Qué aprender de los grandes artistas para ser un gran líder

Visión a largo plazo, capacidad de inspirar, audacia para imaginar proyectos imposibles… El arte y la dirección de empresas tienen mucho en común. Así se lidera con arte.



1 de septiembre de 2026

“¿Qué tienen en común los grandes líderes y los grandes artistas?” La pregunta la formuló

©IESE Business School

Nancy Adler, artista y profesora emérita en la Universidad McGill, ante directivos y futuros líderes en la conferencia "Building Bridges in a Fragmented World Economy", celebrada en el campus del IESE en Barcelona en abril de 2026. Su respuesta: "Comparten tres cosas fundamentales: el coraje de ver la realidad tal como es, el coraje de imaginar posibilidades y el coraje de inspirar".

Apenas un mes antes, la escultora española Cristina Iglesias estuvo en el mismo campus como ponente de la conferencia Dignity at Work con una convicción no exenta de coraje: "No hay que esperar al reconocimiento externo para hacer un buen trabajo".

Esa capacidad de ver, imaginar e inspirar que describe Adler y que Iglesias practica desde la humilde excelencia encuentra su encarnación más visible en la Sagrada Familia, de Antoni Gaudí. El templo acapara este año todas las miradas por una confluencia extraordinaria: el centenario de la muerte de su arquitecto, la coronación de la última de sus torres, la visita del Papa León XIV para bendecirla y la elección del artista que materializará la Fachada de la Gloria –la gran obra aún inconclusa–, para la que Iglesias figura entre los tres finalistas. "La Sagrada Familia enseña a los directivos a impregnar sus proyectos de visión, misión e innovación", resume el profesor del IESE Yih-Teen Lee.

Eso es precisamente lo que el arte lleva siglos demostrando. ¿Qué lecciones ofrece al liderazgo?

El coraje de ver la realidad sin autoengaños

¿Qué no estás viendo en tu organización ni en el entorno en el que compites? El primer atributo que comparten líderes y artistas es la capacidad de ver la realidad tal como es, "no como uno desearía que fuera ni cómo teme que es", señala Adler. Para entrenar esa mirada, propone ser "ecléctico": ampliar el abanico de datos "para generar ideas radicalmente distintas, aunque parezcan absurdas".

©IESE Business School



Nancy Adler durante su ponencia sobre cómo encontrar la belleza en un mundo fracturado en el campus del IESE en Barcelona en abril de 2026. © Roger Rovira

Adler lo ilustra con un experimento puesto en marcha en los años noventa en Yale. Un grupo de estudiantes de medicina asistió a un curso de historia del arte para aprender a analizar pinturas. Después mostraron una mayor capacidad de observación, formularon más preguntas y realizaron diagnósticos más precisos que los compañeros que no tomaron ese curso, y que actuaban como grupo de control. La conclusión de Adler es contundente: "Estar abierto a una amplia gama de aspectos potencialmente relevantes te ayuda a percibir más cosas. Hay que ser lo bastante humilde para aceptar que no lo sabes todo y lo bastante curioso para seguir buscando".

En el IESE, un razonamiento similar llevó al profesor Marc Badia y Júlia Gifra a incorporar las humanidades en el programa de MBA. "Las humanidades ayudan a pensar de manera más crítica, creativa e integral en un entorno cada vez más complejo y cambiante", constatan.

Ver la realidad con precisión implica no caer en la trampa de falsearla. Para ello, Adler

©IESE Business School

propone formularse dos preguntas:

- ¿Qué falsedades cómodas mantienes en tu empresa?
- ¿Qué verdades incómodas callas por miedo?

El siguiente paso es lo que llama “desviación positiva”: trasladar lo que ocurre en los márgenes –los valores atípicos muy por encima de la media– hacia la norma. Yale lo hizo al institucionalizar su Programa de Humanidades en Medicina, que hoy se replica en numerosas facultades de medicina punteras.

Un Rothko entre estudiantes de Medicina

El artista español Antoni Tàpies creía que una obra de arte debe dejar al espectador perplejo y hacerle reflexionar sobre el sentido de la vida. Ese mismo efecto es el que busca el Museo Universidad de Navarra (MUN) desde su apertura en 2015. El doctor Carlos Centeno Cortés, director del servicio de Medicina Paliativa de la Clínica Universidad de Navarra, lo consigue cada vez que lleva a sus alumnos ante una de las obras del museo –un lienzo que Rothko pintó meses antes de quitarse la vida– para que exploren la dignidad, el sufrimiento y la muerte.

