

El liderazgo 4.0.

Las evidencias de las investigaciones en antropología sugieren que no se conocen sociedades en las que esté ausente el liderazgo. Parece que cuando hay un grupo humano, la relación líder-liderado se desarrolla de manera natural.

En la antigüedad, cuando la gente vivía en grupos seminómadas de 30 a 50 miembros, los grupos tenían que tomar decisiones para moverse de un lugar a otro por los desastres naturales o para encontrar agua, alimento o un lugar para dormir; y mientras se movían, el líder mantenía la cohesión del grupo. La toma de decisiones en grupo se facilitaba por la emergencia de algunas formas de liderazgo, por las que algunos individuos persuadían a otros de seguir alguna dirección o aceptar alguna preferencia.

En toda la historia humana se pueden reconocer las acciones de líderes que dirigían los esfuerzos de otros hombres, administraban sociedades, organizaban y realizaban exploraciones y encabezaban guerras.

La forma de encuadrar los problemas para abordar retos que parecían invencibles, la construcción de alianzas para generar respeto y confianza y el establecimiento de una identidad propia, hacen que Alejandro Magno (356-323 a.C.) que conquistó decenas de pueblos y gobernó un imperio que abarcaba Grecia, Egipto e India, sea considerado un ejemplo impactante de liderazgo. Otro ejemplo fue Julio César (100-44 a.C.), quien fuera el responsable de transformar la República Romana en el Imperio más importante y poderoso de la antigüedad.

Otros ejemplos de grandes líderes son: Juana de Arco, Napoleón Bonaparte, Vladimir Lenin, Mahatma Ghandi, Winston Churchill, Adolfo Hitler, Nelson Mandela, Madre Teresa de Calcuta, Barack Obama, Kim Jong Ku, Princesa Diana de Gales, Vladimir Putin, Reina Isabel II, Nicolás Maduro y muchos otros.

El liderazgo es un proceso mediante el que una persona influye en otras para lograr un objetivo. Los líderes son las personas que llevan a cabo estos procesos mediante conocimiento y habilidades.

Si bien encontramos muchos ejemplos de líderes y liderazgo a lo largo de 4500 años de historia, no es sino hasta el principio del siglo XX que aparecen las primeras reflexiones sistemáticas sobre el liderazgo.

Durante las primeras tres décadas del siglo XX el concepto de liderazgo hacía énfasis en el control y la concentración del poder con un sentido de dominación. El liderazgo se definía como la habilidad de imprimir la voluntad del líder en aquellos que son liderados e inducir obediencia, respeto, lealtad y cooperación.

Durante la década de 1930, el liderazgo se definió como un distintivo de influencia más que dominación. El liderazgo era identificado como una personalidad específica de algunos individuos que se



distinguían del resto de su grupo por tener influencia en las actitudes y acciones de los otros, pero se hacía notar que el grupo liderado también podía influenciar al líder.

En la década de 1940 se dio más importancia al grupo liderado y se definió el liderazgo como el comportamiento de un individuo involucrado directamente en las actividades de un grupo. Se hizo la distinción entre la persuasión y la coerción.

En la década de 1950 se mantuvo el enfoque del liderazgo enmarcado en las acciones del líder en el grupo. Se definió el liderazgo con base en el comportamiento del líder y su capacidad para establecer relaciones que permitieran alcanzar metas comunes y se definió la efectividad de liderazgo como la habilidad de influir en la efectividad del grupo completo.

Más adelante, hacia el final de la década de 1970, surgió el concepto de liderazgo como un proceso de interacción para movilizar personas con diferentes motivaciones, valores y recursos, dentro de un contexto de competencia y conflicto, con el propósito de alcanzar metas, independientemente o unidos en el trabajo del grupo, incluidos los líderes y los liderados.

En las décadas de 1980 y 1990, la cantidad de profesionales que se dedicaban a estudiar y capacitar en liderazgo aumentó. Se crearon estudios de doctorado en esta disciplina y se consideraron estudios multidisciplinarios más que interdisciplinarios. Se desarrollaron áreas de investigación sobre liderazgo en muchas universidades.

El siglo XX terminó con una gran incertidumbre sobre las cuestiones esenciales acerca del liderazgo, sin una definición precisa del concepto y sin la posibilidad de ofrecer un nuevo paradigma para el siglo XXI.

