en: <https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>.
- [54] P. Hersey y K. H. Blanchard, “Revisiting the Lif e-Cycle Theory of Leadership”, *Training & Development*, vol. 50, núm. 1-pag. 42, p. 6, ene. 1996.
- [55] J. Antonakis, B. J. Avolio, y N. Sivasubramaniam, “Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *The Leadership Quarterly*, vol. 14, núm. 3, pp. 261–295, jun. 2003, doi: [10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).
- [56] J. Antonakis y R. J. House, “The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward”, en *Monographs in Leadership and Management*, vol. 5, B. J. Avolio y F. J. Yammarino, Eds., Emerald Group Publishing Limited, 2013, pp. 3–33. doi: [10.1108/S1479-357120130000005006](https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005006).
- [57] A. Kindarto, Y.-Q. Zhu, y D. G. Gardner, “Full Range Leadership Styles and Government IT Team Performance: The Critical Roles of Follower and Team Competence”, *Public Performance & Management Review*, vol. 43, núm. 4, pp. 889–917, jul. 2020, doi: [10.1080/15309576.2020.1730198](https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730198).
- [58] M. Ali y M. S. Ullah, “Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh”, *Heliyon*, vol. 9, núm. 6, p. e17234, jun. 2023, doi: [10.1016/j.heliyon.2023.e17234](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234).
- [59] T. A. Judge y R. F. Piccolo, “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity.”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, núm. 5, pp. 755–768, 2004, doi: [10.1037/0021-9010.89.5.755](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755).
- [60] M. E. Yohannes y T. A. Wasonga, “Leadership styles and teacher job satisfaction in Ethiopian schools”, *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 51, núm. 5, pp. 1200–1218, sep. 2023, doi: [10.1177/17411432211041625](https://doi.org/10.1177/17411432211041625).
- [61] B. J. Avolio y B. M. Bass, Eds., *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- [62] P. Kirkbride, “Developing transformational leaders: the full range leadership model in action”, *Ind and Commercial Training*, vol. 38, núm. 1, pp. 23–32, ene. 2006, doi: [10.1108/00197850610646016](https://doi.org/10.1108/00197850610646016).
- [63] E. O. Simari, “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. REVISIÓN DE LA LITERATURA”, *Revista Científica UCMB*, vol. 1, núm. 1, pp. 78–84, 2021.
- [64] R. N. Lussier y C. F. Achua, *Leadership: theory, application & skill development*, Sixth edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016.
- [65] A. Decuyper y W. Schaufeli, “Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms”, *German Journal of Human Resource Management*, vol. 34, núm. 1, pp. 69–95, feb. 2020, doi: [10.1177/2397002219892197](https://doi.org/10.1177/2397002219892197).

- [66] A. C. Guerrero y M. C. G. Martínez, “El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19”, *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, vol. 19, núm. 1, Art. núm. 1, feb. 2023, doi: [10.46443/catyp.v19i1.325](https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325).
- [67] Y. Kanat-Maymon, M. Elimelech, y G. Roth, “Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory”, *European Management Journal*, vol. 38, núm. 4, pp. 555–564, ago. 2020, doi: [10.1016/j.emj.2020.01.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003).
- [68] D. M. Escandon-Barbosa y A. Hurtado-Ayala, “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas”, *Estudios Gerenciales*, vol. 32, núm. 139, pp. 137–145, abr. 2016, doi: [10.1016/j.estger.2016.04.001](https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001).
- [69] S. I. Flynn, “Authoritarian, Democratic, and Laissez-Faire Leadership”, *Salem Press Encyclopedia*. Great Neck Publishing, 2019. Consultado: el 11 de octubre de 2019. [En línea]. Disponible en: <http://basesbiblioteca.uxternado.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89185351&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- [70] P. Elgoibar, P. Ruiz-Palomino, y S. Gutierrez-Broncano, “Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: A multigroup analysis across family and non-family businesses”, *European Management Journal*, abr. 2024, doi: [10.1016/j.emj.2024.04.009](https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.009).
- [71] I. Yang, “Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration”, *Journal of Management Development*, vol. 34, núm. 10, pp. 1246–1261, oct. 2015, doi: [10.1108/JMD-02-2015-0016](https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016).
- [72] G. Álava, L. D. Vázquez, B. Guerrero, L. Pinos, D. Sucozhañay, y F. Francés, “Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la Teoría de Rango Completo”, *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica e Investigativa*, vol. 6, 2016, Consultado: el 8 de junio de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/273>.