No es el único. Profesores de Medicina, Enfermería y otras disciplinas imparten regularmente sus clases frente a obras de la colección del museo para trabajar la empatía, la inteligencia emocional y el trato al paciente con enfermedades graves.

El programa “Arte y vida” formalizó esta apuesta, recientemente reconocida por el ICOM (Consejo Internacional de Museos). “Nuestro objetivo ha sido integrar el Museo en la vida de los alumnos”, resume el director general, Jaime García del Barrio.

El MUN prepara para octubre de 2026 una exposición conjunta con el Museo de Ciencias de la misma universidad sobre el color: cómo nos ayuda a percibir las cosas en su contexto y a ver y valorar las diferencias; cómo permite a los seres vivos diferenciarse, protegerse, alimentarse y reproducirse; y por qué el color es, en definitiva, fundamental para todas las disciplinas del conocimiento.

©IESE Business School



Alumnos de la Universidad de Navarra frente a una obra de arte del campus. Foto: Museo Universidad de Navarra © Manuel Castells

El arte de ver lo que no se ve

Para Iglesias, abrir bien los ojos significa “escuchar el espacio”, estar “en la atmósfera de la percepción”. Caminar, correr, leer o dibujar le ayudan a clarificar ideas cuando no se halla en el estudio: “Estas actividades te llevan a lugares que no controlas y de donde pueden surgir ideas y una actitud necesaria para afrontar retos”. Una prueba de que lo aparentemente improductivo tiene su valor.

Un entorno de trabajo bien concebido, añade Iglesias, “debería ofrecer distintos grados de intimidad, lugares para la concentración y otros para el encuentro. No se trata solo de funcionalidad, sino de generar un entorno que permita una relación más rica y de colaboración”.

©IESE Business School

La atención profunda que defiende Iglesias no es un acto de soledad. “Un artista se debe exigir el máximo”, afirma, al tiempo que extiende esa exigencia a su equipo. Juntos abordan cada proyecto como un reto único, una oportunidad para hacer algo que nunca han hecho antes. “Es esencial que el equipo perciba que te exiges a ti mismo, que estás alerta y que tratas siempre de buscar la mejor opción”, comenta.

Lo más exigente, advierte Iglesias, suele ser lo que nadie ve. Trabajar con materiales tan diversos como el acero, el agua, el vidrio, el bronce o el bambú implica “una atención muy precisa al detalle y a soluciones de diseño que no todo el mundo percibe. A veces, para ser buenas, deben ser invisibles”. Lo invisible, tanto en el arte como en la dirección de empresas, es con frecuencia lo que sostiene una organización.



La artista Cristina Iglesias junto a su obra expuesta en La Pedrera, uno de los edificios más emblemáticos de Gaudí. © Fundació Catalunya La Pedrera / Pau Fabregat. © Cristina Iglesias, VEGAP, Madrid, 2026. Cortesía de la artista y de Hauser & Wirth.

©IESE Business School

El coraje de imaginar posibilidades

¿Cuántas buenas ideas mueren en tu empresa porque se descartan antes de tiempo? Quien marca la diferencia "imagina posibilidades –incluso cuando se le tacha de ingenuo o incapaz de comprender la complejidad del mundo empresarial global– y no se amedrenta cuando le enumeran las razones por las que no van a funcionar", prosigue Adler.

El economista venezolano José Antonio Abreu lo comprobó de primera mano. A mediados de los setenta apostó por una forma radicalmente distinta de abordar la pobreza infantil ante la ineficiencia de las intervenciones económicas tradicionales. Creó El Sistema, orquestas de excelencia en los barrios más desfavorecidos. Gracias a aquel programa público, los niños permanecían más tiempo en la escuela, obtenían mejores notas y se implicaban más en sus comunidades.

El Sistema se extendió a más de setenta países y hoy tiene a uno de sus grandes exponentes en Gustavo Dudamel, formado desde niño en este programa y hoy director de la Filarmónica de Los Ángeles y de la Filarmónica de Nueva York. Un discípulo suyo, Pablo González, también director venezolano, fundó Vozes, en Barcelona, para ofrecer acceso gratuito a educación musical de calidad a niños y adolescentes en riesgo de exclusión social. En 2025, el Gobierno de España galardonó la entidad con la Medalla de Oro al Mérito de las Bellas Artes.

Sir Clive Gillinson imaginó posibilidades similares cuando dejó la London Symphony Orchestra para ponerse al frente del Carnegie Hall de Nueva York en 2005. Consciente de que necesitaba recaudar fondos, se propuso construir una visión inspiradora. "La visión llama el dinero, así que debes empezar por tener una que sea convincente. Luego, al compartirla con quienes la valoran, se produce una conexión muy especial", declaraba a IESE Insight.