Dicho lo anterior, consideremos ahora que en una vía paralela se puede trazar el desarrollo del pensamiento a lo largo del siglo XX. Las diferentes teorías sobre liderazgo que se desarrollaron en el antedicho siglo son el reflejo del avance del pensamiento científico y social durante ese tiempo.

En 1921 surgió en Viena un organismo científico y filosófico cuyo nombre original era «Círculo de Viena para la concepción científica del mundo». Este organismo se ocupaba principalmente de la lógica de la ciencia y consideraba la filosofía como una disciplina para distinguir lo que es ciencia de lo que no lo es. La filosofía del Círculo de Viena abogaba por el positivismo que disponía de criterios objetivos para responder a la verificación y confirmación del conocimiento e identificar al conocimiento con el conocimiento probado o confirmado. El Círculo de Viena se disolvió en 1936 debido a la presión política y el ascenso del nazismo en Austria.

En 1931 surgió la «Escuela de Frankfurt» con los rasgos de una escuela dedicada a elaborar el programa «Teoría Crítica de la Sociedad». Este programa tenía el propósito de interpretar y actualizar la teoría marxista. La teoría crítica de la sociedad se opone a la idea de teoría pura que supone una separación entre el sujeto que observa y la verdad observada, considera que el conocimiento está mediado por la experiencia y la praxis de una época, así como por los intereses dentro de estas. El concepto de interés es un concepto complejo, entendido en el sentido de explicar y comprender para predecir y



controlar la realidad. Se consideran tres categorías posibles para comprender la realidad: la información, las interpretaciones y el análisis. Con base en estas referencias es factible conceptualizar el pensamiento crítico como todo planteamiento intelectual producto de análisis, interpretaciones y planteamiento de problemas acerca de las manifestaciones de la realidad, sus fenómenos, situaciones e ideas, para generar cuestionamientos, juicios y propuestas orientadas a la promoción de cambios y transformaciones en beneficio de la humanidad.

A mediados del siglo XX surgió una corriente de pensamiento que se denomina «constructivismo». En el pensamiento constructivista se considera que la realidad es una construcción en cierto grado inventada por quien observa. A diferencia del positivismo del Círculo de Viena y la Teoría Crítica de la Sociedad de la Escuela de Frankfurt, que estaban centradas en la investigación científica una y social la otra, el constructivismo estuvo centrado en el aprendizaje. El constructivismo considera que la realidad no es única, ni es objetiva ni independiente de quien intenta describirla y explicarla. Desde el enfoque de Jean Piaget, el sujeto construye activamente dispositivos y símbolos para manipular concreta y abstractamente el mundo externo y su concepción. Para Lev Vigotsky, la construcción de este conocimiento también se da por las interacciones sociales, y los procesos de interiorización son creadores de la personalidad y de la consciencia individual y social, y son procesos fundamentales para el desarrollo de procesos psicológicos superiores mediante instrumentos de mediación, especialmente el lenguaje.

Además, es muy difícil determinar cuándo nació el posmodernismo, sin embargo comenzó a hacerse notorio en el último cuarto del siglo XX. Plutarco Cortez, en su libro «Posmodernidad y pensamiento ágil», señala que algunos conceptos que conlleva la posmodernidad son: el dinamismo, la falta de certeza, la fragmentariedad y una supuesta incapacidad para reflexionar sobre los grandes temas. En el contexto de la teoría crítica y el posmodernismo, un metarrelato es un esquema de cultura narrativa global o totalizador que organiza y explica conocimientos y experiencias. En estos términos, se distinguen metarrelatos en diferentes ámbitos del pensamiento: en las ciencias naturales y sociales se rompen los paradigmas anteriores, en palabras de Cortez: «el posmodernismo hunde sus raíces en los descubrimientos de la física cuántica», la comunicación se escapó del contexto espacio-tiempo, el mundo se globalizó, el arraigo se evapora, la fuerza de la palabra es una fuerza creadora: «las cosas comienzan a existir cuando las palabras les dan forma», se hacen visibles la complejidad, el caos, la ambigüedad y la fragmentación, la existencia se fundamenta en la acción provocada por el deseo de hacer mejor las cosas.

