

PROPUESTA DOCTORAL
ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL FORESIGHT DE LOS
GERENTES DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS DE COLOMBIA

CARLOS ARTURO CONTRERAS MONROY

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
COHORTE IV
BOGOTÁ
2021

INTRODUCCIÓN

Descripción del Tema de Investigación

El liderazgo desde su descripción es una pieza vital e importante en las organizaciones modernas, como lo expresa Alvesson en Bryman (2011:XV) en la definición propuesta a continuación: “El liderazgo puede definirse como la influencia en la construcción de la realidad: las ideas, creencias e interpretaciones de qué y cómo se pueden y se deben hacer las cosas a la luz de cómo es el mundo”; pero los tiempos y los grandes avances en el conocimiento de la administración demandan que el liderazgo tenga una percepción que vaya más allá de su base elemental. Algunos académicos manifiestan que el liderazgo puede sustentarse en la oportunidad, ejecutando acciones y asumiendo la responsabilidad como el camino hacia un liderazgo efectivo; otros académicos, argumentan la necesidad de dominar capacidades específicas que involucran, en una mezcla, la humildad personal con la voluntad profesional, la visión, la creación de sentido, las relaciones y la invención (Karp y Helgø 2008).

Desde la segunda guerra mundial hasta 1975, tres escuelas de investigación en liderazgo llegaron a dominar todo lo relacionado al tema, llegando a consolidar nuevas teorías dentro del campo: la teoría de rasgos, el enfoque conductual y los enfoques situacionales o contingentes; dentro del estudio conductual, los investigadores se encauzaron en los comportamientos mensurables de los líderes, el objeto era observar lo que los líderes hacen realmente en su desempeño dentro de las organizaciones (Goethals, Sorenson, y Burns 2004a). De lo anterior, el presente trabajo investigativo se centrará en el enfoque conductual, el cual hace parte de las teorías conductistas del liderazgo; esta orientación, se apoya en que el liderazgo puede ser aprendido, por lo tanto, el líder no nace, se hace (Pautt 2016).

A mediados de la década de los años ochentas, del siglo veinte, Bernard Bass proporciono una nueva teoría que daría las bases para lo que hoy se conoce como los modelos del nuevo liderazgo; más adelante se le sumaria Bruce Avolio y conformarían la “full range” leadership theory (FRLT) o teoría del liderazgo de “rango completo”, donde se estructura con los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire (Northouse 2015). por otra parte, se considera que la FRLT es muy amplia, abarca y sustenta otras teorías de estilos de liderazgo, como el carismático, el situacional, el participativo, el democrático y el autocrático, así mismo, la FRLT cuenta con un instrumento que puede evaluar los constructos de los estilos de liderazgo contenidos en ella, conocido como Multifactor Leadership Questionnaire o MLQ, y puede también correlacionarlos con los resultados de un líder respecto a la satisfacción de sus seguidores y su eficacia en la organización; este instrumento, en la actualidad es muy utilizado en los estudios de estilo de liderazgo (Russell 2017).

Los estilos de liderazgo tienen una gran importancia para la investigación del liderazgo, por su influencia en el desempeño, salud, satisfacción y actitud de los trabajadores de una firma; la inferencia del estilo de un líder alcanza mayores dimensiones a medida que los efectos sobre los integrantes empiezan a tener un impacto acumulativo en el ejercicio del equipo de trabajo. Por lo tanto, las consecuencias que derivan de un líder no se deben tomar a la ligera, hay que entenderlas y no subestimarlas (Warrick 1981).

Para el estudio del liderazgo, el campo de los estudios de futuro podría ser un elemento que llegará a facilitar su desarrollo y enfoque dentro de su actividad en las organizaciones; considerado lo anterior, el foresight podría jugar un papel muy importante, dado que le permitiría tener una perspectiva cognitiva temporal, logrando con ello anticipar, clarificar y estructurar el futuro, guiando a su organización en el presente con base en oportunidades futuras detectadas en el medio donde se desarrolla (Gary 2009). Bajo este esquema, el foresight, podría aportar elementos instrumentales empíricos importantes que permitirían estudiar la forma en que un líder visualiza el futuro y de cómo éste lo traduciría para la organización, gestionando con ello los cambios necesarios para que la misma tenga oportunidades de supervivencia en el medio donde habita.

Por otra parte, Van der Laan & Erwee (2012) consideraron que la Evaluación de Estilos de Foresight (Foresight Styles Assessment - FSA), propuesta inicialmente por Dian (2009), podría ser considerada como una substancial medida empírica que ayudaría a conocer el estilo o tipo de foresight que posee un líder en un nivel estratégico, cuando este se involucra en asuntos que tienen que ver con la anticipación del futuro; así mismo, dicha medida también podría ser asociada como una competencia del liderazgo, definiéndola como la "...habilidad compuesta de técnicas, conocimientos y atributos que apoyan una intención subyacente en relación con el desempeño efectivo en un trabajo y la realización de una tarea" (Hines et al. 2017); sumado a lo expuesto, esto se integraría con las habilidades conceptuales o cognitivas que pudiera tener un líder para ser eficaz en su desarrollo dentro de la estrategia de innovación de una organización que innova, ya que debe poseer buenos juicios de valor, tener visión de futuro, intuición, creatividad y la capacidad de encontrar un significado en los acontecimientos que le sean ambiguos y con incertidumbre (Yukl 2008). Teniendo claro lo mencionado, los mismos Van der Laan & Erwee (2012) expresan, a través de las conclusiones de un estudio realizado a la FSA, lo siguiente: "Este estudio evaluó a la FSA como una medida válida y confiable de la propensión de los líderes de nivel estratégico a adoptar estilos dominantes y de respaldo para participar en asuntos relacionados con la anticipación del futuro" (p. 384); según lo anterior, también expresaron que estas formas de foresight estarían dadas de cuatro maneras únicas en

sus estilos y que definen al foresight también: Framer, Adapter, Tester y Reactor. Ahora bien, habiendo precisado que la competencia del foresight está relacionada con el futuro o visión de éste, y que existe una herramienta o instrumento psicométrico para saber el estilo de visión dominante de un líder sobre el futuro, entonces, es posible determinar el estilo dominante que posee un líder sobre la forma como ve el futuro o se anticipa a este.

El éxito de una organización es la innovación, pero en ella influye definitivamente el liderazgo y sus capacidades que son factores claves de las empresas exitosas, ya que ejerce una influencia decisiva en los comportamientos individuales de la creatividad y la innovación (Lukoschek et al. 2018); además, para poder tener innovaciones es fundamental el factor humano, que está estrechamente relacionado con el liderazgo de la organización; este, aporta conocimientos, habilidades y destrezas a los procesos de la firma que tratan de alcanzar el éxito (López, Montes, y Vázquez 2012). Entonces, el liderazgo y la innovación son factores que determinan el logro del éxito empresarial, debido a que ellos hacen parte significativa del proceso administrativo y condicionan a la firma en su logro de objetivos organizacionales (Beltrán, Antonio López-Giraldo, y Inés Vélez-Bernal 2018).

Investigadores han encontrado que entre los factores que influyen en el comportamiento creativo y el desempeño de los empleados dentro de una organización que innova está el líder como uno de los más importantes, afectando la creatividad de manera directa o indirecta; de igual manera, otros reportes científicos presentaron que habían conexiones positivas entre los factores que componen cada uno de los estilos de la FRLT y el liderazgo de los altos directivos, de igual manera, se comprobaron relaciones efectivas entre los comportamientos democráticos, considerados y participativos de los líderes con la creatividad de los subordinados (Elenkov y Manev 2005; Jung, Chow, y Wu 2003a).

Los resultados de investigaciones aplicadas a empresas manufactureras han demostrado que su producción afecta a la economía mundial a través de dos factores: el emprendimiento y la innovación; adicionalmente, la constante competencia de países con mayores niveles de productividad acrecienta la competencia en el mundo entero, provocando un aumento de la incertidumbre y de la demanda de diversos productos, haciendo que a este tema se le ponga mayor atención. Hoy en día, las organizaciones no pueden sobrevivir con el mismo enfoque de la innovación, por lo tanto, estas firmas productivas necesitan mejorar su desempeño consecutivamente para permanecer y prosperar en el ámbito competitivo (Ebrahimi, Moosavi, y Chirani 2016).

Por lo presentado anteriormente, existe la necesidad de encontrar la relación de los estilos de liderazgo contenidos en la FRLT y los estilos de foresight de los gerentes de las empresas

que innovan en Colombia, teniendo en cuenta la estrategia de innovación como elemento moderador de las empresas que practican la innovación; y conjuntamente, evaluar qué determina esta relación si la hay; de tal forma, que el proyecto se titula: ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL FORESIGHT DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS DE COLOMBIA.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las empresas colombianas no son ajenas ante los desafíos de un entorno más competitivo que afectan a sus organizaciones hoy día, y que incluye a sus líderes también, estas deben reaccionar de forma flexible ante dichas condiciones; entonces, se hace necesario saber el cómo gestionar eficazmente y seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para que se tenga un balance entre rendimiento y crecimiento (Gonos y Gallo 2013). Así mismo, las investigaciones sugieren que el estilo de liderazgo es uno de los factores más significativos con respecto a la capacidad de una firma para innovar y amoldarse al cambio; por otra parte, se ha demostrado convincentemente que los estilos tienen una relación positiva, sostenida y significativa con el desempeño de la empresa y el éxito de la misma (Overstreet et al. 2013).

La innovación, el liderazgo y el desempeño organizacional son temas de gran interés para los académicos y profesionales debido a que estos juegan un papel preponderante en la ventaja competitiva y el desempeño de la firma; por lo tanto, el poder esclarecer el vínculo entre estos temas ha obligado a los investigadores a realizar más indagaciones científicas, ya que varios resultados han reportado la existencia de una relación lineal entre innovación y desempeño organizacional, pero los mismos no son concluyentes, dado que llegan a implicar que la innovación no es el único factor que influye en el rendimiento de la empresa (Samad 2012). De igual manera, el mismo Samad (2012) expresa de forma interesante, para la propuesta investigativa, que:

“En los últimos años, los investigadores han llamado la atención sobre la importancia de los recursos de la organización, tales como las capacidades de liderazgo para el desempeño organizacional. Sin embargo, los efectos de cierto estilo de liderazgo en el desempeño organizacional no han sido bien estudiados. Se sugiere realizar más investigaciones para examinar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional. Esto se debe a que es ampliamente aceptado que el estilo de liderazgo y sus diferentes dimensiones pueden impulsar los destinos de la organización” (p. 486).

Sumado a lo anterior, se ha encontrado en investigaciones previas que existe una relación positiva significativa entre un estilo de liderazgo (transformacional, transaccional y Laissez-faire) con el éxito de una organización, pero hasta ahora los esfuerzos realizados para llegar a identificar el cómo los estilos de liderazgo influyen en el éxito de las organizaciones son mínimos (Cruz y Domínguez 2013), y se podría decir que para Colombia son muy limitados. Otras investigaciones citan varias conductas del liderazgo en su formato universal, capaces de fomentar la innovación a nivel organizacional, en equipos y en forma individual; sin embargo, la gran mayoría de correlaciones que se han indagado en el tema del liderazgo universal y la innovación son pequeñas a moderadas, sugiriendo una necesidad significativa para identificar qué caracteriza al liderazgo exitoso en el contexto de innovación (Lukoschek et al. 2018).

Entre las investigaciones Colombianas que han tratado este tema, de manera relacional pero no puntual, están la de Beltrán, López y Vélez (2018) titulada: Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín; la misma, trata buscar la afinidad entre los estilos de liderazgo y el cómo estos inciden en la adopción de procesos de innovación dentro de las Pymes de la comuna 11 de la ciudad de Medellín; la otra, es la de Escandón y Hurtado (2016) quienes investigaron sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras de Colombia, determinando qué tipo de liderazgo influye en su productividad exportadora. De los anteriores dos estudios, solo el de Escandón y Hurtado (2016) posee una rigurosidad académica estadística robusta para la validez de su propuesta investigativa, y recomiendan al final que este tipo de trabajos pueden llegar a fortalecer las futuras investigaciones que decidan seguir con el estudio del liderazgo en las empresas colombianas, a través de estudios longitudinales o el uso de otros modelos estadísticos que permitan contrastar lo que ellos encontraron en lo relacionado a estilos de liderazgo y exportaciones.

Por otra parte, las competencias básicas de una organización surgen de la combinación de las competencias de las personas que la integran y, por lo tanto, son un reflejo acumulativo de sus capacidades humanas como individuos dinámicos dentro de una firma; así mismo, dentro de este contexto donde se desarrollan las personas existe un fuerte énfasis en la capacidad de toma de decisiones por parte de sus líderes, sin desconocer que el foresight es una habilidad cognitiva innata que posee el líder, donde el mismo hace parte de su liderazgo y se involucra en el proceso de toma de decisiones (van der Laan y Yap 2016). Aunque, se ha comprobado que el foresight en la gestión se correlaciona afirmativamente con mediciones relativamente “objetivas” del desempeño de una firma, aún no se tiene conocimiento completo con relaciones más “subjetivas” del rendimiento de la misma; entonces, la presente investigación permitiría

descifrar dichas relaciones por las cuales las empresas poseen un mejor desempeño que otras (Amsteus 2014); por lo tanto, estudiar la posible relación de los estilos de liderazgo y la competencia del foresight con sus estilos respectivos, frente a la estrategia de innovación de las empresas que innovan en Colombia, tendría sentido académico.

Los seres humanos acogen estilos de foresight, no excluyentes entre sí, cuando se le solicita que generen compromiso con el futuro de ellos o de su equipo; hay que tener presente que, una dimensión definitoria del foresight es su competencia de crear imágenes de cómo puede darse el futuro, por lo tanto, el poder indagar sobre el estilo de liderazgo y la relación existente entre la habilidad cognitiva natural del líder y su foresight con los estilos pertinentes, sería importante ya que aclararía las relaciones probables, dado que no hay documentos que informen sobre ellas, entre estos dos temas de estudio y el resultado positivo de las empresas que logran la innovación en Colombia a través de su estrategia de innovación (Amsteus, 2014; van der Laan & Yap, 2016).

Revisado lo anterior y en ausencia de investigaciones que demuestren la correlación entre los estilos de liderazgo, para este caso se tomarán los contenidos en la teoría de liderazgo de rango completo de Avolio y Bass (2002); con la competencia del foresight y sus estilos respectivos, de Erwee y Van der Laan (2012); y que esta relación esté moderada con la estrategia de innovación, de Burton y Obel (2004), de las empresas colombianas que innovan, nace la siguiente pregunta de investigación que le daría el azimut al proyecto de investigación: ¿Los estilos de liderazgo, contenidos en la FRLT, de los gerentes de las empresas colombianas que innovan, están relacionados con la competencia del foresight y sus estilos?

Pertinencia e Importancia del Problema de Investigación

Según Chester I. Barnard, la organización debe mantener un equilibrio externo (creando armonía con el ambiente, mercados, presiones sociales externas, etc.) y un equilibrio interno; significando lo anterior, que las partes que integran a la organización tienen que trabajar juntas en armonía; y la función del líder o ejecutivo, es administrar este proceso de equilibrio dinámico, para asegurar que perdure la eficiencia y la efectividad dentro del sistema (Witzel 2014).