- [73] T. Karp y T. Helgo, “The future of leadership: the art of leading people in a ‘post-managerial’ environment”, *Foresight*, vol. 10, núm. 2, pp. 30–37, abr. 2008, doi: [10.1108/14636680810869662](https://doi.org/10.1108/14636680810869662).
- [74] L. Clausen, “The Systemic Challenge and Practice of Leadership in a Post-centaurian Society”, *Syst Pract Action Res*, abr. 2024, doi: [10.1007/s11213-024-09671-5](https://doi.org/10.1007/s11213-024-09671-5).
- [75] R. H. Pherson, “Leveraging the Future with Foresight Analysis”, *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, vol. 20, núm. 2, pp. 102–131, may 2018, doi: [10.1080/23800992.2018.1484237](https://doi.org/10.1080/23800992.2018.1484237).
- [76] G. Yukl, Yukl Gary - Liderazgo En Las Organizaciones.pdf, 6a Edición. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN SA., 2008.
- [77] H. Alberro, “H.G Wells, earthly and post-terrestrial futures”, *Futures*, vol. 140, p. 102954, jun. 2022, doi: [10.1016/j.futures.2022.102954](https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.102954).
- [78] I. Miles, O. Saritas, y A. Sokolov, *Foresight for science, technology and innovation*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2016.
- [79] J. Boston, Ed., “Designing and Embedding a Strategic Foresight Capability”, en *Public Policy and Governance*, vol. 25, Emerald Group Publishing Limited, 2016, pp. 379–422. doi: [10.1108/S2053-769720160000025013](https://doi.org/10.1108/S2053-769720160000025013).
- [80] A. Sokolov y A. Chulok, “Priorities for future innovation: Russian S&T Foresight 2030”, *Futures*, vol. 80, pp. 17–32, jun. 2016, doi: [10.1016/j.futures.2015.12.005](https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.12.005).
- [81] N. Dian, “Foresight styles assessment: A theory based study in competency and change”, *Journal of Futures Studies*, vol. 13, feb. 2009.
- [82] R. Poli, Ed., *Handbook of Anticipation: Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making*. Cham: Springer International Publishing, 2019. doi: [10.1007/978-3-319-91554-8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91554-8).
- [83] L. A. Costanzo y R. B. MacKay, Eds., *Handbook of research on strategy and foresight*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar, 2009.
- [84] G. Oettingen, A. T. Sevincer, y P. M. Gollwitzer, Eds., *The psychology of thinking about the future*. New York: Guilford Press, 2018.
- [85] T. Suddendorf y M. C. Corballis, “The evolution of foresight: What is mental time travel, and is it unique to humans?”, *Behav Brain Sci*, vol. 30, núm. 3, pp. 299–313, jun. 2007, doi: [10.1017/S0140525X070001975](https://doi.org/10.1017/S0140525X070001975).
- [86] R. Rohrbeck y M. E. Kum, “Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 129, pp. 105–116, abr. 2018, doi: [10.1016/j.techfore.2017.12.013](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013).
- [87] J. Gold, P. Jolliffe, J. Stewart, C. Glaister, y S. Halliday, “Futures and foresight learning in HRD”, *EJTD*, vol. 48, núm. 1/2, pp. 133–148, feb. 2024, doi: [10.1108/EJTD-05-2022-0059](https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2022-0059).
- [88] M. Amsteus, “Managerial foresight: concept and measurement”, *Foresight*, vol. 10, núm. 1, pp. 53–66, feb. 2008, doi: [10.1108/14636680810856026](https://doi.org/10.1108/14636680810856026).
- [89] R. A. Slaughter, “From individual to social capacity”, Elsevier Science Ltd. - Pergamon, pp. 751–762, 1996.
- [90] S. Inayatullah y J. A. Sweeney, “From Strategic to Transformative Foresight: Using Space to Transform Time”, *World Futures Review*, vol. 13, núm. 1, pp. 27–33, mar. 2021, doi: [10.1177/1946756720971743](https://doi.org/10.1177/1946756720971743).
- [91] J. E. Barbuto y D. W. Wheeler, “Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership”, *Group & Organization Management*, vol. 31, núm. 3, pp. 300–326, jun. 2006, doi: [10.1177/1059601106287091](https://doi.org/10.1177/1059601106287091).