Podría parecer que entrar en detalles acerca de la forma en la que se construye una ciencia es innecesario, y que podría ser suficiente explicar cada una de las teorías del liderazgo que se desarrollaron, sobre todo en el siglo XX; sin embargo, para aprender a usar las teorías con efectividad es necesario conocer las suposiciones que están implicadas, bajo qué condiciones son fuertes o cuáles son sus limitaciones. En otras palabras, es muy importante adoptar una postura crítica que permita valorar con la mayor profundidad posible, las opciones que se pueden tener en el momento de asumir la responsabilidad de liderar un grupo a partir del conocimiento que se tenga de esta disciplina.

Ya en el siglo XXI, en 2017 John P. Dugan propone en su libro «Leadership theory. Cultivating critical perspectives», una estructura de tres niveles. Para llegar al núcleo del concepto de liderazgo, primero es necesario analizar su naturaleza a partir de distinguir las ideas esenciales que sirven de fundamento al



concepto. En un segundo momento viene una reflexión personal sobre las diferencias entre el conocimiento teórico sobre el liderazgo y su aplicación y desarrollo en nuestra actuación. Y en tercer lugar, la construcción de una estructura mental que nos permita distinguir las diferentes teorías para que, con una actitud crítica, podamos tomar las mejores decisiones como líderes.

Habremos de considerar las tres capas. La primera define la naturaleza del liderazgo y toma en consideración cuatro ideas: (a) el liderazgo tiene un origen paradigmático, (b) es construido socialmente, (c) está basado en valores y (d) el liderazgo es interdisciplinario. La segunda capa proporciona una visión del liderazgo que comprende la terminología de las teorías del liderazgo, así como los dominios de desarrollo de esta disciplina. La tercera capa muestra las diferentes consideraciones que permiten distinguir cada teoría entre las otras.

(a) El liderazgo tiene un origen paradigmático. En la cotidianidad, el concepto de paradigma se usa como sinónimo de «ejemplo» y hace referencia a algo que se considera «modelo digno de seguir». A lo largo de la vida vamos construyendo nuestra forma de ver el mundo a partir de conceptos, suposiciones, valores, creencias y formas de actuar. En el caso de las ciencias, el paradigma define los métodos y los problemas que legítimamente debe abordar una disciplina o campo de investigación, para ser legado a las generaciones futuras. En un sentido amplio, el paradigma incluye aspectos ontológicos y epistemológicos fundamentales, que proporcionan el horizonte desde el cual se construyen los diferentes modelos teóricos y teorías.

Desde el principio del siglo XX hasta el momento actual, se pueden distinguir cuatro paradigmas clave para la investigación. Cada una de las teorías sobre liderazgo se ha elaborado a partir de alguno de los paradigmas y esto debe tomarse en cuenta para interpretar y usar la teoría.

(b) El liderazgo es construido socialmente. Se dice que algo es construido socialmente cuando no existe en la naturaleza como algo que se pueda tocar o ver, pero se puede identificar, nombrar y entender a partir de las interacciones sociales de la gente. Los constructos sociales representan creencias fuertes que funcionan como marcos de realidad para la gente y son difíciles de cambiar. El liderazgo representa un conjunto de conceptos que sirven para explicar y dar significado a comportamientos observados. El hecho de considerar al liderazgo como constructo de origen social permite explicar la gran variedad de reacciones e interpretaciones que produce en la gente. Otra característica de los constructos sociales consiste en que están acotados por el tiempo, el contexto y la cultura. Esto se traduce en el hecho de que la manera que tenemos de ver al mundo no es igual a la que tenían o tienen nuestros padres o abuelos. En el caso del liderazgo pasa lo mismo, está evolucionando constantemente en la medida en que cambian las normas y la cultura.

(c) El liderazgo está basado en valores. Con respecto a esta característica, algunos autores opinan que el liderazgo es ajeno a los valores y el ejemplo más usado es el de Adolfo Hitler, si se considera el liderazgo en función del logro de objetivos. Otros autores proponen que el liderazgo está relacionado con conceptos de ética y justicia y se le considera intrínsecamente bueno y positivo. Puede haber liderazgo con consecuencias horribles, pero no por eso está ajeno a los valores. Barbara Kellerman en su libro «Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters» plantea que un líder puede ser bueno o malo y que



