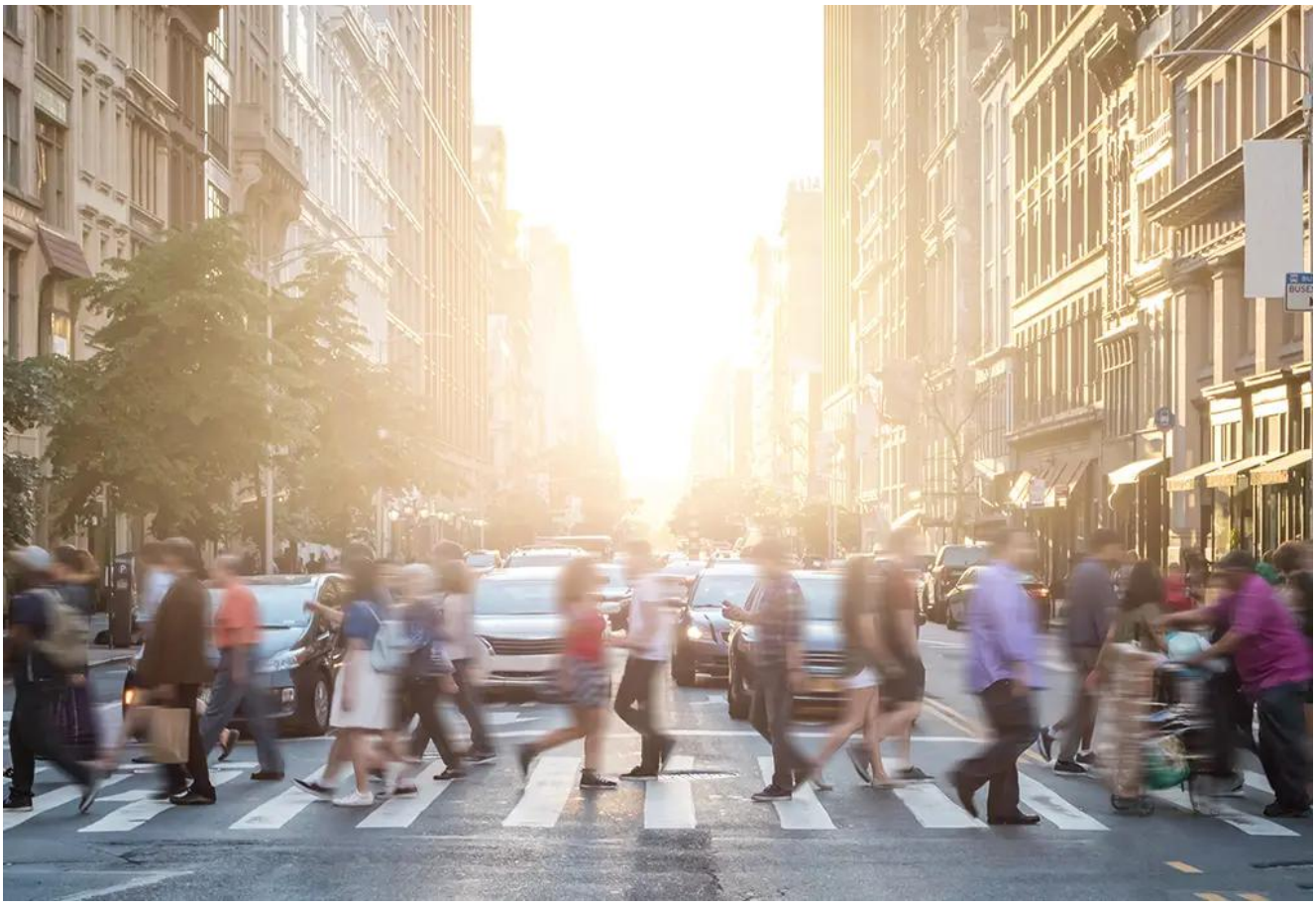
¿Pueden prosperar las empresas en sociedades sin diversidad?

Cuando una sola forma de pensar domina, la sociedad pierde equilibrio, igual que un ecosistema se desestabiliza si una especie se impone sobre las demás.



13 de noviembre de 2025

La naturaleza enseña que la diversidad sostiene el sistema: preserva el equilibrio, contiene

©IESE Business School

excesos y evita el colapso. Lo mismo sucede con las instituciones humanas, advierte el profesor del IESE John Almandoz, junto con Patricia H. Thornton (Texas A&M University), en un artículo publicado en *Academy of Management Review*. Ambos alertan de que la diversidad institucional –el conjunto de creencias y valores que determina qué se considera "correcto" o "normal"– está en declive.

Cada sociedad combina distintas lógicas: la del estado, el mercado, la comunidad, la familia, la religión, las corporaciones o las profesiones. A través de esos prismas, las personas interpretan el mundo. Pero, en la práctica, no todas las lógicas pesan igual. En Occidente, el mercado ha ocupado el centro del escenario, impulsado por la obsesión por el crecimiento y la rentabilidad. En China predomina la lógica estatal −basta recordar la política del hijo único−, mientras que en muchos países islámicos es la religión la que guía las decisiones colectivas.

Cuando una lógica se impone, el equilibrio se rompe. La del mercado puede generar prosperidad, pero también crisis como la de 2008 o desigualdades en sistemas sanitarios con ánimo de lucro. Un liderazgo religioso absoluto puede sofocar la conciencia individual, y los Estados excesivamente fuertes –como China, Egipto o Turquía– tienden a restringir libertades personales y políticas.

El precio de una lógica dominante

Cuando una visión del mundo se vuelve hegemónica, redefine qué problemas importan y qué soluciones son legítimas. Así, en una sociedad regida por la lógica del mercado, se premian la innovación, la productividad o la reducción de la burocracia, mientras que proyectos con valor comunitario, como financiar bibliotecas públicas, pierden espacio.

Las otras lógicas no desaparecen: se vuelven "latentes". Sus defensores, relegados, recurren al activismo para recuperar influencia. De ahí surgen movimientos climáticos, pacifistas y el resurgir evangélico en Estados Unidos. Todos buscan equilibrar la balanza, recordando que existen otras formas de organizar la vida en común que las dictadas por el mercado o el Estado.

A veces logran transformaciones profundas, como el movimiento liderado por Martin Luther King, "que canalizó el poder moral latente de las iglesias negras en la lucha por los derechos civiles en un Estados Unidos segregado", señala Almandoz. Otras veces, sus efectos son más limitados: tras la crisis de 2008, los grandes bancos adoptaron reformas, pero la lógica del

©IESE Business School

mercado permaneció intacta.

Diversidad como resiliencia

El conflicto entre lo dominante y lo latente no es un signo de ruptura, sino de autorregulación. “La salud de una sociedad, como la de la naturaleza, depende de la diversidad”, concluye Almandoz. “Solo cuando diferentes visiones e instituciones conviven, la comunidad puede mantener su equilibrio y resiliencia”, añade.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Así es el propósito corporativo que enlaza valores con resultados

Soluciones basadas en la naturaleza: por qué son necesarias y cómo financiarlas

La ecología humana, un enfoque para un liderazgo humanista

Unidad y diferencia: una comunidad del cuidado

John Almandoz

Profesor de Dirección de las Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Juan Antonio Pérez López, nombrada así en honor del fallecido ex director general del IESE, cuyas ideas sobre la trascendencia del propósito como fuerza motivadora para las empresas son más relevantes que nunca.

©IESE Business School