Su visión incluía una serie de programas de educación musical destinados a acercar las artes a personas de todo tipo de entornos. De ahí surgieron iniciativas como la National Youth Orchestra de Estados Unidos y programas musicales para internos de la cárcel neoyorquina de Sing Sing.

Como afirma Gillinson en un caso sobre liderazgo transformador inspirado en las artes, del profesor del IESE John Almandoz, imaginar posibilidades exige el coraje de preguntarse: "¿Puede el mundo prescindir de esto? No basta con que la gente diga: 'Está bien'. Cuando hablas con alguien de un proyecto, tienes que crear la sensación de que es irresistible. Y luego implicar a otras personas como socios para hacer realidad el sueño".

©IESE Business School



Sir Clive Gillinson con el profesor del IESE John Almandoz en la Global Alumni Reunion del IESE celebrada en Nueva York en 2018.

El coraje de inspirar sin protagonismo

Las palabras de Gillinson apuntan a la tercera cualidad común entre los grandes artistas y líderes: la inspiración, entendida no como un fin en sí mismo, sino como la capacidad de "mover a las personas desde la realidad actual hacia una nueva posibilidad", detalla Adler.

Eso fue precisamente lo que logró el sacerdote católico Ivo Marković en el Sarajevo de los años noventa, cuando creó un coro interreligioso para tender puentes entre comunidades étnicas y religiosas y contribuir a sanar las heridas del conflicto. Aunque invitar a musulmanes a interpretar sus propios cantos religiosos en una iglesia católica entrañaba riesgos, la iniciativa acabó convirtiéndose en una poderosa herramienta de reconciliación. El coro, llamado *Pontanima* (de *pont*, puente, y *anima*, alma), sigue activo en la actualidad.

Para Iglesias, el arte cumple su función precisamente cuando el espectador "percibe lo que

©IESE Business School

has hecho de una manera que le conmueve". Muchas de sus piezas están concebidas como umbrales que el visitante debe atravesar físicamente para forzar una "lentitud en el mirar". Frente a la inteligencia artificial, reivindica la singularidad de lo físico: "La relación con la materia y el espacio hace que algo sea único. La memoria se construye también desde la experiencia física, desde lo vivido".

Gaudí entendió bien esa dimensión del arte. Por eso su obra sigue inspirando a generaciones enteras un siglo después de su muerte.

Diseñar un entorno donde otros puedan crecer es, para la profesora del IESE Mireia Las Heras, una de las grandes responsabilidades del directivo. En particular, los responsables de recursos humanos deben velar por que los cambios tecnológicos estén alineados con los derechos y el bienestar de los trabajadores. También deben ayudarles a encontrar sentido al trabajo digital y a convertirlo en una oportunidad de desarrollo personal. "Comprender cómo se sienten los empleados y cómo actúan, e implicarlos activamente en un diseño ético y participativo, es fundamental para crear prácticas con las que se identifiquen", afirma.

Ver la realidad sin engaños, imaginar posibilidades cuando nadie más las ve e inspirar a otros para que las hagan suyas son tres actos que exigen coraje, porque en ninguno de ellos el mundo está de tu lado desde el principio. El profesor del IESE Sebastian Reiche lo sitúa en contexto: "El reto de muchas organizaciones es cómo perseverar y abrirse camino en un entorno tan convulso y fragmentado". Es en momentos así cuando el arte y la dirección de empresas se necesitan más que nunca. Como recordaba Adler citando al cantautor Phil Ochs, "en estos tiempos tan feos, la única protesta verdadera es la belleza".

+INFO:

Basado en intervenciones en la conferencia "Building Bridges in a Fragmented World Economy: The Role of Companies and Business Leaders", organizada por el IESE bajo la dirección académica de Jordi Canals, Sebastian Reiche y Yih-Teen Lee, junto con el Social Trends Institute; y del congreso Dignity at Work, con Mireia Las Heras y Carlos Rodríguez-Lluesma como directores académicos y Maria Puig como directora ejecutiva de la Oficina de Dignity, Diversity and Belonging (DDB).

El caso de estudio "Transformative leadership insights from the arts: an interview with Sir Clive Gillinson", de John Almandoz, está disponible en IESE Publishing.

Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight n.º 173 (sept.-dic. 2026).

©IESE Business School

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Jaume Plensa: “El arte es un puente entre personas y culturas”

Lecciones del ikebana para dirigir tu empresa con armonía

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School