un líder es malo porque es inefectivo o porque es inmoral. Un líder puede ser inefectivo para producir el cambio deseado por razones que incluyen carencia de algún rasgo, debilidad en sus habilidades, estrategias mal concebidas y tácticas mal empleadas. Un líder puede ser inmoral si está corrompido debido a que ha violado sus códigos de decencia y buena conducta. La filosofía política establece que en forma general, la gente no es «buena» en el sentido usual de la palabra, pero esto no significa que la gente sea «mala», sino que no se puede confiar en el buen comportamiento de los seres humanos. Porque virtualmente todos los hombres, mujeres y niños viven en grupos, y porque algunos hombres, mujeres y niños a veces son malos, la pregunta es: ¿cómo se puede limitar el mal comportamiento? Para esta autora, debido a que el liderazgo es socialmente construido, no solo está basado en valores, sino que comunica cuáles valores son reconocidos y considerados importantes.

(d) El liderazgo es interdisciplinario. El liderazgo es un campo de conocimiento que se considera frecuentemente nuevo y emergente y que incluye términos y conceptos de disciplinas como las ciencias políticas, la psicología, las ciencias de la comunicación y los negocios. Esto significa que unas veces habrá ideas complementarias y otras veces, contradictorias. El liderazgo no es simplemente multidisciplinario porque no es la suma de disciplinas diversas, es interdisciplinario porque realiza un proceso de aproximación integradora de las diversas disciplinas, que expande sus fronteras, toma en cuenta contextos sociales e históricos y requiere aprender nuevas habilidades educativas, de desarrollo humano y de comunicación. Por estos motivos, el estudio de la efectividad de las teorías sobre liderazgo debe considerar el análisis interdisciplinario, no solo una perspectiva multidisciplinaria.

En la segunda capa para llegar al conocimiento del liderazgo resulta muy enriquecedor distinguir entre la teoría y el desarrollo.

La teoría. Una teoría es una forma generalizada y abstracta de pensamiento. Pero las teorías existen no solo en las ciencias naturales y las ciencias exactas, sino en todos los campos del conocimiento, incluidas las ciencias sociales como la sociología. Como consecuencia de esta gran diversidad existen muchas interpretaciones acerca de lo que debe constituir una teoría, sin embargo, con el propósito de simplificar este asunto, se puede considerar que existen dos tipos de teorías: teorías formales y teorías informales. No obstante, al lado de estos dos tipos de teorías coexisten un conjunto de términos como modelos, taxonomías y marcos de trabajo que se usan frecuentemente de manera intercambiable con el término teoría. La teoría formal se obtiene a través del tiempo, mediante el estudio empírico de hipótesis, que van generando relaciones entre conceptos, con la intención de lograr explicaciones amplias, que hagan posible su aplicación práctica. Por otra parte, la teoría informal se desarrolla a través de experiencias y observaciones personales y puede llegar a dar significados útiles, sobre todo cuando se integra con teorías formales. Las otras categorías (modelos, taxonomías y marcos de trabajo) no son teorías, sin embargo pueden tener utilidad para establecer relaciones entre ideas.

El desarrollo. El desarrollo del liderazgo es el segundo elemento que se debe tomar en cuenta para tener una visión del liderazgo como disciplina. Dentro de la idea de desarrollo es necesario distinguir entre el desarrollo del líder (individuo) y el desarrollo del liderazgo (individuos y grupos), pero en ambos casos el desarrollo se da en cuatro áreas: capacidad, actuación, motivación y eficacia. La capacidad, individual y grupal, depende del conocimiento y las habilidades para realizar los procesos de liderazgo. La actuación



determina el grado con el que el individuo o el grupo se involucra en el desempeño de los roles del liderazgo. La motivación es todo aquello que permite materializar la capacidad en actuación y puede tener al menos tres orígenes: un sentimiento de gozo de origen afectivo, un examen de costo/beneficio y un sentido social de obligación. Por último, la eficacia, entendida como la capacidad de lograr el efecto que se desea, también se encuentra entre la capacidad y la actuación y está vinculada a las creencias internas.

En la tercera capa hacia el conocimiento del liderazgo se encuentran las consideraciones centrales que sirven de estructura de la teoría mediante seis ejes.

Nacer–hacer. Como en muchos otros campos de actuación humana, el planteamiento es si el líder nace o se hace. En las primeras teorías sobre liderazgo se asumía que los líderes heredaban desde su nacimiento los rasgos o atributos que otros no poseían.

Líder–liderazgo. Como se ha mencionado, el término líder se aplica a cada individuo y el liderazgo refleja procesos colectivos dentro de un grupo que actúa para alcanzar una meta común. Esta diferenciación es más notoria en el desarrollo del líder o del liderazgo.

