10 lecciones de vida para liderar en un mundo polarizado

En un mundo fragmentado y en pleno cambio demográfico, el liderazgo resulta hoy incómodo. Estos son mis consejos para mantener el equilibrio y la resiliencia.



2 de marzo de 2026

Por Anita Bhatia

El orden internacional basado en reglas en el que muchos crecimos se ha desvanecido. Las antiguas alianzas se desmoronan mientras las nuevas aún no terminan de consolidarse para ocupar su lugar. Asistimos a un resurgimiento del nacionalismo económico y del capitalismo de Estado. El multilateralismo se ha erosionado y, a medida que se debilita la confianza en los beneficios compartidos, el mundo se percibe como un lugar cada vez menos predecible y

©IESE Business School

menos propicio para la cooperación.

A la fragmentación global se suman tendencias demográficas de enorme calado. Mientras que Europa, Estados Unidos y Japón son sociedades envejecidas, África y buena parte de Asia son jóvenes y siguen creciendo; de ahí que sean cada vez más fuente de poder, ideas, creatividad e innovación.

En paralelo, la inteligencia artificial está impulsando una transformación radical del sistema. Que esta poderosa tecnología se esté desarrollando sin suficiente presencia femenina en la toma de decisiones es, sencillamente, alarmante. ¿Qué consecuencias tendrá que los algoritmos de IA estén impregnados de siglos de datos cargados de sexismo y discriminación de género? Además, la obsesión tecnológica por la inmediatez y la eficiencia está pasando factura a nuestras relaciones. El sentido de comunidad y la conexión humana se debilitan, alimentando una auténtica epidemia de soledad.

Pero mi intención no es desanimar, sino ofrecer consejos prácticos para contribuir a un mundo menos polarizado, más amable y más capaz de generar confianza.

1. Lidera desde tus valores

Los valores no son declaraciones abstractas. Son decisiones basadas en aquello que defiendes, en lo que eliges o descartas. El historiador Timothy Snyder, que ha escrito extensamente sobre cómo prospera la tiranía, describe un fenómeno que llama “obediencia anticipatoria”: cuando cambias tus propios valores antes de que sea necesario, porque presupones que la autoridad así lo exigirá. El resultado es que terminas actuando de un modo que no te representa. Así es como se pierde la libertad y se colapsan los sistemas. Mi consejo es claro: no obedezcas por adelantado. Lidera siempre desde tus valores.

2. Elige tus palabras con cuidado

El viejo dicho es cierto: puede que la gente olvide lo que dijiste, pero siempre recordará cómo la hiciste sentir. Sé como un melocotón: duro por dentro (el hueso son tus valores), pero suave por fuera. Solo así lograrás que te escuchen de verdad.

©IESE Business School

3. Construye comunidad y devuelve lo que has recibido

En el caso de las mujeres, hemos llegado hasta aquí subidas sobre los hombros de muchas personas que nos precedieron. Cuando te den una oportunidad o un proyecto, busca cómo incorporar a los más jóvenes. ¿Qué estás haciendo para tejer comunidad y conectar personas? La conexión humana es hoy más necesaria que nunca.

4. Sé humilde

Tuve la suerte de trabajar con un Premio Nobel en el Banco Mundial, y lo que más me impactó fue su humildad. Cuando logramos algo, es fácil caer en la trampa de creer que somos indispensables, que nadie más puede hacer lo que hacemos. No es así. Todos nos vamos. Todos podemos ser reemplazados. Por eso es esencial cultivar la humildad.

5. Pide ayuda cuando la necesites

La primera vez que me pidieron liderar un proyecto, respondí: “Creo que se han equivocado de persona”, porque no tenía ni idea de cómo abordarlo. Me dijeron que precisamente por eso me habían elegido: querían una mirada fresca. A veces, pensamos que para hacer bien nuestro trabajo debemos saberlo todo y tener todas las respuestas. Tras reflexionar, acepté, pero pedí los recursos que necesitaba para hacerlo bien. No tengas miedo de pedir lo que necesitas para tener éxito.