Por otra parte, Douglas McGregor (1971), planteó que la administración a futuro tendría que tratar con “La complicación creciente de las relaciones industria-sociedad con el gobierno, los consumidores, abastecedores, sindicatos, accionistas y público en general. Como resultado del desarrollo económico mundial, las relaciones con otras culturas aumentarán en forma sustancial estas complicaciones” (p. 441).

El reporte de competitividad global 2019 del foro económico mundial, señala que un desarrollo insuficiente del talento humano en economías emergentes con capacidad de innovación es notable, por lo tanto se debe equilibrar la integración tecnológica y las inversiones en capital humano; así mismo, esta edición presta una especial atención a los factores que aumentarán en importancia a medida que la cuarta revolución industrial vaya tomando fuerza en el mundo: el capital humano, la agilidad, capacidad de recuperación y la innovación (Schwab 2019). El primer y último factor descritos arriba, estarían relacionados al presente proyecto de investigación. De igual forma, el índice de innovación global 2018, señala que la innovación se encuentra en el epicentro de cualquier solución a los exigentes retos que enfrenta la humanidad actualmente, es por lo tanto un imperativo empresarial que los líderes deben reinventar, re imaginar y repensar continuamente (Dutta, Lanvin, y Wunsch-Vincent 2018).

En lo relacionado a Colombia, según el reporte de competitividad global 2019, muestra en su ranking que el país suramericano se encuentra en la posición 57 de 140 economías evaluadas; así mismo, presenta que el factor más bajo (pilar como lo llama el foro), que posee la nación es el de capacidad de innovación, con una calificación de 36/100, teniendo el puesto 77 entre las 140 economías respecto a este ítem a nivel mundial; ver figura 1 (Schwab 2019). Lo anterior expone claramente que todavía hay bastante por hacer en investigación desde el campo del liderazgo dentro del tema.

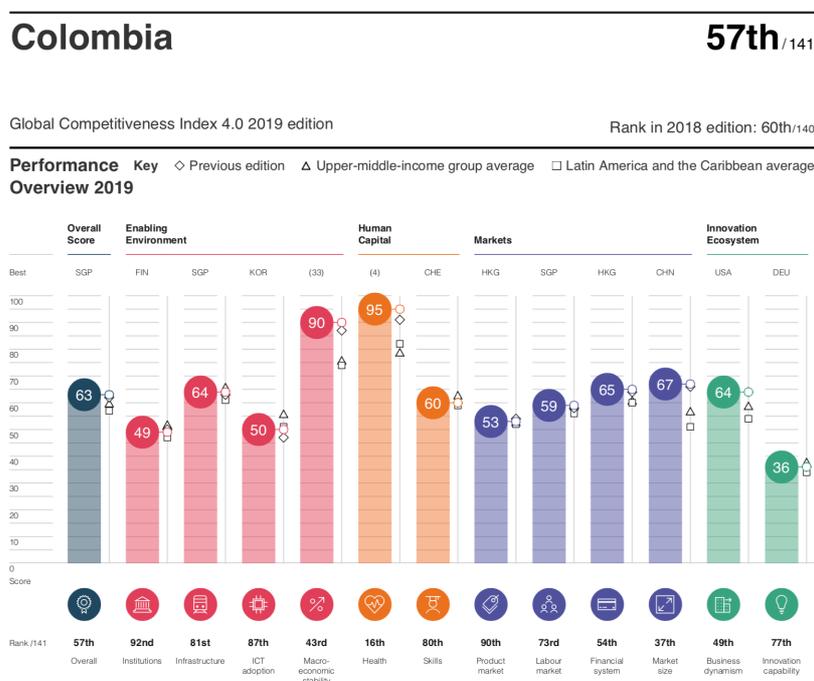


Figura 1. Reporte de competitividad global. Posición competitiva de Colombia

Fuente: Tomado del Reporte de competitividad global 2019 (Schwab, 2019).

Ahora, respecto al índice global de innovación 2018, Colombia ostenta la posición 63 frente a 126 economías evaluadas (Dutta et al. 2018). Por otra parte, al pasar al informe de competitividad nacional de Colombia 2018-2019, del concejo privado de competitividad, este expresa que el país tiene la obligación de avanzar en tres frentes: 1. Mejorar las condiciones habilitantes que permiten generar desarrollo de la productividad; 2. Optimizar el funcionamiento de los mercados y 3. Aportarle con decisión a la innovación empresarial (Consejo Privado de Competitividad 2018).

El informe de competitividad nacional 2018-2019, en su capítulo de ciencia, tecnología e innovación, expresa que 21,7% de las empresas del sector manufacturero en Colombia e incluidas en la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica (EDIT) del 2016, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), fueron clasificadas como innovadoras, tal como se representa en la figura 2. Este informe señala que un elemento central para las innovaciones en las organizaciones es la calidad de la gerencia, ya que no solo ofrece la oportunidad de incorporar tecnologías a la firma, sino que también llega a gestionar los elementos necesarios para ajustarse a las diversas formas de competencia del mercado; aunado a lo anterior, el informe señala que estos líderes no solo deben aplicar conocimiento técnico, también deben tener en cuenta las habilidades blandas, la capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios, tener un pensamiento asociativo para adquirir nuevos conocimientos y habilidades; ya que, el país se encuentra por debajo del promedio de América Latina y por debajo de México, Chile, Argentina y Brasil en lo concerniente a prácticas gerenciales. De lo anterior, el Consejo emite una recomendación enfática, la cual establece que Colombia deberá tener un punto inicial para el diseño de estrategias precisas para mejorar las capacidades gerenciales en las empresas con información adecuada sobre su situación (Consejo Privado de Competitividad 2018). El proyecto apoyaría esta necesidad connotada y descrita arriba, dado que no se han enfocado investigaciones de estilos de liderazgo relacionadas con el foresight en empresas que han logrado la innovación con éxito, pudiendo identificar no solo las habilidades blandas ausentes, sino que fortalecería las competencias de los líderes de estas firmas en lo que respecta al liderazgo y el foresight cuando se enfocan en la innovación.

Así mismo, se sabe que las empresas pueden tener dificultades para proveer sus recursos y capacidades internas, por lo tanto, las organizaciones deben tener una dedicación en lograr generar capacidades y recursos internos para mejorar el rendimiento de ella, ya que esto es un factor crítico de éxito; es por ello que se necesita de un fuerte liderazgo para que no solo sobreviva, sino que perdure ante las contingencias y exigencias de los mercados (Samad 2012).

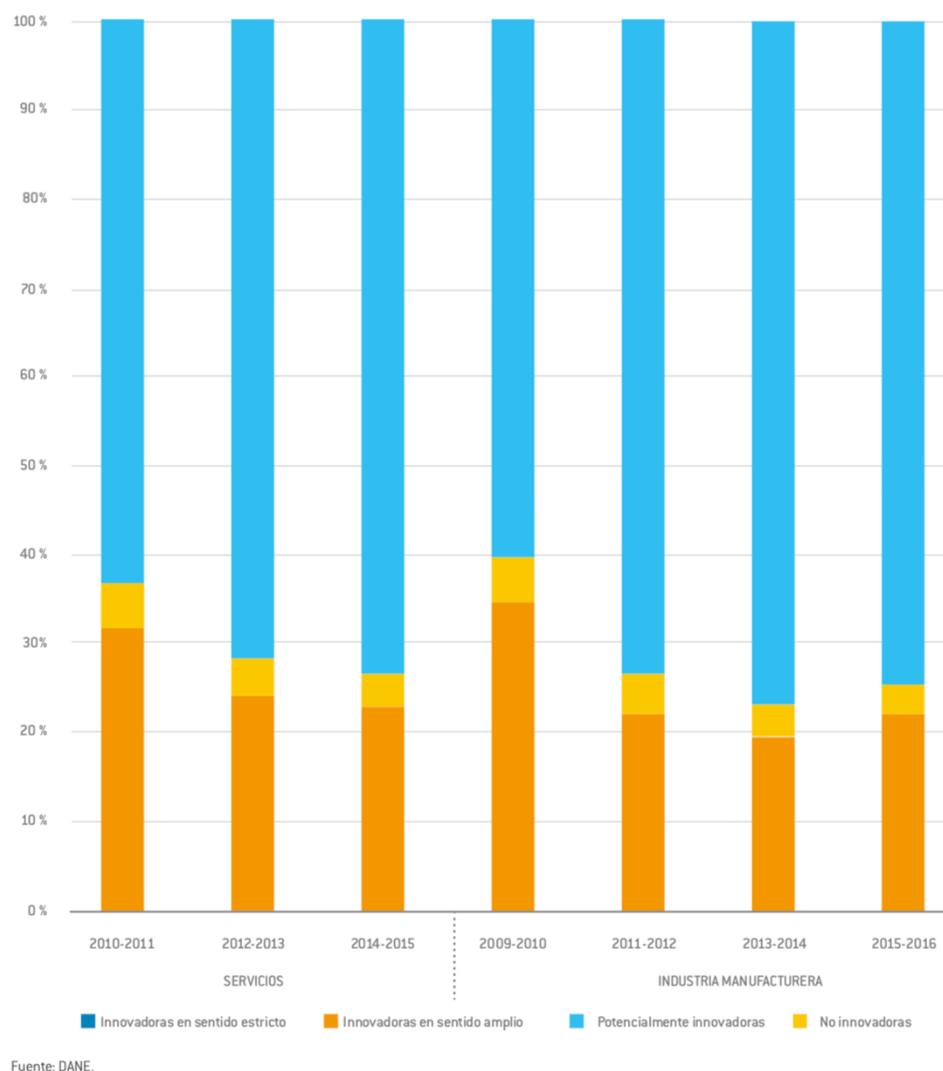


Figura 2. Tipificación de las empresas de acuerdo con su comportamiento innovador (% del total de empresas). Colombia 2009 – 2016

Fuente: Tomado del informe de competitividad nacional 2018-2019 (Consejo Privado de Competitividad 2018).

Los investigadores han discutido sobre los factores para mantener las actividades de innovación en la organización, manifestando que uno de los principales es el rol que ejerce el líder; por lo tanto, el estilo de liderazgo es crucial para las firmas ya que impulsan el rendimiento de la innovación, de tal forma que la investigación de este tema es imperante para entender estas prácticas de liderazgo que se desarrollan en su interior, tratando de comprender cómo las variables pueden influir en las prácticas y la sostenibilidad de la innovación a nivel organizacional; a su vez, una alta tasa de innovación contribuye a un mayor capital intelectual, a la creación de mercados, al crecimiento económico, a la creación de empleo, a la riqueza y a un nivel de vida más elevado (Rahim et al. 2015; Sethibe 2017). Hay estudios documentados

y significativos que muestran una relación dinámica entre liderazgo e innovación, que conducen a rendimientos financieros; sin embargo, hay evidencia de estudios que presentan resultados mixtos con empresas no innovadoras que superan a las que si lo hacen (Sethibe 2017).

Si bien el liderazgo tiene una conexión con los resultados de una organización, entonces cabría la posibilidad de expresar que sí existe la necesidad de saber cuál es el estilo de liderazgo que se tiene en las empresas que innovan en Colombia, y también saber cuál es su relación con la competencia del foresight; pues con la determinación de esta relación, sería viable poder estudiar, determinar, analizar y comprender la manera o formas en cómo se alcanza y se relaciona la innovación dentro de una firma a través de los estilos del liderazgo y el foresight con sus estilos. Un ejemplo de lo anterior podría ser, que, si un líder posee un estilo X de liderazgo en una empresa colombiana que innova, su competencia de foresight podría estar condicionada por este estilo X, o viceversa; entonces, sus estrategias u acciones para gestionar o alcanzar la innovación pueden estar relacionadas con dicho estilo, ya que las organizaciones que tienen más probabilidades de éxito, son aquellas donde el tipo de estrategias se ajustan a la personalidad de sus líderes (Bass, Bass, y Bass 2008). Teniendo en cuenta lo anterior, donde se muestra que el líder tiene una gran responsabilidad organizacional y social, sería significativo saber si su estilo de liderazgo y competencia de foresight, específica, logra propiciar favorablemente la innovación dentro de una firma colombiana.

Expuesto lo anterior, se reitera, que la intención de investigar lo enunciado podría dar respuesta a varias preguntas que se encuentran relacionadas con el tema de estilos de liderazgo y la competencia de pensar en el futuro, foresight, y su relación con la innovación en las empresas colombianas; de igual manera, también sería posible asociar si un estilo del liderazgo posee un estilo de foresight específico que le ayude a ver mejor el futuro dentro de su liderazgo en pro de la innovación, de esta forma se podría contribuir a la teoría del liderazgo desde lo empírico, aumentando su comprensión en la relación descrita inicialmente y abriendo nuevas fuentes de investigación. Lo expuesto, daría paso a disminuir la brecha existente entre la comprensión de esta habilidad humana de pensar en el futuro y su relación con los estilos de liderazgo.

Pregunta de Investigación

Revisado lo anterior y en ausencia de investigaciones que demuestren la correlación entre los estilos de liderazgo, para este estudio se tomarán los contenidos en la teoría de liderazgo de rango completo de Avolio y Bass (1999), con la competencia del foresight y sus estilos

respectivos, de Erwee y Van der Laan (2012); y que esta relación, esté moderada con la estrategia de innovación, de Burton y Obel (2004), de las empresas colombianas que innovan. De lo anterior, nace la siguiente pregunta de investigación que le daría el azimut al proyecto: ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo, contenidos en la FRLT, con la competencia del foresight y sus estilos en los gerentes de las empresas colombianas que innovan?

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Examinar la relación de los estilos de liderazgo de los gerentes de las empresas que innovan en Colombia con la competencia del foresight y sus estilos.

Objetivos Específicos de la Investigación

1. Adaptar el cuestionario de la Evaluación de Estilos de Foresight (FSA) a la cultura de Colombia, a fin de permitir la identificación de estilos de foresight de los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
2. Determinar el estilo de liderazgo, contenido en la FRLT, y los estilos de foresight de los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
3. Investigar si la estrategia de innovación de la unidad a la que pertenecen los directivos de las empresas que innovan en Colombia es innovadora o no.
4. Verificar si los constructos que integran cada uno de los estilos de liderazgo de la FRLT, se asocian o afectan en mayor medida algún estilo de foresight.

POTENCIAL APORTE DE LA INVESTIGACIÓN AL TEMA

Un mundo de constante cambio y de oportunidades escasas necesita de un liderazgo que lo impulse, donde los líderes que se desarrollan en las firmas requieren prepararse continuamente para el cambio, buscando nuevas constelaciones, con el objeto de encontrar una mejor forma de hacer las cosas para asignar los recursos en una organización y así, poder colocar a la empresa en un mercado predecible y de baja incertidumbre (Malaska y Holstius 1999); además, la investigación podría contribuir positivamente en que si fuera posible saber si hay una relación entre los estilos de liderazgo, contenidos en la FRLT, de los gerentes de las empresas que llegan a materializar la innovación, a través de sus unidades respectivas, con la competencia del foresight y sus estilos, no solo sería una clasificación o referenciación más, sino que a través de esta indagación sería factible estudiar el cómo estos estilos de la FRLT interactúan promoviendo la innovación de manera acertada, usando dicha competencia en pro al territorio nacional. Así mismo, el poder relacionar una de las habilidades importantes que

posee el ser humano, como es la de pensar en el futuro o foresight, con los estilos de liderazgo de la FRLT de estas empresas, entonces sería viable determinar el cómo están correlacionadas estas variables y ver cómo esta relación pudiera influenciar en el comportamiento del líder que se encuentra al frente de una organización que innova o tiene una estrategia de innovación. De igual forma, es posible indagar sobre el cómo esta habilidad innata humana aprovecha los recursos y destrezas de su firma, para lograr el objetivo mencionado, la innovación.