Líder–liderado. Otra dicotomía que se debe considerar surge de las funciones del líder y del liderado. Muchas veces se concibe al líder como la persona que tiene una posición de autoridad y al liderado subordinado a esa autoridad. Una mejor opción para evitar esta dicotomía podría ser considerar una multiplicidad de roles dentro del proceso de liderazgo.

Liderazgo–administración. Académicamente la administración está vinculada a la autoridad y dirigida a la eficiencia, a mantener el *statu quo* y a las tácticas para alcanzar metas. Sin embargo, la administración es necesaria pero no es suficiente; se necesita algo más y eso es precisamente el liderazgo.

Autoridad–poder. La autoridad está enmarcada en el derecho de dirigir a otros para perseguir un resultado. El poder es un concepto más amplio que puede pero no tiene que estar vinculado a la idea de autoridad. El poder refleja la habilidad para configurar el comportamiento de los otros. Rober P. Vecchio, en su libro «Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations», establece cinco tipos de poder: (A) Legítimo: obtenido a partir de la percepción de autoridad o el derecho a hacer una solicitud y la obligación de cumplir; (B) Coercitivo: obtenido de la habilidad de aplicar un castigo o de amenazar con ello; (C) Recompensa: obtenido de la habilidad de proveer una forma deseable de compensación; (D) Referido: obtenido por admiración o identificación y deseado por aceptación y afiliación; y (E) Experiencial: obtenido de la percepción por conocimiento superior o especializado. Es necesario entender la dinámica que se da entre autoridad y poder, independientemente de la forma en que este se establezca explícitamente.

Macroscópico–microscópico. Esta última consideración se refiere al nivel de focalización en las teorías formales sobre liderazgo, al examinar los contextos de los procesos de liderazgo y las esferas de influencia de los líderes.

Ahora bien, a partir del inicio del paradigma posindustrial (1980) el mundo ha cambiado drásticamente, hacia un mundo en el que la gente «viaja ligero» y es flexible ante las fuerzas del cambio, un mundo en



el que los cambios ocurren tan rápidamente que las decisiones tienen que ser implementadas antes de que los posibles resultados sean evaluados.

Vivimos momentos de grandes contradicciones. Por un lado, hay una gran proliferación de organizaciones que proclaman el bienestar y la felicidad, que ofrecen bienes, entretenimiento, servicios sociales, cuidado de la salud, y casi todo lo que usamos y consumimos. Pero por otro lado: las escuelas, organizadas bajo el esquema industrial, han sido descalificadas porque maleducan; muchas empresas muestran su lado oscuro ofreciendo productos que fallan por su mala calidad; la cantidad de familias disfuncionales está creciendo; muchos estudiantes universitarios fallan en su aprendizaje; muchos pacientes reciben los peores medicamentos, servicios hospitalarios y atención médica; muchas políticas gubernamentales fracasan; el gobierno es criticado por la corrupción, el papeleo y la falta de flexibilidad; muchos productores de alimentos industrializados hacen que la gente enferme con ingredientes nocivos o con productos contaminados; muchas industrias contaminan el aire y el agua con sustancias químicas, petróleo, gases tóxicos y materiales radiactivos; la codicia, incompetencia e insensibilidad de muchas corporaciones causan confusión en comunidades e individuos.

Con todo, nos encontramos ante dos escenarios distintos: por un lado, el entorno posindustrial, y por otro lado, la historia de más de cien años de liderazgo.

El concepto de liderazgo supone elaborar criterios que dirigen la acción a diferentes escalas de responsabilidad y operación. Esto implica la capacidad de atraer no solamente a los individuos para resolver problemas inmediatos, sino también grupos y organizaciones, cuando se tratan asuntos más amplios de interés colectivo, así como la toma de decisiones públicas y acciones colectivas de la sociedad.

En el entorno posindustrial, el ejercicio del liderazgo cambia de escala, grado de complejidad de las operaciones, e impacto. De aquí se desprende que el liderazgo debe estar basado en un nuevo modelo sociocultural.

Los estudios sobre liderazgo ya no pueden estar solamente dentro de la administración; tampoco pueden ser considerados como una parte de disciplinas como la psicología social, las ciencias políticas o la sociología. Es necesario desarrollar el liderazgo como un área de estudio interdisciplinaria y con programas especializados.