6. No se puede tener todo

Mi versión de un dicho conocido es “Puedes tener todo lo que quieres durante algún tiempo, o algo de lo que quieres todo el tiempo, pero nunca todo lo que quieres siempre”. Así que prepárate para eso. Yo lo viví cuando decidí tomar un paréntesis profesional para estar con mis hijos cuando eran pequeños. Fue maravilloso. Sé que no siempre es fácil ni posible para todo el mundo, pero jamás me arrepentí.

7. Ten un gestor de riesgos

Un gestor de riesgos puede ser cualquier persona real con la que puedes hablar antes de

©IESE Business School

tomar decisiones importantes y te ayuda a no precipitarte. Pero también puede ser imaginario, esa voz en tu cabeza con la que dialogas. Vivimos conectados las veinticuatro horas y sentimos la presión de responder a todo de inmediato. No hace falta. Tómate tu tiempo y consulta primero con tu gestor de riesgos.

8. Pasa momentos en la naturaleza y déjate asombrar

El asombro libera serotonina, que nos hace más felices y productivos. A mí me hace feliz contemplar el amanecer cada día. Busca tiempo para estar en contacto con la naturaleza, sobre todo si trabajas en la ciudad. Eso te ayudará a apreciar todo lo que te brinda el universo. También te recordará que solo tenemos un planeta extraordinario, que debemos cuidar tanto como a nosotros mismos. ¡Sal ya ahí fuera!

9. Lidera con valentía, convicción y compasión

Necesitamos líderes que tengan el coraje necesario para seguir sus convicciones y, al mismo tiempo, sean capaces de mostrar compasión. Asume que las personas actúan con buenas intenciones, ya que nunca sabes a ciencia cierta por qué situaciones están pasando. Si la compasión no brota de forma natural, habla con tu gestor de riesgos: puede ayudarte a desarrollar el hábito de la empatía. Este truco te hará la vida mucho más sencilla.

10. Sé consciente de tu privilegio y úsalo con propósito

Todos los que estamos aquí somos increíblemente afortunados. ¿Qué vas a hacer con ese privilegio? ¿Cuál es tu propósito? El mío es transformar la vida de las mujeres. No significa que lo haya logrado, ni que vaya a ver la igualdad plena en mi vida, pero eso no me resta ganas de intentarlo.

Aún hay pocas mujeres en la alta dirección, la vida pública, los parlamentos y los gabinetes. Recuerdo que un ministro de economía me agradeció poner sobre la mesa cuestiones que la pandemia de COVID-19 sacó a relucir, como la carga adicional de cuidados que recayó sobre las mujeres, el papel crucial que desempeñaron en la fuerza laboral en un momento en que tantos trabajadores esenciales eran mujeres y el aumento de la violencia doméstica.

©IESE Business School

Aún queda mucho por hacer en materia de recursos, representación y derechos, pero no hay que perder la esperanza. Una vez conocí a una mujer en un campo de refugiados que, desde su puesto en el consejo local, logró instalar alumbrado público para que las mujeres pudieran desplazarse con más seguridad por la noche. También consiguió reducir el tamaño de los paquetes de alimentos, para aligerar el peso de las mujeres que los cargaban sobre la cabeza. Es un bonito ejemplo de cómo una sola persona puede cambiar no solo su propia vida, sino la de toda una comunidad.

Durante el tiempo que estés en este planeta, ¿qué vas a hacer para intentar que el mundo sea un poco mejor? Céntrate en eso y conviértelo en tu brújula.

Anita Bhatia fue la ponente principal en la Women in Business Conference 2026 celebrada en el campus del IESE en Barcelona bajo el lema "The Ripple Effect: Amplifying Voices and Impact".

Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight núm. 172 (mayo-agosto 2026).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Liderazgo en tribu: mujeres que avanzan juntas para llegar más lejos

Más allá de la diversidad. Claves para fomentar la cultura del cuidado mutuo en tu empresa

Cuando las cuotas de diversidad no cierran la brecha salarial

Lee más artículos sobre mujeres y liderazgo



Anita Bhatia

Exsecretaria general adjunta de Naciones Unidas y exvicedirectora ejecutiva de ONU Mujeres. Tiene experiencia en igualdad de género, desarrollo internacional, finanzas sostenibles y transformación organizativa.

©IESE Business School