- [92] M. Bosovska, M. Boiko, L. Bovsh, A. Okhrimenko, y N. Vedmid, “Foresight (prevision) of development of the tourist system in Ukraine”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 21, núm. 4, pp. 696–712, dic. 2023, doi: [10.21511/ppm.21\(4\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.52).
- [93] K. E. Cuhls, “Horizon Scanning in Foresight – Why Horizon Scanning is only a part of the game”, *Futures & Foresight Science*, vol. 2, núm. 1, mar. 2020, doi: [10.1002/ffo2.23](https://doi.org/10.1002/ffo2.23).
- [94] R. Burke, “Anticipatory Action Learning, Leadership, Strategy and Foresight: Creating a Successful Future While Enhancing Results Today”, *Journal of Futures Studies*, vol. 25, núm. 3, mar. 2021, doi: [10.6531/JFS.202103_25\(3\).0008](https://doi.org/10.6531/JFS.202103_25(3).0008).
- [95] L. W. Van der Laan, “Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders”, Thesis (PhD/Research), University of Southern Queensland, Toowoomba, Australia, 2010. Consultado: el 3 de octubre de 2019. [En línea]. Disponible en: <https://eprints.usq.edu.au/9385/>.
- [96] M. Amsteus, “Managerial foresight and firm performance”, Linnaeus University Press, Växjö, Kalmar, 2011. Consultado: el 7 de octubre de 2019. [En línea]. Disponible en: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-10935>.
- [97] M. Amsteus, “Managerial foresight: measurement scale and estimation”, *Foresight*, vol. 13, núm. 1, pp. 58–76, feb. 2011, doi: [10.1108/14636681111109705](https://doi.org/10.1108/14636681111109705).
- [98] R. N. Lussier y C. F. Achua, *Leadership: theory, application, & skill development*, 4th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010.
- [99] S. Park, “A possible metric for assessing self-efficacy toward postulated futures”, *Foresight*, vol. 20, núm. 1, pp. 50–67, ene. 2018, doi: [10.1108/FS-08-2017-0044](https://doi.org/10.1108/FS-08-2017-0044).

- [100] C. Weber, K. Sailer, y B. Katzy, “Real-time foresight — Preparedness for dynamic networks”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 101, pp. 299–313, dic. 2015, doi: [10.1016/j.techfore.2015.05.016](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.05.016).
- [101] R. E. Boyatzis, “Competencies in the 21st century”, *Journal of Management Development*, vol. 27, núm. 1, pp. 5–12, ene. 2008, doi: [10.1108/02621710810840730](https://doi.org/10.1108/02621710810840730).
- [102] J. Voros, “A generic foresight process framework”, *Foresight*, vol. 5, núm. 3, pp. 10–21, jun. 2003, doi: [10.1108/14636680310698379](https://doi.org/10.1108/14636680310698379).
- [103] A. Hines, J. Gary, C. Daheim, y L. van der Laan, “Building Foresight Capacity: Toward a Foresight Competency Model”, *World Futures Review*, vol. 9, pp. 123–141, sep. 2017, doi: [10.1177/1946756717715637](https://doi.org/10.1177/1946756717715637).
- [104] R. Miller, *Transforming the future: anticipation in the 21st century*. Routledge - Taylor & Francis Group - UNESCO, 2018. Consultado: el 16 de febrero de 2021. [En línea]. Disponible en: <http://www.oapen.org/download?type=document&docid=647870>.
- [105] D. A. Beeton, R. Phaal, y D. R. Probert, “Exploratory roadmapping for foresight”, *IJTIP*, vol. 4, núm. 4, p. 398, 2008, doi: [10.1504/IJTIP.2008.020871](https://doi.org/10.1504/IJTIP.2008.020871).
- [106] T. Nestik, “The Psychological Aspects of Corporate Foresight”, *Foresight and STI Governance*, vol. 12, núm. 2, pp. 78–90, jun. 2018, doi: [10.17323/2500-2597.2018.2.78.90](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2018.2.78.90).
- [107] M. A. Öner, “On theory building in Foresight and Futures Studies: A discussion note”, *Futures*, vol. 42, núm. 9, pp. 1019–1030, nov. 2010, doi: [10.1016/j.futures.2010.08.026](https://doi.org/10.1016/j.futures.2010.08.026).
- [108] M. A. Hitt, K. T. Haynes, y R. Serpa, “Strategic leadership for the 21st century”, *Business Horizons*, vol. 53, núm. 5, pp. 437–444, sep. 2010, doi: [10.1016/j.bushor.2010.05.004](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004).