Por otra parte, el proyecto de investigación podría contribuir y sumar a otros estudios que están relacionados con el liderazgo y el líder, como es el tema de la gestión visionaria del líder para las empresas, por ejemplo; lo anteriormente expuesto, tendría soporte en las palabras de Malaska & Holstius (1999), donde señalan que: "...la gestión visionaria termina con una visión clara para renovar las opciones estratégicas y posicionar a la empresa en los mercados futuros; el costo para la empresa tiene que ser equilibrado con la mejora de los movimientos oportunistas a largo plazo" (p. 355); entonces, la investigación podría mostrar en cómo se dan las diferentes interacciones entre los estilos de liderazgo contenidos en la FRLT, el foresight con sus estilos y la visión del líder, desde el plano de la innovación empresarial o estrategia de innovación colombiana; ya que, la visión del líder es considerada como el elemento que incurre directamente en la efectividad de este (Cote 2017). También, el estudio podría adicionar a la teoría de la formación de la visión del líder, propuesta por Strange & Mumford (2002, 2005), quienes enuncian que cuando se estructura la visión, la misma se sustenta en una imagen ideal de las operaciones del sistema organizacional, entonces la visión de un líder le plantea a sus seguidores a donde deben ir, pero no necesariamente les expresa el cómo llegarán allí; según lo anterior, sería posible hacer relaciones con los estilos del liderazgo de la FRLT, la teoría de la formación de la visión y la competencia de foresight dentro de los contextos empresariales con enfoque hacia una estrategia de exploración o explotación y el rendimiento productivo o financiero de una firma en Colombia.

Por otra parte, y en coherencia con lo anterior, las competencias de un líder moderno no deben estar arraigadas en el pasado, tal como lo expresa el artículo de Emma O'Brien y Phillipa Robertson, titulado "Future leadership competencies: from foresight to current practice"; en este escrito, resultante de una investigación, se refleja la importancia de una cantidad de capacidades y habilidades que debiera tener el líder de hoy, y entre ellas se encuentra el foresight, el cual lo definen O'Brien & Robertson (2009), autores del mismo artículo, con las palabras de Cornish (2004):

"El foresight es la habilidad de crear y mantener una visión de futuro de alta calidad y de anticiparse a las oportunidades y amenazas emergentes, explorando continuamente el

ecosistema empresarial en busca de nuevos desarrollos y tendencias (Cornish, 2004). Los líderes centrados en el futuro se enfocan en resultados a largo plazo y tienen un alto nivel de visión periférica y agudeza sensorial” (O’Brien & Robertson, 2009, p. 376).

Al considerar todo lo expuesto, es posible observar que el tema de estilos de liderazgo, contenidos en la FRLT, podría aprovechar las herramientas que el foresight le ofrece, permitiéndole encontrar nuevas formas de ver el mañana y a su vez fortalecer sus competencias o habilidades de visionar el futuro según el estilo de liderazgo que posea un líder, ajustando su forma de actuar cuando le corresponda desarrollar estrategias para lograr el éxito en la innovación o de la estrategia de innovación dentro de una organización colombiana; sumado a lo anterior, también le permitiría agudizar su proceso de percepción del futuro sobre el comportamiento y relaciones de múltiples variables, las cuales serían importantes de identificar, para dar un aporte de conocimiento desde la empírea a la teoría del liderazgo. Además, sería posible generar conocimiento que permita indagar más sobre los dos factores de capacidad organizacional conocidos, que son el liderazgo y el aprendizaje organizacional en las firmas, desde una perspectiva de la visión basada en recursos (RBV) (Romli y Mat 2012).

Desde otra perspectiva, la utilidad del estudio estaría encaminada a los empresarios que innovan o poseen una estrategia de innovación en Colombia, dado que les permitía identificar capacidades, rasgos o características de las empresas que han logrado la innovación en sus organizaciones; entonces, los resultados derivados de la investigación podrían ser una guía a dichos empresarios que tratarían de fortalecer sus programas de formación de líderes enfocados al tema de estudio, estimulando competencias y características propias de algún estilo de liderazgo en especial para que se dé la innovación dentro de sus organizaciones (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala 2016). En este mismo orden de ideas, al tener la investigación una relación con el foresight, los estudios de futuro podrían examinar de una forma fructífera la base de los estilos de liderazgo conductuales, las características personales y motivacionales de sus seguidores u otras particularidades de orden organizativo y ambiental (Jung, Chow, y Wu 2003b). Por lo tanto, el estudio busca ahondar en esta relación que ya se ha descrito anteriormente y que se observará en el marco teórico también, ya que existe una carencia de trabajos académicos dentro del campo y los temas objeto de estudio.

Por último, hay que tener en cuenta que en los campos de investigación del liderazgo, el foresight y la gerencia estratégica se ha connotado una ausencia de medidas cuantitativas que puedan impulsar el desarrollo y la verificación de nuevos constructos; mejorando con lo anterior, los esfuerzos de hacer investigación con un rigor analítico de más peso en la relación

entre liderazgo, foresight e innovación, ya que ellas están dadas posiblemente por la habilidad cognitiva del líder y su acción de liderazgo (van der Laan y Erwee 2012).

FUNDAMENTO TEÓRICO

Dado que el trabajo de investigación se centrará en el liderazgo, se hace necesario aclarar una serie de conceptos que integran la estructura de la investigación propuesta. Para empezar, se connota que el liderazgo es parte integrante de la condición humana, el mismo se basa en quiénes somos y también ayuda a formar lo que podríamos ser; es una especie de alquimia de almas, donde puede producir los mejores ángeles de nuestra naturaleza humana, como los demonios más grandes de la humanidad (Harvey 2006).

El liderazgo posee múltiples definiciones que han sido entregadas por un considerado volumen de autores, dando una definición personal del término de acorde a sus investigaciones o análisis de situaciones; tal como lo presenta Bass, et al. (2008), expresando que: “Diferentes definiciones y conceptos de liderazgo han sido presentados en innumerables ensayos y discusiones” (p. 56); pero para este caso, tomaremos la definición presentada por Yukl (2008), 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 en pro del éxito dentro de una organización:

“El liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes” (p. 8).

Este proceso, como lo describe Yukl (2008), podría manifestar y de manera implícita lo que un líder hace, centrando la dirección de la organización y articulando en especial sus capacidades ante los diferentes desafíos; llegando a transformar de manera positiva, tanto a los seguidores y la firma donde se encuentran y creando cosas nuevas para la misma (Whetten et al. 2011). De igual manera, hay que hacer hincapié que el liderazgo es un fenómeno centrado en la visión, la colaboración de las partes, el desafío, el proceso y el producto (Sorenson, Goethals, y Haber 2011).

Sumado a lo anterior, es necesario aclarar que el concepto de liderazgo se puede aplicar a varios niveles dentro y por fuera de la organización, y que a su vez incluye a líderes que han sido designados por las autoridades de la firma, llamados formales, y a los que no también, denominados estos últimos como informales (Kilduff y Balkundi 2011).

En este mismo orden de ideas es importante recordar que entre los interesados, líderes y seguidores, hay una perspectiva cambiaria, donde los líderes satisfacen una serie de necesidades de sus seguidores que abarcan la visión, la dirección, la inclusión, la seguridad, la pertinencia y la protección; de igual manera, los seguidores entregan al líder su compromiso, enfoque, gratitud, lealtad, cooperación y algo muy importante además, ellos le otorgan legitimidad y siguen su direccionamiento (Hoyt, Goethals, y Riggio 2006). De igual forma, se expresa que el liderazgo posee un contexto social profundo dado que el mismo define un tipo de relación social particular, donde un grupo de personas le otorgan a ciertos individuos, algunas veces de manera tácita, la capacidad de dar dirección y sentido a sus acciones en pro de unos objetivos (López et al. 2014). Por otra parte, el actuar estratégico que desarrollan los líderes en su organización los lleva a instaurar directrices en la firma para cumplir con objetivos propios de ella, y el poder de ellos aumenta cuando exploran y se enfrentan a los sectores donde se desarrollan, teniendo en cuenta, las partes críticas que los integran (Bass 2007).

Desde la segunda guerra mundial hasta 1975, tres escuelas de investigación en liderazgo llegaron a dominar todo lo relacionado al tema, llegando a consolidar nuevas teorías dentro del campo: la teoría de rasgos de Stogdill (1948), la cual plantea que los líderes cuentan con unas características de personalidad que los diferencian de sus seguidores; así mismo, están las teorías del enfoque contingente de Fiedler (1968) y situacional de Hersey y Blanchard (1988, 1996), en donde 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, y también se considera que el liderazgo puede ser aprendido (Goethals, Sorenson, y Burns 2004b; Pautt Torres 2016).

Las teorías conductistas se integran por la propuesta teórica de Lewin et al (1939a), donde se identifican tres estilos de liderazgo: democrático, autocrático y *laissez – faire*; sumada a la anterior, están las teorías X y Y de McGregor (1960), quien plantea dos visiones desde una perspectiva optimista y otra pesimista de los trabajadores de una organización, y desde estas visiones se define el comportamiento del líder. Finalizando, pasan a incorporarse a este grupo de teorías, los estudios de liderazgo de las universidades de Ohio y de Michigan, las cuales trabajaron en tiempos similares desde 1940, sus estudios buscaron determinar la conducta de los líderes efectivos dentro de las organizaciones. La Universidad Estatal de Ohio, encontró en sus estudios cuatro estilos: Consideración alta y estructura de iniciación baja; Consideración baja y estructura de iniciación baja; Estructura de iniciación alta y consideración baja y

Estructura de iniciación alta y consideración alta. La universidad de Michigan, halló dos estilos derivados de sus estudios: estilo de liderazgo centrado en el trabajo y estilo de liderazgo centrado en el empleado (Pautt Torres 2016).

Derivado de lo anterior, el presente trabajo investigativo se centrará en el enfoque conductual, el cual hace parte de las teorías conductistas del liderazgo; esta orientación se apoya en que el liderazgo puede ser aprendido, por lo tanto, el líder no nace, se hace (Pautt 2016).

Para 1985 Bernard M. Bass propuso una nueva teoría del liderazgo que ayudaría a liderar los modelos del nuevo liderazgo, haciendo avanzar los enfoques antiguos que ya venían, dando al liderazgo un aire nuevo con efectos emocionales y de inspiración de los líderes sobre los seguidores; esta teoría, transformacional – transaccional, se conoce como “full range” leadership theory (FRLT) o teoría del liderazgo de “rango completo”, la cual incluye elementos del nuevo liderazgo (carisma y visión, por ejemplo), y también elementos del viejo liderazgo (liderazgo transaccional soportado en los requisitos de las tareas y roles) (Antonakis y Day 2018; Antonakis y House 2013). Sin embargo, la propuesta teórica del FRLT se fortalece con Bruce J. Avolio para 1991, ya que en la fecha se le adiciona el "laissez-faire" o el no liderazgo, llegándose a considerar que Bruce y Avolio son sus progenitores; a vez, el FRLT posee un instrumento de medición conocido como el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) y esta el MLQ5X que se considera una forma corta y ampliamente utilizada con 36 ítems, para estudios relacionados, ya que recoge información para medir los tres conjuntos de estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire (Antonakis y House 2013; Avolio y Bass 2002; Hemsworth, Muterera, y Baregheh 2013)

La FRLT describe tres enfoques principales del liderazgo: 1. Liderazgo transformacional, es cuando un líder articula una visión precisa para la organización, a su vez, inspiran a sus seguidores a promulgar esta visión para transformar la firma donde se desarrollan las dos partes, además este tipo de liderazgo involucra a los seguidores en su totalidad hasta el punto de que conviertan en líderes; 2. Liderazgo transaccional, implica transacciones entre el líderes y sus seguidores, donde los primeros moldean el comportamiento de los seguidores a través de castigos premios; finalmente el 3.Enfoque laissez-faire, conocido como el no liderazgo y se caracteriza por una ausencia del liderazgo o la autoridad, se puede ver como una falta de acción cuando se requiere dentro de la firma y se actúa después de haber identificado el problema (Cerni, Curtis, y Colmar 2014; Curtis 2018).

Considerada como una de las nuevas teorías del liderazgo, la FRLT posee tres constructos que la componen y que a su vez denotan tres tipologías del comportamiento del liderazgo

(liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez-faire); donde, los anteriores están representados por ocho factores distintivos (Antonakis, Avolio, y Sivasubramaniam 2003; Judge y Piccolo 2004), que se describirán a continuación.

El liderazgo transformacional, dentro de la FRLT, está constituido por los siguientes factores: 1. Influencia idealizada, algunos autores la dividen en dos (influencia idealizada atribuida e influencia idealizada de comportamiento), donde el líder se comporta como un modelo para sus seguidores, es decir es un modelo de conducta, también, es conocido como el carisma social del líder. Además, se considera que estos líderes tienen un alto grado de moralidad, confianza, integridad, honestidad y propósito; 2. Motivación inspiradora, el líder motiva, energiza e inspira a sus seguidores con el objeto de que tengan un rendimiento superior, dándoles un significado al trabajo de estos, logrando hacer más de lo que ellos pensaban hacer; 3. Estimulación intelectual, los líderes estimulan los esfuerzos de sus seguidores por ser innovadores y creativos, los desafían a pensar de forma creativa y que encuentren soluciones a los problemas de envergadura dentro de la organización, en sí, su objeto es que piensen por sí mismos y desarrollen sus propias habilidades; y 4. Consideración individualizada, los líderes prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de sus seguidores. El líder los trata como individuos, los escucha y los trata bien, apoyando y prestando atención a sus necesidades para impulsarlos a su desarrollo y autorrealización (Antonakis et al. 2003; Avolio y Bass 2002; Kirkbride 2006).

A continuación, se presenta el liderazgo transaccional el cual se conforma por los siguientes factores: 1. Recompensa contingente, el líder consigue un acuerdo con sus seguidores y promete recompensas o los recompensa si hacen las tareas contractuales satisfactoriamente, entonces, para lograr este liderazgo el líder coloca metas muy precisas. Por recompensa, no solo se entiende que sean de tipo financiero o pecuniario, estas pueden ir desde vacaciones hasta tiempo libre o reconocimiento; 2. Gestión por excepción activa, hace referencia a la vigilancia activa de un líder para que se cumplan las normas, este pone mucha atención a los problemas o desviaciones que se den en las organizaciones y dispone de sistemas de seguimiento y control para que les avise con antelación; 3. Gestión por excepción pasiva, aquí los líderes solo intervienen solo cuando se da el problema o incumplimiento o aparece el error. Sus sistemas de seguimiento, se consideran que son muy deficientes (Antonakis et al. 2003; Avolio y Bass 2002; Kirkbride 2006).