Ahora es el tiempo de construir un nuevo sistema de liderazgo que responda a las necesidades de este momento en el que se vislumbran nuevos entornos sociales.

Las industrias se están transformando por la incorporación de la robótica y el llamado «Internet de las cosas» que, entre otros desarrollos tecnológicos, están permitiendo que sean los mismos robots los que se comuniquen entre ellos, para coordinar la producción industrial aunque no se encuentren ubicados en la misma planta. La nanotecnología para la manipulación de materiales está dando inicio, entre otros ejemplos, a la «impresión 3D» de órganos artificiales para su trasplante en seres humanos. Las nuevas generaciones de medicamentos que van más allá de la interacción bioquímica mediante fármacos y son



verdaderas máquinas moleculares capaces de intervenir de manera totalmente selectiva en moléculas específicas. Todo esto está definiendo la Industria 4.0.

En el área de la economía a nivel mundial se están buscando nuevos modelos debido sobre todo a la crisis de 2008. Ni siquiera los gobiernos tienen claro qué cambios se requieren.

La humanidad necesita millones de líderes con una visión nueva para abordar las situaciones y problemas que tenemos hoy y que sepan como transferir esa visión a sus liderados. Se necesita Liderazgo 4.0.

En otro orden de ideas, resulta atractivo considerar en el estudio y desarrollo del liderazgo, el modelo de «sistema adaptativo complejo» generado a partir de la teoría de la complejidad, que es una perspectiva teórica que se basa en interacciones adaptativas entre los agentes, que en algunos casos pueden producir comportamientos sorprendentemente simples y predecibles, y en otros, comportamientos imposibles de pronosticar, pero igualmente sorprendentes. Los sistemas adaptativos complejos están relacionados con comportamientos no lineales y retroalimentados; y se aplican en tres tipos de sistemas: sistemas naturales (parvadas, cardúmenes, colmenas, redes neuronales, el sistema inmunitario), sistemas sociales artificiales (Internet, inteligencia artificial), y sistemas sociales humanos (organizaciones, la economía, la investigación científica). En el contexto del liderazgo, el sistema adaptativo complejo refiere el caso de los sistemas sociales humanos, y las características que posee son: conectividad, emergencia, coevolución, diversidad, autoorganización, informatización y anidamiento.

Los sistemas adaptativos complejos son adaptativos en el sentido de que aprenden, es decir, poseen la generación de conocimiento e ideas innovadoras cuando un equipo está trabajando junto, puede describirse como una propiedad emergente porque surge de la interacción de los agentes (individuos) y no es solo la suma de ideas existentes. El sistema adaptativo complejo, en el caso de los grupos humanos se designa «sistema social adaptativo complejo».

Ahora bien, llegado este punto, es necesario distinguir adaptación y evolución. La adaptación puede reorganizar la estructura interna sin la intervención, o en respuesta a la intervención, de un agente externo; es un resultado de aprendizaje inconsciente (conocimiento tácito) que puede permitir al sistema tener una mayor probabilidad de supervivencia bajo condiciones cambiantes de su ecosistema. Pero, más allá de los sistemas adaptativos, los «sistemas evolutivos complejos» no solo se adaptan y sobreviven, también aprenden las mejores adaptaciones durante un tiempo, como una forma de «metaadaptación». Así que en el caso de que el aprendizaje transforme el ser de los agentes que constituyen el grupo social, también se transforma el ser de la organización y se tiene un «sistema social evolutivo complejo».

En síntesis, el liderazgo 1.0 corresponde a la sociedad anterior a la segunda revolución industrial. La industria 2.0 caracterizada por los nuevos procesos de industrialización y producción, el crecimiento económico, el uso intensivo de las fuentes de energía y los avances científicos y tecnológicos ocurridos entre 1870 y 1914, dieron lugar al liderazgo 2.0. Empero, la automatización de los procesos industriales, con base en el uso de la electrónica, la informática, la teoría de sistemas de control y sobre todo, por el desarrollo de las computadoras digitales, constituyeron la base tecnológica, organizacional y social para



el liderazgo 3.0. Ahora bien, la industria 4.0 que está en su proceso de definición a partir de 2011 y la emergencia de sistemas sociales evolutivos complejos, están detonando la conformación del liderazgo 4.0.