Por último, se encuentra el enfoque Laissez-faire, este se considera como la ausencia del liderazgo donde el líder abdica de su responsabilidad, no toma decisiones y no usa su autoridad; como resultado, los seguidores suelen entrar en conflictos entre ellos, en lo relacionado a sus

funciones y responsabilidades. Es la forma más inactiva del liderazgo y bajo esta forma no existe negociación alguna (Antonakis et al. 2003; Avolio y Bass 2002; Kirkbride 2006). Otros autores, consideran que existe una libertad total para que el grupo tome decisiones, se cree que las personas son impredecibles e incontrolables, no hay participación comunicativa en la fuerza laboral y pareciera que conduce al caos, pero no es así, ya que uno de los roles que posee el líder es preparar a sus seguidores; entonces cuando ya lo están, el liderazgo *laissez-faire* toma ventaja (Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala 2016; Goethals et al. 2004a; Lewin, Lippitt, y White 1939b). El líder se caracteriza por no involucrarse con sus seguidores, no toman políticas ni decisiones que estén emparentadas con el grupo de trabajo (los miembros son los responsables de las metas), se tiene un bajo énfasis en el rendimiento de la gente, pero confía plenamente en sus seguidores; estos líderes, son exitosos con seguidores altamente formados y capacitados en sus tareas (Aldaibat 2017; Flynn 2019; Warrick 1981). Se aclara que, cuando se presenta una condición donde la gente hace lo que se le ocurre y no hay ninguna meta u objetivo, la organización posee una condición de *anomia*, la cual conduce al caos y posiblemente a la muerte de la firma (Whetten et al. 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una gran importancia para la investigación del liderazgo, por su influencia en el desempeño, salud, satisfacción y actitud de los trabajadores de una firma; así mismo, la inferencia del estilo de un líder alcanza mayores dimensiones a medida que los efectos sobre los integrantes empiezan a tener un impacto acumulativo en el ejercicio del equipo de trabajo, por lo tanto las consecuencias que derivan de un líder no se deben tomar a la ligera, hay que entenderlas y no subestimarlas (Warrick 1981).

En este orden de ideas, Aldaibat (2017) expresa que el estilo de liderazgo es "...un conjunto de actos que el líder despliega dentro de la organización como resultado de la presión interna o externa y por lo tanto tiene efectos directos en el comportamiento de los empleados de la organización positiva o negativamente" (p. 27); la anterior definición, puede complementarse con la descripción de Jamal (2014), quien manifiesta que un estilo de liderazgo comprende la forma en que el líder inicia el proceso de convencer y reclutar sujetos para cumplir o lograr objetivos específicos dentro de la organización, reteniéndolos hasta que se cumplan dichos objetivos. Por último, y concluyendo sobre el tema de la importancia de estudiar los estilos de liderazgo, se sabe que estos estilos se utilizan para describir a los líderes exitosos de una firma o sector (Aldaibat 2017).

Los líderes deben salir de sus zonas de confort, estableciendo relaciones personales con diferentes frentes, ya sean políticos, socioeconómicos, culturales, funcionales organizativos, entre otros; el liderazgo del siglo XXI es dinámico y se esfuerza por ser diferente, asumiendo

riesgos y no haciendo las cosas de la manera tradicional, logrando con ello una fórmula efectiva para alcanzar objetivos. Así mismo, el futuro del liderazgo se encuentra en las relaciones, donde dicha correspondencia es una forma de interactuar entre líderes y seguidores, sustentada en la formación de doble vía; ya que, la neurociencia ha demostrado que los seres humanos viven en una perpetua dependencia y que estas relaciones juegan un papel importante en la regulación del comportamiento social y emocional, en el cual las organizaciones no son excluyentes (Karp y Helgø 2008).

Dado lo anterior se hace importante tratar el tema del 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, llamado también escaneo del entorno; por lo tanto, este debe ser sensible a los acontecimientos y a las tendencias que podrían afectar su desempeño, ya que al poder leer y descifrar la información percibida, podrá hacer ajustes a los planes o programas organizacionales y a cualquier crisis de su firma en forma ideal y positiva (Yukl 2008). El término “foresight” aparece por primera vez a principios de la década de 1930 y fue originado por el novelista inglés H.G. Wells, este lo introduce para hacer referencia a la acción del pensamiento sistemático de una persona sobre el futuro, el cual incluye, normalmente, el sondeo de horizontes, el examen de las tendencias económicas, sociales y medioambientales, la valoración de los cambios tecnológicos y sus implicaciones sociales, y la construcción de escenarios de futuros estimables, y su auge se da con los estudios pioneros de John Irvine y Ben Martin en la década de 1980 del siglo veinte (Boston 2016; Miles, Saritas, y Sokolov 2016).

Los seres humanos también han tenido muy 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 podría realizar o ha hecho hasta ahora, formar su futuro (Dian 2009). Se considera que el foresight es una actividad constante del cerebro humano y que, a su vez, posee la capacidad de imaginar resultados futuros e idea medios para gestionarlos; por ende, es el ser humano la única especie que puede llevar al planeta hacia el futuro dominando su entorno (Costanzo y MacKay 2009; Oettingen, Sevincer, y Gollwitzer 2018; Suddendorf y Corballis 2007).

Hay que hacer una buena distinción de los términos que están relacionados al foresight, pero que no son lo mismo; ya que la palabra anglosajona foresigth (previsión en español), posee una gran diferencia con el de forecast (pronóstico en español); Martin (2010), lo explica

haciendo la definición de cada concepto y desde su enfoque, ya que menciona que el foresight implica "...un reconocimiento explícito de que las decisiones tomadas hoy pueden dar forma o crear el futuro, y que no tiene mucho sentido hacer predicciones deterministas..." (p. 1440); seguidamente el mismo Martin (2010) se apoya en las palabras de Wills (1972, p. 263), para definir el forecast, el cual dice que este se considera "...como la tarea de hacer una declaración probabilística, con un nivel de confianza relativamente alto, sobre el futuro y la exactitud es por lo tanto de suma importancia" (p. 1440).

Por otra parte, pero contrario a lo anterior, los términos foresight y de prospectiva francesa (la prospective) tienen grandes similitudes filosóficas, en especial que las dos toman una actitud más activa y dinámica, donde existe la idea de que el futuro puede ser creado por medio de nuestros actos y decisiones en el hoy; mientras que el forecast, es más pasiva su actitud (Martin 2010). Gary (2009) reafirma lo relacionado sobre la visión de la mente y su asociación con el concepto de foresight, por medio de Richard Slaughter y su escrito *The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century*:

"Slaughter (1995) definió el foresight como "una visión de la mente", un atributo, una competencia y un proceso humano que "hace avanzar los límites de la percepción" (p. 48) de cuatro maneras: (a) evaluando las implicaciones de las acciones, decisiones, etc. presentes (evaluación de las consecuencias); (b) detectando y evitando los problemas antes de que se produzcan (alerta y orientación tempranas); (c) considerando las implicaciones presentes de posibles acontecimientos futuros (formulación de estrategias proactivas); y (d) previendo aspectos de futuros deseados (escenarios normativos). (p.48)" (p. 2).

En este orden de ideas van der Laan y Yap (2015), consideran que en el estudio del foresight es importante diferenciar (a) el foresight como una capacidad cognitiva del individuo del foresight como técnica o método; y (b) el foresight del foresight estratégico.

El foresight guarda relación con las ciencias sociales y que está presente en la vida cotidiana de los seres humanos; a su vez, es considerado también como un comportamiento que se sustenta en la lógica del conductismo, donde las competencias y conceptos asociados, como los rasgos y las habilidades, solo muestran lo que las personas pueden hacer y no lo que realmente hacen (Amsteus 2008; Slaughter 1996).

Van der Laan (2010), considera que el foresight se ha identificado como una competencia importante que yace en los líderes y sus organizaciones. Sumado a lo anterior, van der Lann y Yap (2015), exponen otra definición de foresight pero que involucra al tema de interés de este

trabajo de investigación, los estilos de liderazgo; la misma es proveniente de Gary (2009), donde lo define así: “El foresight, es una perspectiva cognitiva temporal que los líderes utilizan para anticipar, clarificar y estructurar el futuro, con el fin de guiar su organización en el presente en función de las oportunidades futuras” (p. 58).

Después de hacer un barrido de literatura de manera puntual, van der Laan (2010) plantea que el foresight es una competencia y es una habilidad, definiéndolo de la siguiente manera:

“La competencia de foresight se define como la habilidad humana para prever creativamente futuros posibles, comprender la complejidad y la ambigüedad de los sistemas y proporcionar información para tomar precauciones en la detección y la prevención de peligros mientras se prevén los futuros deseados.” (p. 66).

Amsteus (2011a, 2011b), hizo una revisión aplicada del término foresight y la enmarca en una definición genérica para que el concepto pueda ser medible, entonces lo define como “un comportamiento”; adicionalmente, el foresight se le atribuye una característica particular, la cual hace que sea muy poderoso, es su capacidad de aprender de los acontecimientos pasados para guiar políticas futuras (Weber, Sailer, y Katzy 2015). Entonces, los líderes que poseen una mentalidad puesta en el foresight pueden prever futuros posibles, probables y preferibles, llegando a imaginar futuros alternativos, críticos y creativos (Park 2018).

Las habilidades para un líder es un tema importante, en especial las de índole cognitivo; dado que, si una persona posee alta complejidad cognitiva, tiene la capacidad de ver varias tonalidades de grises y conjuntamente de predecir patrones muy complejos de relaciones, llegando al punto de hacer predicciones a partir de la revisión de tendencias actuales (Yukl 2008). Partiendo de lo anterior, la complejidad es definida por el mismo Yukl (2008), como “...la capacidad de utilizar pistas para hacer distinciones y desarrollar categorías para clasificar las cosas, así como la capacidad de identificar complejas relaciones y desarrollar soluciones creativas a los problemas” (p. 32).

Erwee & Van der Laan (2012), creen que la Evaluación de Estilos de Foresight (FSA), puede ser considerada como una substancial medida empírica que ayudaría a conocer el estilo dominante y de respaldo que posee un líder en un nivel estratégico, cuando este se involucra en asuntos que tienen que ver con la anticipación del futuro; así mismo, dicha medida también podría ser asociada como una competencia del liderazgo, definiendo competencia como la habilidad integrada de técnicas, conocimientos y atributos que ayudan a desarrollar un propósito profundo relacionado al desempeño efectivo de un trabajo y la realización de una tarea (Hines et al. 2017); sumado a lo anterior, el foresight guarda una relación importante con

el líder de una organización, ya que le permite a este tener una perspectiva temporal cognitiva para anticiparse, clarificar y estructurar el futuro, guiando con ello a su firma y seguidores en el presente, soportándose en las oportunidades futuras que él puede ver (van der Laan y Yap 2016). La evaluación de los estilos relacionados a la competencia del foresight (FSA), es considerada como una medida viable y confiable de la propensión de los líderes a adoptar estilos dominantes cuando participan en asuntos relacionados a la anticipación del futuro; estos estilos también responden a la definición de foresight, ellos son: 1. Framer, el líder tiene un enfoque orientado al futuro y es vigilante en términos de atención previsor, se basa en la orientación temporal futura con una sólida base investigativa para ir a la acción; 2. Adapter, tiene la capacidad de cambiar según lo exija el futuro, se ajusta a nuevas situaciones cuando ven que el futuro los demanda, ayudando a otros en el presente a adaptarse a este; 3. Tester, quien esta dispuesto a probar futuros alternativos preferibles, nuevas tendencias y las pone en uso, considera en ser el primero en probar una nueva tendencia y por último está el 4. Reactor, quien preserva su posición contra amenazas o cambios que se le impongan dentro de la organización (Erwee y van der Laan 2012; Gary 2009; van der Laan 2010).

El término competencia también juega un papel sustancial en el desarrollo del liderazgo, ya que, conjugado con la palabra líder, ayuda a identificar las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar una labor de manera superior en lo que respecta a las acciones del liderazgo; sumado a ello, estas competencias pueden ser perfeccionadas para operar en diversas situaciones y contextos donde se desenvuelve un líder (van der Laan 2010). ¿Pero que características posee esta competencia del foresight? según Hines et al. (2017), ella tiene la capacidad de identificar patrones emergentes para el futuro de una firma, reconoce la complejidad del entorno y entiende el sistema en el que opera; es con esto, que se diferencia el desempeño sobresaliente de los individuos del promedio. De igual manera, se sabe que el foresight es una habilidad humana de alto valor que proviene de la cognición humana; adicionalmente, varios académicos coinciden que el foresight es una competencia primordial del liderazgo (van der Laan y Yap 2015).

El mismo van der Laan (2010), comenta sobre el estudio que hace Bartram (2005), quien describe los ocho grandes dominios de una competencia, y en donde se plantean que los elementos del foresight y de pensamiento estratégico están inmersos en los campos de análisis e interpretación, creación y conceptualización de un individuo.

Es una gran responsabilidad la que deben tener los líderes de una firma, respecto al monitoreo de los ambientes externos e internos de la organización, construyendo recursos y capacidades para ella; rastreando también, tendencias y conductas de su competencia,

detectando a su vez, las oportunidades de los mercados emergentes, identificando las amenazas de su entorno, y por último, tienen el deber de desarrollar una visión clara para el futuro en la que sus seguidores puedan creer sin dudar (Lussier y Achua 2010). Hay que tener presente que, cuando se producen cambios abruptos en el entorno y los líderes carecen de la habilidad necesaria para gestionar las estrategias de manera adecuada, el rendimiento de la organización estará en peligro; entonces, la eficacia de una firma estará en su prosperidad a largo plazo y la supervivencia de ella en el sistema donde cohabita, por ende, el liderazgo tiene una importancia vital para la organización (Yukl 2008). Planteado lo anterior, el foresight es una pieza importante en los líderes que operan en una sociedad más global y dinámica, y la necesidad de que se estudie estaría reflejada en lo que expuso H.G. Wells, en la década de los ochentas, donde expresaba que era necesario prepararse en foresight dado que la aparición de nuevas cosas, nuevos inventos y nuevos poderes se agolpaban de repente y cada uno de ellos venía cargado de consecuencias; y solo después, que estos golpeaban a las personas con una gran fuerza, es que son dignos de estudio (Miller 2018). Adicionalmente a lo enunciado, se sabe que los líderes deben lidiar con ritmos más elevados de cambios y complejas y ambiguas perspectivas de índole global que afectan a las organizaciones, teniendo que hacer análisis sistemáticos de señales débiles de cambios que pueden afectar la innovación y la gestión estratégica de sus firmas; por ende, el foresight es una herramienta que comúnmente se aplica para solventar estos inconvenientes y ayuda a hacer frente al cambio constante que exige la modernidad (Nestik 2018; Öner 2010). Así mismo, existe la apreciación general, que una consideración premeditada y orientada al futuro de los avances científicos, tecnológicos y sociales llegan a favorecer la innovación, crecimiento económico y el bienestar de una sociedad (Beeton, Phaal, y Probert 2008).

Por otra parte, la innovación es considerada como la introducción y aplicación intencional dentro del rol, grupo u organización de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos en la unidad de negocios que la adopta (Samad 2012). También, se sabe que la innovación es el resultado de combinar la creatividad con la productividad, pero hay una serie de factores que llegan a afectarla dentro de las organizaciones; por ejemplo, un estudio encontró que existían motivadores intrínsecos, como el reconocimiento personal, que hacían que la calidad de la producción subiera, mientras que motivadores extrínsecos, un aumento salarial, solo llevaban a un aumento de la producción (Dodge et al. 2017).

La piedra angular del éxito de una organización o firma se llama innovación, pero en ella influye definitivamente el liderazgo como un factor clave de las empresas exitosas, como lo han demostrado las investigaciones, ya que ejerce una influencia decisiva en los

comportamientos individuales de la creatividad y la innovación (Lukoschek et al. 2018); además, para poder tener innovaciones es fundamental el factor humano, que está estrechamente relacionado con el liderazgo de la organización; este, aporta conocimientos, habilidades, competencias, capacidades y destrezas a los procesos de la firma que tratan de alcanzar el éxito (López, et al., 2012). Entonces el liderazgo y la innovación son factores que determinan el logro del éxito empresarial, debido a que ellos hacen parte significativa del proceso administrativo y condicionan a la firma en su logro de objetivos organizacionales (Beltrán et al. 2018).

Por otra parte, se halló que entre los factores que influyen en el comportamiento creativo y el desempeño de los empleados dentro de una organización que innova, está el líder como uno de los más importantes, afectando la creatividad de manera directa o indirecta; de igual manera, se encontró la existencia de conexiones positivas entre los comportamientos participativos de los líderes con la creatividad de los subordinados (Jung et al. 2003a). Varias organizaciones que innovan, cuentan con departamentos u oficinas de I+D, pero la pregunta que se hacen los investigadores interesados en este tema es ¿qué tipo de liderazgo es el más conveniente para estas oficinas y sus integrantes? Sin embargo, las investigaciones para este tema son escasas, por lo que académicos del área recomiendan que se emprendan nuevos estudios en diferentes frentes respecto al liderazgo, sus estilos y lo relacionado a la innovación (Junquera y del Brío 2017).

Se descubrió, que la eficacia de la puesta en marcha de ideas innovadoras de los miembros de un equipo de trabajo o de los empleados de una firma, dependían del estilo de liderazgo de quién les daba el apoyo; así mismo, se sugiere que el estilo acogido por un supervisor puede llegar a influir en la manera en que se aproxima, interpreta y responde a las ideas innovadoras de sus subalternos (Pons y Ramos 2012). Entonces, la innovación puede llegar a aumentar la eficiencia y la productividad de la organización, coadyuvando a la competitividad, pero para ello se necesita de un liderazgo que proporcione directrices y un ambiente ideal para que esto se dé (Sethibe 2017).

Por otra parte, Michael Porter señala que hay una expresión del foresight que se relaciona con la innovación, este es el de “foresight de la innovación”, el cual es diferente del foresight orientado a la ciencia y también del foresight orientado a la tecnología, ya que este presta más atención a las fuerzas socioeconómicas contextuales que interactúan con las capacidades técnicas emergentes para impactar a los productos y servicios comerciales; la idea central de esto es, que el dominio de la innovación es diferente y más amplio que los dominios de la ciencia y la tecnología, dado que los consumidores desempeñan un papel más importante en el

dominio de la innovación (Andersen y Andersen 2014), punto que podría tener en cuenta un líder en su acción de liderazgo acompañado del foresight. La pertinencia de evaluar la relación entre liderazgo e innovación es significativa, ya que los líderes influyen positivamente en los resultados de los procesos de innovación y por ende en el rendimiento futuro de una firma (Ryan y Tipu 2013).

Ahora, las unidades organizativas dentro de las firmas (constituidas por las unidades de negocio, los departamentos o divisiones funcionales con responsabilidades sobre los ingresos y pérdidas), son las que asumen generalmente la responsabilidad de los proyectos de innovación; entonces, estas unidades tienen un papel clave en la innovación o estrategia de innovación dentro de las organizaciones (Lukoschek et al. 2018); así mismo, expertos en comportamiento organizacional han expresado que hay que prestar atención a los problemas que involucran gestión dentro de una firma, entre ellos se encuentra el liderazgo, teniendo por objetivo reducir las barreras que deterioran el eficiente funcionamiento del sistema organizacional (Miles y Snow 2003); el tema descrito, se aplica a las unidades organizativas que se relacionan con la estrategia de innovación dentro de la firma. El término de estrategia se puede traducir como la operacionalización de los objetivos relacionados a la eficiencia y/o la eficacia de una firma (Burton, Obel, y DeSanctis 2011); entonces, la “estrategia de innovación” se deriva de una categorización que se le da a la estrategia en términos de estructura organizacional según su comportamiento estratégico, adicionalmente, esta categorización de la estrategia se describe en cuatro categorías: 1. Defensores; 2. Prospectores; 3. Analizadores y 4. Reactores (Burton y Obel 2004; Miles y Snow 2003); donde, Prospectores y Analizadores se consideran Exploradores (Exploration), aquellas firmas donde su estrategia se enmarca en la innovación; por otra parte están los Reactores y Defensores, considerados como Explotadores (Exploitation), firmas donde su estrategia se enfoca en el uso eficiente de sus recursos actuales (Burton y Obel 2004; Burton et al. 2011; Miles y Snow 2003).

Es de importancia denotar, que una estrategia orientada a la innovación, puede ayudar a la firma a entusiasmar a sus consumidores, adelantar a su competencia, a ingresar de manera aventajada a un mercado y dar génesis a un portafolio de productos innovadores únicos (Stock, Zacharias, y Schnellbaecher 2017).

En este mismo orden de ideas, Saidov (2014) expresa que los estilos de liderazgo corresponderán a una estrategia, que a su vez deberá ajustarse al entorno donde se desarrolla la organización; punto que, no es ajeno al asunto de la estrategia de innovación de la unidad organizativa donde se desarrolla esta, y de la cual el líder respectivo es su responsable.

Teniendo claro que los estilos de un líder se relacionan con la estrategia de la unidad organizacional correspondiente, para este caso los líderes responsables de la estrategia de innovación de la firma, se encuentra que aún no existe claridad en la literatura académica si estos estilos poseen una relación direccional de causa o efecto, generando un espacio considerable para plantear la siguiente pregunta: ¿Determina el estilo de liderazgo la estructura organizativa o podría ser lo contrario? (Burton y Obel 2004); la anterior pregunta, infiere sobre la estrategia de innovación de la unidad responsable dentro de la firma, sin obviar la habilidad o competencia que posee el líder con el foresight respectivamente. Así mismo, Lukoschek et al. (2018) se expresa de forma interesante sobre las estrategias que buscan la innovación a cargo de estas unidades organizativas, punto crucial para la investigación dentro del tema, dado que cuando se trazan dichas estrategias podrían darse de dos maneras: en la primera, están las estrategias de exploración (exploration) donde se es verdaderamente innovador, es decir, si hay una estrategia que motiva objetivamente a la innovación; y seguidamente está la segunda, que es la estrategia de explotación (exploitative), la cual se traduce en estar alineado con el buen uso de los recursos que ya se tienen en la firma; así mismo, es de reconocer que March (1991), quien fue el que planteara estos dos términos por primera vez, mencionaba que la exploración se enfocaba a las nuevas posibilidades y la explotación se enmarcaba a las viejas certezas dentro del aprendizaje de una organización. El tema de las dos estrategias en las unidades organizacionales es relevante desde lo académico, tal como lo presenta Marín (Marín Idarraga 2017) quien ha expuesto que el liderazgo transformacional está asociado a la exploración (exploration) y el liderazgo transaccional a la explotación (exploitative).

Para finalizar, el líder del futuro deberá ser muy estratégico debido a los desafíos que presenta el nuevo milenio, ya que los escenarios donde compiten las organizaciones modernas son altamente exigentes, con interrupciones estratégicas y altas condiciones de inestabilidad; por lo anterior, urge la necesidad que los líderes desarrollen visiones que se puedan comunicar ampliamente dentro de sus organizaciones para que reaccionen de manera eficiente ante tales desafíos, sintonizándose de manera constante con el entorno interno y externo para que las respuestas estratégicas sean de alto impacto, movilizando esfuerzos para la materialización del futuro a través de un trabajo colaborativo y en red (Hitt, Haynes, y Serpa 2010). El mundo está tomando una dinámica agresiva con cambios acelerados y ciclos de vida de productos más cortos con una mayor velocidad de creación y difusión de innovaciones, que aumentan la incertidumbre y la planificación a largo plazo; por lo tanto, es necesario redefinir los requisitos de un liderazgo exitoso, el cual pueda dar respuesta a dichos problemas y que también tenga la habilidad de percibir tendencias futuras para acoplarlas a las firmas, mejorando

sustancialmente la visión humana del líder y su enfoque hacia el futuro; adicionalmente, urge que las organizaciones den inicio al abordaje de los desafíos del entorno emergente y los déficits de competencias de sus líderes, ya que las firmas que no presten atención a las señales de cambio, no perderán solo la ventaja competitiva sino tendrán una gran brecha de capacidad para superar (Nestik 2018; Neugarten 2006; O'Brien y Robertson 2009).

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

P1: ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo, contenidos en la FRLT, con la competencia del foresight y sus estilos en los gerentes de las empresas colombianas que innovan?

P2: ¿Puede la estrategia de innovación, de la unidad a la que pertenecen los gerentes, moderar la relación entre los estilos de liderazgo de la FRLT y los estilos de foresight?

P3: Si hay una relación entre los estilos de liderazgo y los estilos de foresight, entonces ¿Cuál de los constructos, que integran cada uno de los estilos de liderazgo del FRLT, se asocia o vincula mejor a los estilos de foresight?

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se centra en tres temas específicos: Estilos de liderazgo contenidos en la FRLT, estilos de foresight y estrategia de innovación. Ahora, partiendo del marco teórico descrito, la investigación actual desea examinar en los gerentes de las empresas colombianas que innovan, si su estilo de liderazgo (visto desde la teoría del liderazgo de rango completo, variable independiente), está relacionado, con un estilo de foresight en especial (variable dependiente); también, se investigará si la estrategia de innovación de la unidad a la que pertenecen los gerentes es innovadora o no (Explotación-Exploración; variable moderadora), observando al mismo tiempo cómo se relaciona esta estrategia con los estilos de liderazgo y foresight. Ver figura 3 Esquema de las variables a investigar.

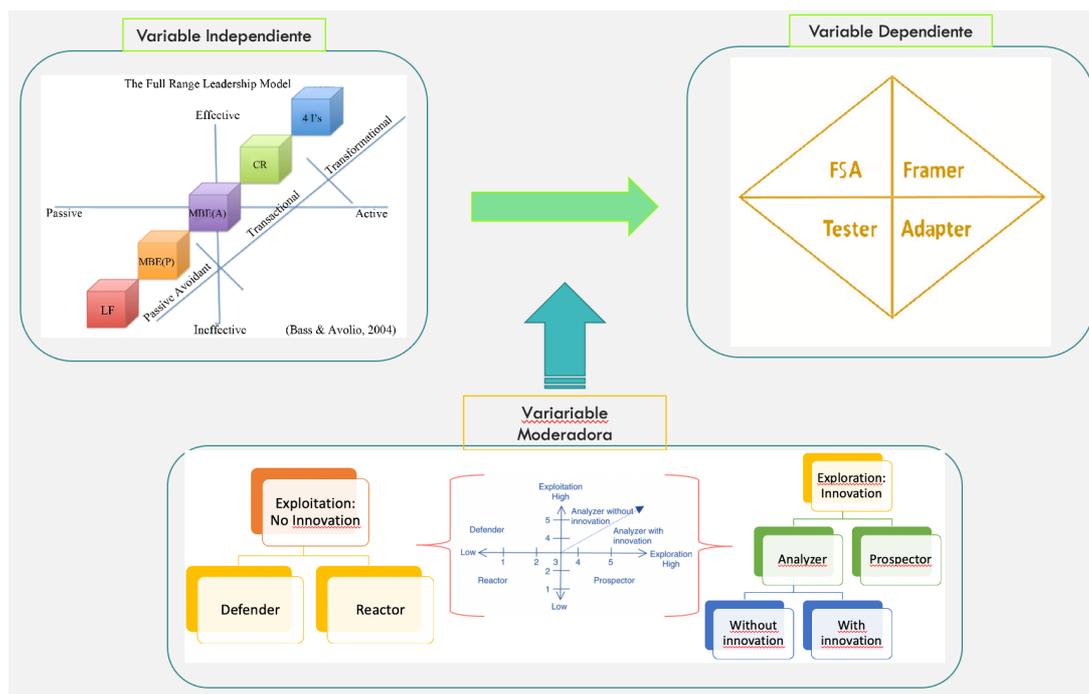


Figura 3. Esquema de las variables a investigar.

Fuente: Autor del proyecto.

De lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis:

Estilos de liderazgo contenidos en la FRLT y el Foresight y sus estilos.

Para el año de 1997 Bass y Avolio integraron varios modelos de liderazgo carismático-transformador, llegando con ello a plantear un modelo conocido como Full Range Leadership Theory o FRLT por sus siglas en inglés, con el objeto de ampliar el pensamiento en el campo de lo que integra la gama más amplia posible de creencias, valores, perspectivas y estilos de liderazgo; invitando esta teoría, a una evaluación crítica y exhaustiva del liderazgo (Borman y Ilgen 2003).

La FRLT contiene los estilos de liderazgo transformacional, el cual toma en cuenta los comportamientos que ayudan a impulsar las motivaciones de los seguidores dentro de una organización, con el objeto de alcanzar rendimientos superiores sin dejar a un lado la ética, llegando a trascender el interés propio del líder y sus seguidores; seguidamente está el liderazgo transaccional, donde se demarca una influencia por parte del líder en sus seguidores a través de la recompensa, con el objeto de lograr resultados en una firma; por último está el estilo Laissez-faire, donde se argumenta la existencia de un liderazgo indiferente o la ausencia de este dentro de la empresa (Xirasagar 2008).

La competencia del foresight es una habilidad humana, que prevé futuros posibles de manera creativa y entrega información que ayuda a tomar precauciones en la detección de peligros

cuando se construyen visiones a mediano y largo plazo; tiene por objeto, imaginar diferentes futuros y sus consecuencias, y sobre este pilar, participa en la toma de decisiones con conocimiento de causa (Andersen y Andersen 2017; van der Laan 2010).

Dian (2009), plantea que todo ser humano posee la capacidad fisiológica y neurológica de foresight, y a su vez, como tantas habilidades humanas el foresight se manifiesta en diferentes grados para cada persona. La evaluación de los estilos relacionados a la competencia del foresight (FSA), es considerada como una medida viable y confiable de la propensión de los líderes a adoptar estilos dominantes cuando participan en asuntos relacionados a la anticipación del futuro; estos estilos también responden a la definición de foresight, ellos son: 1. Framer, el líder tiene un enfoque orientado al futuro y es vigilante en términos de atención previsor, se basa en la orientación temporal futura con una sólida base investigativa para ir a la acción; 2. Adapter, tiene la capacidad de cambiar según lo exija el futuro, se ajusta a nuevas situaciones cuando ven que el futuro los demanda, ayudando a otros en el presente a adaptarse a este; 3. Tester, quien esta dispuesto a probar futuros alternativos preferibles, nuevas tendencias y las pone en uso, considera en ser el primero en probar una nueva tendencia y por último está el 4. Reactor, quien preserva su posición contra amenazas o cambios que se le impongan dentro de la organización (Erwee y van der Laan 2012; Gary 2009; van der Laan 2010).

La competencia del foresight de un líder o individuo, es una habilidad cognitiva individual innata que puede desarrollarse, además, complementa la técnica, el proceso o la capacidad institucionalizada de foresight en su forma agregada (Hines et al. 2017); así mismo, se estima que es una competencia individual crítica y deseable, dado que las principales teorías de la estrategia relacionadas con la ventaja competitiva asumen que todos los gerentes de nivel estratégico deberían poseer algún grado de foresight para alcanzar el éxito de sus organizaciones (Ahuja, Coff, y Lee 2005).

Si un líder cuenta con una visión de futuro, se supone que haya superado obstáculos y comprenderá los beneficios de ir más allá de los paradigmas comunes que se encuentran en su contexto; cualquier cosa que impida este desarrollo de ir más allá, no solo frena el progreso, sino que sofoca el verdadero liderazgo dentro de una firma (van der Laan y Yap 2016).

De lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis y sus sub-hipótesis, ver figura 4, Hipótesis Estilos de liderazgo contenidos en la FRLT y el Foresight y sus estilos:

Hipótesis de investigación	H1: El estilo de liderazgo, integrado en el FRLT, está positivamente relacionado con la competencia del foresight y sus estilos.
	H1a: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el estilo de foresight de Framer , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1b: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el estilo de foresight de Adapter , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1c: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el estilo de foresight de Tester , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1d: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona negativamente con el estilo de foresight de Reactor , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1e: El estilo de liderazgo transaccional se relaciona positivamente con el estilo de foresight de Framer , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1f: El estilo de liderazgo transaccional se relaciona positivamente con el estilo de foresight de Adapter , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1g: El estilo de liderazgo transaccional se relaciona positivamente con el estilo de foresight de Tester , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1h: El estilo de liderazgo transaccional se relaciona negativamente con el estilo de foresight de Reactor , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1i: El estilo de liderazgo evasivo pasivo se relaciona negativamente con el estilo de foresight de Framer , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1j: El estilo de liderazgo evasivo pasivo se relaciona negativamente con el estilo de foresight de Adapter , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
	H1k: El estilo de liderazgo evasivo pasivo se relaciona negativamente con el estilo de foresight de Tester , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.
H1l: El estilo de liderazgo evasivo pasivo se relaciona positivamente con el estilo de foresight de Reactor , en los gerentes de las empresas que innovan en Colombia.	

Figura 4. Hipótesis Estilos de liderazgo contenidos en la FRLT y el Foresight y sus estilos: Fuente autor del proyecto.

La estrategia de innovación

Damanpour (1987), manifiesta que la innovación es la implantación de una idea que es nueva para una organización y que la misma no se produce cuando se genera esta nueva idea, sino cuando esa idea se pone en marcha y es adoptada por los miembros de la firma. Desde otra óptica, se define a la innovación como el cambio organizativo que no es frecuente, pero es significativo y variable, que introduce una idea novedosa no coherente con el concepto actual de la actividad que desarrolla una organización (Lam 2008).

Por otra parte, se sabe que los líderes con sus personalidades, valores y funciones, llegan a afectar las innovaciones de la firma; así mismo, los estilos de liderazgo, como el transformacional y transaccional, llegan a influenciar de manera positiva la gestación de la creatividad y de la innovación dentro de las organizaciones, impulsando a los seguidores en pro de esta estrategia de innovación (Damanpour 1987; Jovičić Vuković et al. 2018; Vaccaro et al. 2012).

La literatura ha demostrado que el liderazgo es una pieza fundamental para las empresas, en especial para los departamentos de I+D que se encargan de esta estrategia por lo general, sin embargo, saber qué tipo de liderazgo es el más importante para el éxito de la innovación en

estos departamentos de las organizaciones, es muy limitado aún, lo cual se recomienda que se deben hacer nuevos estudios para poder obtener resultados que sean más concluyentes (Junquera y del Brío 2017).

Stock (2017), expresa que desde la perspectiva de la teoría de los límites, una estrategia orientada a la innovación puede proporcionar direcciones estratégicas para la innovación, que coadyuven a salvar los límites con los clientes y medien el desarrollo conjunto de nuevos productos; por otra, parte Hambrick (1983) menciona que Miles y Snow sostienen que la estrategia es relativamente inmutable, ya que limita a la organización en sus respuestas frente al medio donde se desarrolla.

El término de “estrategia de innovación” se deriva de una categorización que se le da a la estrategia en términos de estructura organizacional, según su comportamiento estratégico, adicionalmente, esta categorización de la estrategia se presenta en cuatro categorías: 1. Defensores; 2. Prospectores; 3. Analizadores y 4. Reactores (Burton y Obel 2004; Miles y Snow 2003); donde, Prospectores y Analizadores se consideran Exploradores (Exploration), aquellas firmas donde su estrategia se enmarca en la innovación; por otra parte están los Reactores y Defensores, considerados como Explotadores (Exploitation), firmas donde su estrategia se enfoca en el uso eficiente de sus recursos actuales (Burton y Obel 2004; Burton et al. 2011; Miles y Snow 2003; Snow y Hrebiniak 1980).

Las empresas que son altamente innovadoras deben combinar las iniciativas de exploración y explotación para alcanzar un equilibrio, además, tienen que involucrar al liderazgo para dirigir a sus trabajadores hacia el éxito de toda la organización (Donate y Sánchez de Pablo 2015). Por otra parte, el líder de estas organizaciones que innovan entra en un dilema frente a la estrategia de innovación, donde se genera una tensión por liderar entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de los éxitos dados en la firma, lo cual conlleva a un verdadero problema para enfocar a los integrantes de la firma frente a la estrategia de innovación tomada por la empresa (Hunter, Cushenbery, y Jayne 2017).

También, se sabe que la estrategia de explotación tiende a avasallar a la estrategia de exploración, ya que la primera estrategia genera rendimientos más claros, positivos y pronto para una organización; entonces, es por ello que la segunda estrategia, la cual le permite perfeccionar sus conocimientos hasta el punto de ser líder en el mercado, se ve frecuentemente desplazada por la primera (Beeton et al. 2008). Lo anterior, propicia la necesidad de saber si una organización posee una estrategia verdadera de exploración o de innovación, que conlleve a su materialización.

Por otra parte, es bien conocido que el foresight le permite a un líder descubrir espacios comunes para desarrollar un pensamiento futuro abierto y así poder llegar a generar enfoques estratégicos en pro de su liderazgo (May 2009); de igual manera, la European foresight monitoring network (EFMN), plantea que el foresight se aplica por siete razones en diferentes sectores, sin importar que sean públicos o privados, estas son: 1. Impulsar la innovación y generar información para la construcción de políticas; 2. entregarse al pensamiento estratégico; 3. descubrir oportunidades de inversión; 4. generar visiones de futuro; 5. anticiparse a retos importantes; 6. desencadenar acciones y 7. promover el debate público (Amniattalab y Ansari 2016).

Duin (2006), afirma que muchos autores vinculan la estrategia de innovación al concepto de futuro y consideran que el uso del foresight, término considerado en la investigación de futuros, es muy importante para la innovación. Finalizando, se sabe que las actividades de foresight, la estrategia de innovación y el liderazgo se encuentran relacionadas entre ellas, apoyándose constantemente entre las mismas para sacar el máximo provecho para lograr un objetivo organizacional (Uotila et al. 2012).

De lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis y sub-hipótesis, ver figura 5, Hipótesis la estrategia de innovación:

Hipótesis de investigación	H2: La estrategia de innovación de la unidad, a la que pertenecen los gerentes, modera la relación entre los estilos de FRLT y los estilos de foresight.
	H2a: La estrategia de innovación de la unidad, modera la relación entre el liderazgo transformacional y el estilo framer del foresight.
	H2b: La estrategia de innovación de la unidad, modera la relación entre el liderazgo transformacional y el estilo <u>adapter</u> del foresight.
	H2c: La estrategia de innovación de la unidad, modera la relación entre el liderazgo transformacional y el estilo <u>tester</u> del foresight.
	H2d: La estrategia de innovación de la unidad, no modera la relación entre el liderazgo transformacional y el estilo reactor del foresight.
	H2e: La estrategia de innovación de la unidad, modera la relación entre el liderazgo transaccional y el estilo de <u>framer</u> del foresight.
	H2f: La estrategia de innovación de la unidad, modera la relación entre el liderazgo transaccional y el estilo de <u>adapter</u> del foresight.
	H2g: La estrategia de innovación de la unidad, modera la relación entre el liderazgo transaccional y el estilo de <u>tester</u> del foresight.
	H2h: La estrategia de innovación de la unidad, no modera la relación entre el liderazgo transformacional y el estilo reactor del foresight.
	H2i: La estrategia de innovación de la unidad, no modera la relación entre el liderazgo evasivo pasivo y el estilo de framer del foresight.
	H2j: La estrategia de innovación de la unidad, no modera la relación entre el liderazgo evasivo pasivo y el estilo de <u>adapter</u> del foresight.
	H2k: La estrategia de innovación de la unidad, no modera la relación entre el liderazgo evasivo pasivo y el estilo de <u>tester</u> del foresight.
	H2l: La estrategia de innovación de la unidad, modera la relación entre el liderazgo evasivo pasivo y el estilo de reactor del foresight.

Figura 5. Hipótesis la estrategia de innovación

Fuente autor del proyecto.

A continuación, ver figura 6, se presenta el modelo de investigación completo:

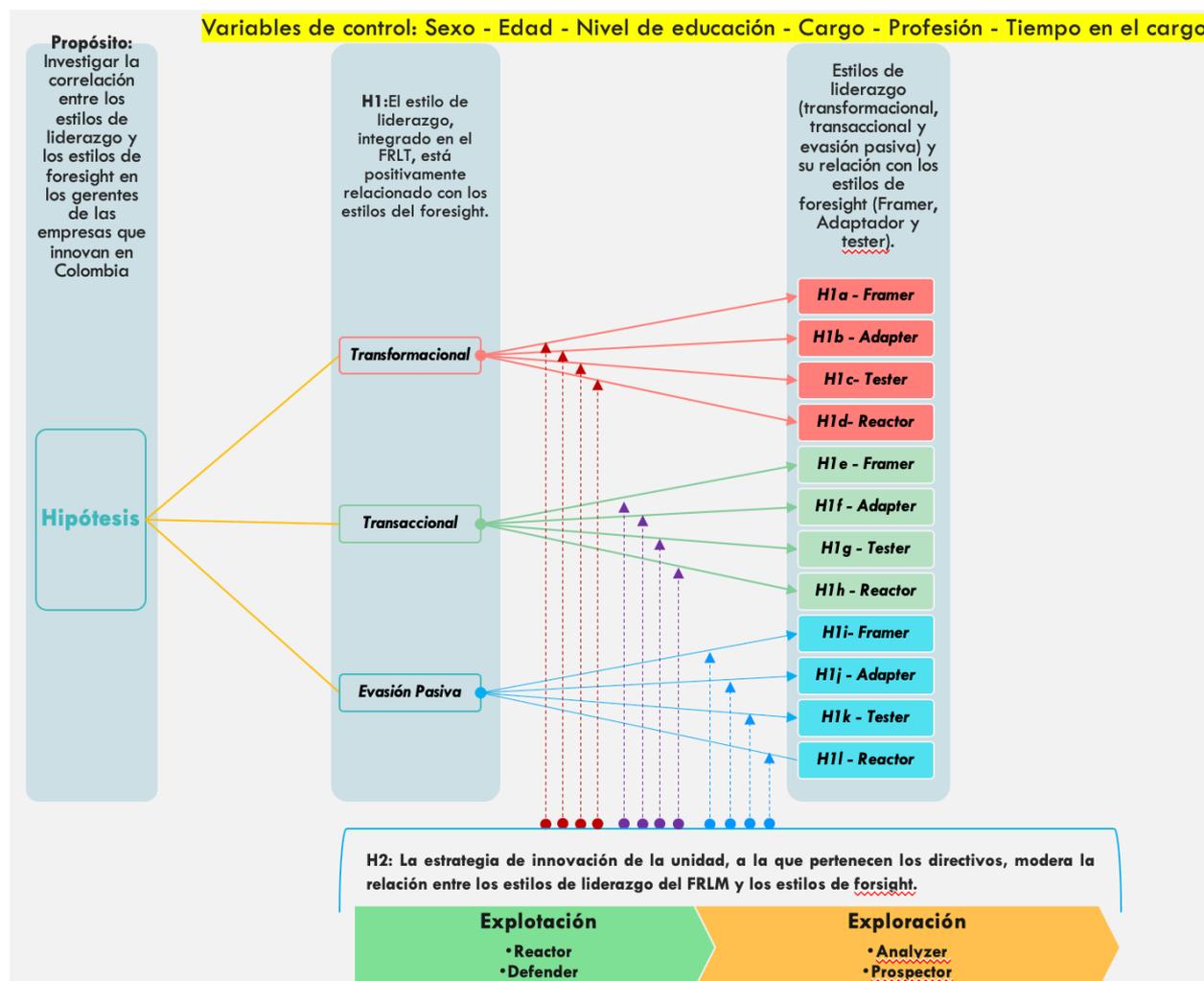


Figura 6. Modelo de investigación completo

Fuente autor del proyecto.

FUNDAMENTO METODOLÓGICO

Señalamiento del Enfoque de Investigación a Utilizar

La presente investigación tendría un enfoque cuantitativo, ya que, como lo plantea Hernández, Fernández & Baptista (2014), que este tipo de estudios "...es secuencial y comprobatorio ..." (p. 4); en el mismo orden de ideas, los métodos o enfoques cuantitativos llevan un orden riguroso en su procedimiento, donde se parte de una idea que se va delimitando; así mismo se le deben realizar objetivos, preguntas relacionadas a la investigación de interés, se le aplica un marco teórico y se deben generar hipótesis que conlleven a un plan comprobatorio de las mismas. Se denota en este tipo de estudios el uso de las estadísticas para falsear las hipótesis y así extraer conclusiones (Antonakis et al. 2004; Hernández et al. 2014).

Por otra parte, los alcances que tendrá la investigación serán exploratorio y correlacional, dado que se cumple con lo que ellos proponen; primeramente exploratorio, ya que el proyecto estudiará un tema que muy poca información académica se conoce, por no decir nula, sobre la relación de estilos de liderazgo contenidos en la FRLT con los estilos del foresight en gerentes de empresas que innovan en Colombia; seguidamente, será también correlacional por su énfasis en correlacionar variables o factores entre los dos temas enunciados anteriormente, pero moderados por la estrategia de innovación de la firma o unidad a la que pertenece el gerente (Hernández et al. 2014; Hernández-Sampieri y Mendoza 2018).

Definición Operacional

La definición operacional estructura el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe aplicar en su proyecto de investigación y que le especifica qué actividades y operaciones debe tener en cuenta para realizar la medición de una variable y así poder llegar a interpretar los datos obtenidos; con ello se articulan los procesos y acciones de un concepto necesarios para identificar lo que se necesita en términos de investigación (Hernández et al. 2014). Lo anteriormente descrito se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Medición operacional del proyecto investigativo

Variable	Definición operacional
Estilos de liderazgo Variable independiente	Instrumento <u>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</u> , Forma 5X Corta, en sus dos versiones - Bass y Avolio (2000).
Estilos de foresight Variable dependiente	Cuestionario de Erwee y Van der Laan (2012) depurado de Gary (2009) y Dian (2009).
Diagnóstico de la posición estratégica de la organización Variable moderadora	Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). <u>Organizational desian: A step-by-step approach (2nd ed)</u> . Cambridge University Press.

Fuente: Autor del proyecto.

Señalamiento de la Unidad de Análisis

Es necesario colocar los límites temporales y espaciales de una investigación, con un esbozo de los perfiles de las unidades o casos que se van a analizar, *así sea tentativo*, este perfil resulta de gran utilidad para definir el tipo de investigación que se realizará (Hernández et al. 2014).

Para el proyecto se tendrá como unidad de análisis los gerentes de las empresas que innovan en Colombia; estos se podrán revisar a través del informe EDIT 2017- 2018.

Señalamiento de las Variables de Análisis

“Una variable es una propiedad que puede oscilar, y su variación, es susceptible a la medición u observación por parte del investigador interesado (Hernández et al. 2014:105).

En este trabajo de investigación se tendrán en cuenta las variables de estilo de liderazgo contenidas en la FRLT, estilos de foresight y la estrategia de innovación de la firma o unidad a la que pertenece el gerente de las empresas que innovan en Colombia; como se puede observar en la figura 7:

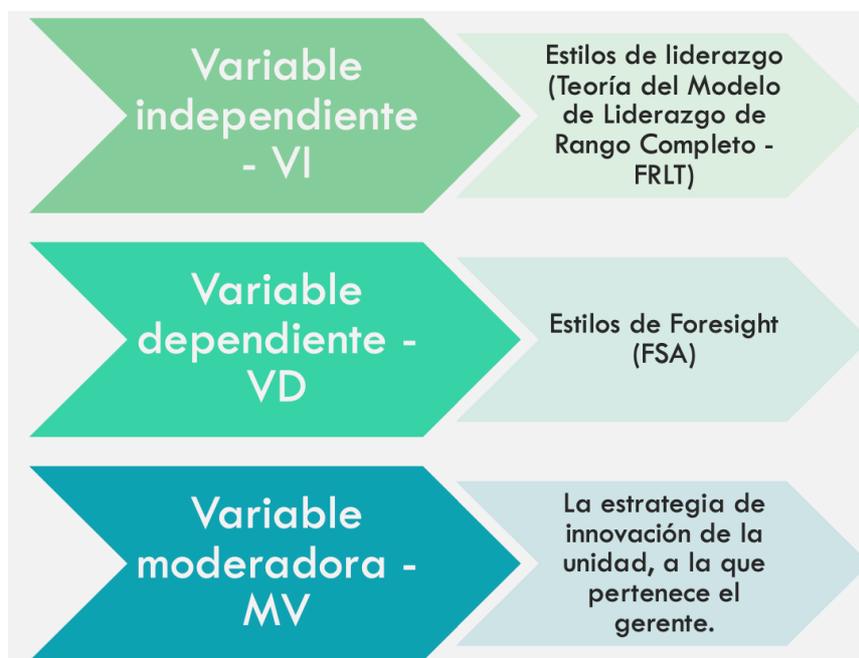


Figura 7. Variables del proyecto

Fuente: Autor del proyecto

XIV. Señalamiento del Uso de Fuentes de Información (Primarias o Secundarias)

Las fuentes de información para el proyecto serán primarias y secundarias, para las primeras son los cuestionarios ya descritos en el apartado XI titulado definición operacional; las fuentes secundarias serán las que aparecen en la tabla 2 a continuación:

Tabla 2. Fuentes secundarias

<i>Fuente</i>	<i>Descripción de la fuente</i>
<i>Informe EDIT – DANE 2017-2018</i>	Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Industria Manufacturera - EDIT 2017-2018: Clasifica las empresas en Colombia respecto al tema de innovación como: empresas innovadoras en sentido estricto, innovadoras en sentido amplio, potencialmente innovadoras y no innovadoras. Link: https://cutt.ly/1edMRSq
<i>Informe Nacional de Competitividad 2018 - 2019</i>	“El Informe Nacional de Competitividad (INC) es una publicación anual que proporciona información actualizada y pertinente sobre el estado de algunas de las áreas que se consideran críticas para la competitividad del país” (Consejo Privado de Competitividad, 2018). Link: https://cutt.ly/JedMSlh
<i>Informe de Competitividad Global – WEF 2019</i>	“La edición de 2019 de la serie El Informe de Competitividad Global, lanzada por primera vez en 1979, presenta el Índice de Competitividad Global 4.0 (GCI 4.0). A medida que concluye la década y miramos hacia el amanecer de los años 2020, el GCI 4.0 ofrece una visión de las perspectivas económicas de 141 economías. Basándose en estos resultados, el informe ofrece pistas para desbloquear el crecimiento económico, que sigue siendo crucial para mejorar el nivel de vida” (Schwab, 2019). Link: https://cutt.ly/QedMSZT
<i>Índice De Innovación Global 2018</i>	“The Global Innovation Index 2018: Energizar el mundo con innovación es el resultado de la colaboración entre la Universidad de Cornell, el INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) como coeditores, y sus socios de conocimiento” (Dutta et al. 2018).

Fuente: Autor del proyecto.

Señalamiento de las Técnicas de Recolección de Información (Entrevistas, Encuestas, Grupos de Enfoque, Revisión Documental, etc.)

El estudio se sustentará con encuestas y cuestionarios, ya señalados arriba, que podrán ser aplicados por vía web a los gerentes de las empresas que innovan en Colombia; estas empresas

o muestra, se obtendrán del informe EDIT 2017-2018 del DANE que serán seleccionadas mediante un muestreo previo (Hernández et al. 2014).

Señalamiento de Técnicas de Procesamiento y Análisis de Información

La investigación se iniciará con el cuestionario, debido al proceso cuantitativo; seguidamente y ya depurado el resultado de los cuestionarios, se procederá a aplicar la técnica estadística de Matriz de Correlación o en su defecto, la Matriz de Correlaciones Canónicas para su validez y comprobación de las hipótesis planteadas; pero para ello se requiere tener un procedimiento guía, el cual se presenta a continuación (Hernández, et al., 2014, p. 272-327) de manera resumida:

- Selección del programa de análisis: para la investigación se tiene pensado en dos potenciales softwares estadísticos, que, por sus prestaciones dadas en facilidad de manejo y presentación de datos de manera clara, podrían ser útiles para la investigación, estos son: SPSS¹ y Statgraphics². Con los anteriores se podría realizar:

- Ejecución y exploración de los datos obtenidos de los cuestionarios descritos.
- Aplicación de estadística descriptiva para cada variable, con sus gráficas respectivas: distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, asimetrías y curtosis, entre otras.

- Análisis de las hipótesis planteadas por medio de estadística multivariante: Matriz de Correlaciones y Análisis de Correlación Canónica (MONTANERO 2008) .

- Preparación de resultados para la entrega respectiva en los formatos pertinentes.

Señalamiento de los Resultados Esperados

La idea de hacer esta investigación es poder encontrar si existe o no, una correlación entre los estilos de liderazgo, desde la FRLT con la competencia del foresight y sus estilos respectivamente, moderado por la estrategia de innovación a la que pertenece el gerente o líder, de tal manera, que pueda aportar a la teoría del liderazgo y a los gerentes de las empresas colombianas que desean innovar en sus firmas, tal como ya se había descrito en la justificación de esta propuesta investigativa.

¹ SPSS: <https://www.ibm.com/co-es/marketplace/spss-statistics/details#product-header-top>

² Statgraphics: <https://www.statgraphics.net/caracteristicas/>

BIBLIOGRAFÍA

- Ahuja, Gautam, Russell W. Coff, y Peggy M. Lee. 2005. “Managerial Foresight and Attempted Rent Appropriation: Insider Trading on Knowledge of Imminent Breakthroughs”. *Strategic Management Journal* 26(9):791–808. doi: 10.1002/smj.474.
- Aldaibat, Bassam. 2017. “IMPACT OF LEADERSHIP STYLES IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT”. *International Journal of Business and Management Review* 5:25–37.
- Amniattalab, Ayda, y Reza Ansari. 2016. “THE EFFECT OF STRATEGIC FORESIGHT ON COMPETITIVE ADVANTAGE WITH THE MEDIATING ROLE OF ORGANISATIONAL AMBIDEXTERITY”. *International Journal of Innovation Management* 20(03):1650040. doi: 10.1142/S1363919616500407.
- Amsteus, Martin. 2008. “Managerial Foresight: Concept and Measurement”. *Foresight* 10(1):53–66. doi: 10.1108/14636680810856026.
- Amsteus, Martin. 2011a. “Managerial Foresight and Firm Performance”. Linnaeus University Press, Växjö, Kalmar.
- Amsteus, Martin. 2011b. “Managerial Foresight: Measurement Scale and Estimation”. *Foresight* 13(1):58–76. doi: 10.1108/14636681111109705.
- Amsteus, Martin. 2014. “Subjective Performance, Managerial Foresight, and Objective Performance”. *Strategic Change* 23(3–4):133–46. doi: 10.1002/jsc.1966.
- Andersen, Allan Dahl, y Per Dannemand Andersen. 2014. “Innovation System Foresight”. *Technological Forecasting and Social Change* 88:276–86. doi: 10.1016/j.techfore.2014.06.016.
- Andersen, Allan Dahl, y Per Dannemand Andersen. 2017. “Foresighting for Inclusive Development”. *Technological Forecasting and Social Change* 119:227–36. doi: 10.1016/j.techfore.2016.06.007.
- Antonakis, John, Bruce J. Avolio, y Nagaraj Sivasubramaniam. 2003. “Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire”. *The Leadership Quarterly* 14(3):261–95. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
- Antonakis, John, y David Day. 2018. *The Nature of Leadership*. Third Edition. Thousand Oaks, California 91320: SAGE Publications.
- Antonakis, John, y Robert J. House. 2013. “The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward”. Pp. 3–33 en *Monographs in Leadership and Management*. Vol. 5, editado por B. J. Avolio y F. J. Yammarino. Emerald Group Publishing Limited.
- Antonakis, John, Chester A. Schriesheim, Jacqueline A. Donovan, Kishore Gopalakrishna-Pillai, Ekin K. Pellegrini, y Jeanne L. Rossomme. 2004. “Methods for Studying Leadership”. 23.

- Avolio, Bruce J., y Bernard M. Bass. 1999. "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 72(4):441–62. doi: 10.1348/096317999166789.
- Avolio, Bruce J., y Bernard M. Bass, eds. 2002. *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bartram, Dave. 2005. "The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation". *Journal of Applied Psychology* 90(6):1185–1203. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1185.
- Bass, Bernard M. 2007. "Executive and Strategic Leadership". *International Journal of Business* 12(1):33–52.
- Bass, Bernard M., Ruth Bass, y Bernard M. Bass. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th ed., Free Press hardcover ed. New York: Free Press.
- Beeton, David A., Robert Phaal, y David R. Probert. 2008. "Exploratory Roadmapping for Foresight". *International Journal of Technology Intelligence and Planning* 4(4):398. doi: 10.1504/IJTIP.2008.020871.
- Beltrán, Jaime Alberto, José Antonio López-Giraldo, y Olga Inés Vélez-Bernal. 2018. "Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín". *Relationship between leadership and innovation in the smes of la comuna eleven de Medellín*. 12(23):52–61. doi: 10.21676/23897848.2616.
- Borman, Walter C., y Daniel R. Ilgen. 2003. *Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology. Volume 12-Wiley (2003).pdf*. Vol. VOLUME 12. Hoboken, New Jersey, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.
- Boston, Jonathan, ed. 2016. "Designing and Embedding a Strategic Foresight Capability". Pp. 379–422 en *Public Policy and Governance*. Vol. 25. Emerald Group Publishing Limited.
- Bryman, Alan, ed. 2011. *The SAGE Handbook of Leadership*. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Burton, Richard M., y Børge Obel. 2004. *Strategic Organizational Diagnosis and Design*. Vol. 4. Boston, MA: Springer US.
- Burton, Richard M., Børge Obel, y Gerardine DeSanctis. 2011. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. 2nd ed. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
- Cerni, Tom, Guy J. Curtis, y Susan H. Colmar. 2014. "Cognitive-Experiential Leadership Model: How Leaders' Information-Processing Systems Can Influence Leadership Styles, Influencing Tactics, Conflict Management, and Organizational Outcomes". *Journal of Leadership Studies* 8(3):26–39. doi: 10.1002/jls.21335.

- Consejo Privado de Competitividad. 2018. *Informe Nacional de Competitividad 2018-2019*. 12a ed. Bogotá D.C.: Zetta Comunicadores.
- Costanzo, Laura Anna, y Robert Bradley MacKay, eds. 2009. *Handbook of Research on Strategy and Foresight*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Cote, Robert. 2017. "Vision of Effective Leadership". *Journal of Leadership, Accountability & Ethics* 14(4):52–63.
- Cruz, Zaida I. Berdecía, y Joyce R. González Domínguez. 2013. "Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas". *Estudios Avanzados de Liderazgo - Regent University Escuela de Negocios y Liderazgo* 1(2):12.
- Curtis, Guy J. 2018. "Connecting Influence Tactics with Full-Range Leadership Styles". *Leadership & Organization Development Journal* 39(1):2–13. doi: 10.1108/LODJ-09-2016-0221.
- Damanpour, Fariborz. 1987. "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors". *Journal of Management* 13(4):675. doi: 10.1177/014920638701300408.
- Dian, Natalie. 2009. "Foresight styles assessment: A theory based study in competency and change". *Journal of Futures Studies* 13.
- Dodge, Richard, Johanna Dwyer, Stewart Witzeman, Susan Neylon, y Sylvester Taylor. 2017. "The Role of Leadership in Innovation". *Research Technology Management* 60(3):22–29. doi: 10.1080/08956308.2017.1301000.
- Donate, Mario J., y Jesús D. Sánchez de Pablo. 2015. "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation". *Journal of Business Research* 68(2):360–70. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022.
- Duin, Patrick van der. 2006. *Qualitative Futures Research for Innovation*. Delft: Eburon.
- Dutta, Soumitra, Bruno Lanvin, y Sacha Wunsch-Vincent. 2018. *GLOBAL INNOVATION INDEX 2018: Energizing the World with Innovation*. 11a ed. Geneva, Switzerland: WORLD INTELLECTUAL PROPERTY.
- Ebrahimi, Pejman, Seyedeh Marzieh Moosavi, y Ebrahim Chirani. 2016. "Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230:351–58. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.044.
- Elenkov, Detelin S., y Ivan M. Manev. 2005. "Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context". *Journal of Management* 31(3):381–402. doi: 10.1177/0149206304272151.
- Erwee, Ronel, y Lucas van der Laan. 2012. "Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence?" *Foresight* 14(5):374–86. doi: 10.1108/14636681211269860.

- Escandon-Barbosa, Diana Marcela, y Andrea Hurtado-Ayala. 2016. "Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas". *Estudios Gerenciales* 32(139):137–45. doi: 10.1016/j.estger.2016.04.001.
- Fiedler, Fred E. 1968. "Review of A Theory of Leadership Effectiveness." *Administrative Science Quarterly* 13(2):344–48. doi: 10.2307/2391461.
- Flynn, Simone I. 2019. "Authoritarian, Democratic, and Laissez-Faire Leadership". *Salem Press Encyclopedia*.
- Gary, Jay. 2009. "Foresight Styles Assessment: Testing a New Tool for Consulting Futurists". *Journal of Futures Studies* 14.
- Goethals, George R., Georgia Jones Sorenson, y James MacGregor Burns, eds. 2004a. *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Goethals, George R., Georgia Jones Sorenson, y James MacGregor Burns, eds. 2004b. *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Gonos, Jaroslav, y Peter Gallo. 2013. "Model for Leadership Style Evaluation". 18(2):157–68.
- Hambrick, Donald C. 1983. "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types". *The Academy of Management Journal* 26(1):5–26. doi: 10.2307/256132.
- Harvey, Michael. 2006. "Leadership and the human condition". en *The Quest for a General Theory of Leadership*. Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hemsworth, David, Jonathan Muterera, y Anahita Baregheh. 2013. "Examining Bass Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Psychometric Properties Review". *Journal of Applied Business Research (JABR)* 29(3):853. doi: 10.19030/jabr.v29i3.7785.
- Hernández, Roberto, Pilar Baptista Lucio, y Carlos Fernández Collado. 2014. *Metodología de la investigación*. México [etc.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, Roberto, y Christian Paulina Mendoza. 2018. *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. 1ª. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey, Paul, y Kenneth H. Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Hersey, Paul, y Kenneth H. Blanchard. 1996. "Revisiting the Lif E-Cycle Theory of Leadership". *Training & Development* 50(1-pag. 42):6.
- Hines, Andy, Jay Gary, Cornelia Daheim, y Luke van der Laan. 2017. "Building Foresight Capacity: Toward a Foresight Competency Model". *World Futures Review* 9:123–41. doi: 10.1177/1946756717715637.

- Hitt, Michael A., Katalin Takacs Haynes, y Roy Serpa. 2010. "Strategic Leadership for the 21st Century". *Business Horizons* 53(5):437–44. doi: 10.1016/j.bushor.2010.05.004.
- Hoyt, Crystal L., George R. Goethals, y Ronald E. Riggio. 2006. "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.
- Hunter, Samuel T., Lily D. Cushenbery, y Bradley Jayne. 2017. "Why Dual Leaders Will Drive Innovation: Resolving the Exploration and Exploitation Dilemma with a Conservation of Resources Solution". *Journal of Organizational Behavior* 38(8):1183–95. doi: 10.1002/job.2195.
- Jamal, Abu-Hussain. 2014. "Leadership Styles and Value Systems of School Principals". *American Journal of Educational Research* 2(12):1267–76. doi: 10.12691/education-2-12-22.
- Jovičić Vuković, Ana, Jelena Damnjanović, Nataša Papić-Blagojević, Ivana Jošanov-Vrgović, y Snježana Gagić. 2018. "Impact of Leadership on Innovation: Evidence from the Hotel Industry". *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies* 23(3):57. doi: 10.7595/management.fon.2018.0008.
- Judge, Timothy A., y Ronald F. Piccolo. 2004. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology* 89(5):755–68. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- Jung, Dong I., Chee Chow, y Anne Wu. 2003a. "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings". *The Leadership Quarterly* 14(4–5):525–44. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X.
- Jung, Dong I., Chee Chow, y Anne Wu. 2003b. "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings". *The Leadership Quarterly* 14(4–5):525–44. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X.
- Junquera, Beatriz, y Jesús Ángel del Brío. 2017. "Is the Leadership Style Important in R&D Departments in Spanish Industrial Companies? An Empirical Analysis". *Technology Analysis & Strategic Management* 29(10):1139–52. doi: 10.1080/09537325.2016.1274024.
- Karp, Tom, y Thomas Helgø. 2008. "The Future of Leadership: The Art of Leading People in a 'Post-managerial' Environment". *Foresight* 10(2):30–37. doi: 10.1108/14636680810869662.
- Kilduff, Martin, y Prasad Balkundi. 2011. "A Network Approach to Leader Cognition and Effectiveness". en *The SAGE handbook of leadership*. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Kirkbride, Paul. 2006. "Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action". *Industrial and Commercial Training* 38(1):23–32. doi: 10.1108/00197850610646016.

- van der Laan, Lucas, y Ronel Erwee. 2012. "Foresight Styles Assessment: A Valid and Reliable Measure of Dimensions of Foresight Competence?" *Foresight* 14(5):374–86. doi: 10.1108/14636681211269860.
- van der Laan, Lucas W. 2010. "Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders". Recuperado el 11 de junio de 2018 (<https://eprints.usq.edu.au/9385/>).
- van der Laan, Luke, y Janson Yap. 2015. *Foresight & Strategy in the Asia Pacific Region*. Springer Science+Business Media Singapore. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- van der Laan, Luke, y Janson Yap. 2016. "Foresight and Strategic Thinking Enabling Valuable Strategy". *Foresight & Strategy in the Asia Pacific Region* 91–107. doi: 10.1007/978-981-287-597-6_5.
- Lam, Alice. 2008. "Organizational Innovation". *Munich Personal RePEc Archive* 46.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt, y Ralph K. White. 1939a. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'". *Journal of Social Psychology* 10(2):271. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/10319-008>.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt, y Ralph K. White. 1939b. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'". *The Journal of Social Psychology* 10(2):269–99. doi: 10.1080/00224545.1939.9713366.
- López, Julián, Víctor-Hugo Perera, Encarna Bejarano, Manuel Del-Pozo, y Cristina Budia. 2014. "La trama social del liderazgo. Un estudio sobre las redes de colaboración docente en escuelas primarias". *The social fabric of leadership. A study of teachers' collaboration networks in primary schools*. 12(5):99–117.
- López, Nuria, José Manuel Montes, y Camilo Vázquez. 2012. "¿Qué necesita una empresa para innovar? Investigación, experiencia y persistencia". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 21(3):266–81. doi: 10.1016/j.redee.2012.05.005.
- Lukoschek, Carmen Sabrina, Gisela Gerlach, Ruth Maria Stock, y Katherine Xin. 2018. "Leading to Sustainable Organizational Unit Performance: Antecedents and Outcomes of Executives' Dual Innovation Leadership". *Journal of Business Research* 91:266–76. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.07.003.
- Lussier, Robert N., y Christopher F. Achua. 2010. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. 4th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Malaska, Pentti, y Karin Holstius. 1999. "Visionary Management". *Foresight* 1(4):353–61. doi: 10.1108/14636689910802269.
- March, James G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science* 2(1):71.
- Marín Idarraga, Diego Armando. 2017. "Entendiendo la explotación y la exploración en el aprendizaje organizacional: una delimitación teórica". *Innovar* 27(63):77–90. doi: 10.15446/innovar.v26n63.60668.

- Martin, Ben R. 2010. "The Origins of the Concept of 'Foresight' in Science and Technology: An Insider's Perspective". *Technological Forecasting and Social Change* 77(9):1438–47. doi: 10.1016/j.techfore.2010.06.009.
- May, Graham H. 2009. "Foresight and Futures in Europe: An Overview" editado por R. Slaughter. *Foresight* 11(5):57–67. doi: 10.1108/14636680910994969.
- McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, Douglas. 1971. "Nuevos conceptos de administración". en *Clasicos en Administracion*. México: Limusa.
- Miles, Ian, Ozcan Saritas, y Alexander Sokolov. 2016. *Foresight for Science, Technology and Innovation*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- Miles, Raymond E., y Charles C. Snow. 2003. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, Calif: Stanford University Press.
- Miller, Riel. 2018. *Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century*. Routledge - Taylor & Francis Group - UNESCO.
- MONTANERO, JESÚS. 2008. *ANALISIS MULTIVARIANTE*. 1a ed. España: Universidad de Extremadura. Servicio de Publicaciones.
- Nestik, Timofei. 2018. "The Psychological Aspects of Corporate Foresight". *Foresight and STI Governance* 12(2):78–90. doi: 10.17323/2500-2597.2018.2.78.90.
- Neugarten, Michael L. 2006. "Foresight—Are We Looking in the Right Direction?" *Futures* 38(8):894–907. doi: 10.1016/j.futures.2005.12.013.
- Northouse, Peter Guy. 2015. *Leadership: Theory and Practice*. Seventh Edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- O'Brien, Emma, y Phillipa Robertson. 2009. "Future Leadership Competencies: From Foresight to Current Practice". *Journal of European Industrial Training* 33(4):371–80. doi: 10.1108/03090590910959317.
- Oettingen, Gabriele, A. Timur Sevincer, y Peter M. Gollwitzer, eds. 2018. *The Psychology of Thinking about the Future*. New York: Guilford Press.
- Öner, M. Atilla. 2010. "On Theory Building in Foresight and Futures Studies: A Discussion Note". *Futures* 42(9):1019–30. doi: 10.1016/j.futures.2010.08.026.
- Overstreet, Robert E., Joe B. Hanna, Terry A. Byrd, Casey G. Cegielski, y Benjamin T. Hazen. 2013. "Leadership Style and Organizational Innovativeness Drive Motor Carriers toward Sustained Performance". *The International Journal of Logistics Management* 24(2):247–70. doi: 10.1108/IJLM-12-2012-0141.
- Park, Seongwon. 2018. "A possible metric for assessing self-efficacy toward postulated futures". *Foresight* 20(1):50–67. doi: 10.1108/FS-08-2017-0044.

- Pautt, Geli. 2016. *LIDERAZGO DIRECTIVO - Un enfoque para la gestión empresarial*. ECOE. Bogotá.
- Pautt Torres, Geli Mercedes. 2016. *Liderazgo directivo: un enfoque para la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Pons, Fernando J., y José Ramos. 2012. “Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 28(2):81–98. doi: 10.5093/tr2012a7.
- Rahim, Ramita Abdul, Nor Fazalina Salleh, Sharifah Fazirah Syed Ahmad, y Raja Munirah Raja Mustapha. 2015. “Exploring the Relationship Between Leadership Style, Knowledge Management Practices, and Innovative Behavior”. Pp. 499–507 en *Proceedings of the Colloquium on Administrative Science and Technology*, editado por R. Hashim y A. B. Abdul Majeed. Singapore: Springer Singapore.
- Romli, Ruslan, y Norazuwa Mat. 2012. “THE INFLUENTIAL OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP AND LEARNING ON INFORMATION TECHNOLOGY PERFORMANCE”. 4(1):9.
- Russell, Joseph. 2017. “A Meta-Analysis: The Full Range of Leadership Model Impacting Policing Organizations”. Walden Dissertations and Doctoral Studies. 3631., Walden University.
- Ryan, James C., y Syed A. A. Tipu. 2013. “Leadership Effects on Innovation Propensity: A Two-Factor Full Range Leadership Model”. *Journal of Business Research* 66(10):2116–29. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.02.038.
- Saidov, Zokirzhon. 2014. “How Russian Companies Are Coping with a Turbulent Environment: Insights into the Dynamics of Strategic Fit”. *Journal of East-West Business* 20(4):225–42. doi: 10.1080/10669868.2014.960640.
- Samad, Sarminah. 2012. “The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57:486–93. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1215.
- Schwab, Klaus. 2019. *The Global Competitiveness Report 2019*. Switzerland: World Economic Forum.
- Sethibe, Tebogo. 2017. “The Nature of the Relationship Between Leadership Styles, Organisational Climate, Innovation and Organisational Performance”. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance* 537.
- Slaughter, Richard A. 1996. “From Individual to Social Capacity”. *Elsevier Science Ltd. - Pergamon* 751–62.
- Snow, Charles C., y Lawrence G. Hrebiniak. 1980. “Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance”. *Administrative Science Quarterly* 25(2):317–36. doi: 10.2307/2392457.

- Sorenson, Alan Georgia, George R. Goethals, y Paige Haber. 2011. "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.
- Stock, Ruth M., Nicolas A. Zacharias, y Armin Schnellbaecher. 2017. "How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-Development and Its Innovation Outcomes?: SENIOR MANAGEMENT LEVERS AND CO-DEVELOPMENT". *Journal of Product Innovation Management* 34(2):201–22. doi: 10.1111/jpim.12332.
- Stogdill, Ralph M. 1948. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature". *The Journal of Psychology* 25(1):35–71. doi: 10.1080/00223980.1948.9917362.
- Strange, Jill M., y Michael D. Mumford. 2002. "The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership". *The Leadership Quarterly* 13(4):343–77. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00125-X.
- Strange, Jill M., y Michael D. Mumford. 2005. "The Origins of Vision: Effects of Reflection, Models, and Analysis". *The Leadership Quarterly* 16(1):121–48. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.07.006.
- Suddendorf, Thomas, y Michael C. Corballis. 2007. "The Evolution of Foresight: What Is Mental Time Travel, and Is It Unique to Humans?" *Behavioral and Brain Sciences* 30(3):299–313. doi: 10.1017/S0140525X07001975.
- Uotila, Tuomo, Martti Mäkimattila, Vesa Harmaakorpi, y Helinä Melkas. 2012. "Combining Foresight and Innovation: Developing a Conceptual Model". Pp. 29–47 en *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*, editado por H. Melkas y V. Harmaakorpi. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Vaccaro, Ignacio G., Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch, y Henk W. Volberda. 2012. "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size: Management Innovation and Leadership". *Journal of Management Studies* 49(1):28–51. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x.
- Warrick, D. D. 1981. "Leadership Styles and Their Consequences". *Journal of Experiential Learning and Simulation - University of Colorado* 155–72.
- Weber, Christina, Klaus Sailer, y Bernhard Katzy. 2015. "Real-Time Foresight — Preparedness for Dynamic Networks". *Technological Forecasting and Social Change* 101:299–313. doi: 10.1016/j.techfore.2015.05.016.
- Whetten, David A., Kim S. Cameron, Leticia Esther Pineda Ayala, y Alma Delia Pérez Otero. 2011. *Desarrollo de habilidades directivas*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.
- Witzel, Morgen. 2014. *Historia del pensamiento administrativo*. México D.F: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Xirasagar, Sudha. 2008. "Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership among Physician Executives". *Journal of Health Organization and Management* 22(6):599–613. doi: 10.1108/14777260810916579.

Yukl, Gary A. 2008. *Yukl Gary - Liderazgo En Las Organizaciones.pdf*. 6ª Edición. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN SA.