Liderar en un mundo polarizado

Estrategias para superar las divisiones y avanzar con un propósito compartido.



1 de mayo de 2026

©IESE Business School

Polarización: el reto y la oportunidad de nuestros tiempos

Por John Almandoz

La polarización se ha convertido en uno de los grandes desafíos de nuestro tiempo, no solo en política, sino también en las organizaciones, los mercados, las comunidades e incluso las familias. Llama la atención que esta división se agrave precisamente en un momento de prosperidad sin precedentes. Pese a todo el progreso económico alcanzado, asistimos a un debilitamiento de los vínculos y los marcos compartidos que antes cohesionaban las sociedades. A medida que las interacciones se vuelven más transaccionales, mengua la confianza en las instituciones y en los demás. El resultado es paradójico: nunca hemos sido tan ricos y, sin embargo, nunca hemos sido tan proclives a la fragmentación, la desconfianza y el conflicto.

¿Por qué ocurre ahora? Las explicaciones psicológicas e identitarias solo abordan una parte del problema. Hay un factor más profundo: el deterioro del equilibrio institucional. Las sociedades –y en especial las empresas, los mercados y el Estado– dependen de un conjunto cada vez más reducido de lógicas, mientras que las instituciones relacionales como la familia, la comunidad o la religión han perdido peso. Ese desequilibrio importa porque esas instituciones aportan sentido, pertenencia y legitimidad. Cuando faltan o quedan relegadas, los individuos tienden a anclar su identidad en categorías opuestas, a menudo políticas. La polarización, en este sentido, es el resultado estructural del debilitamiento institucional.

Además, la sostienen sistemas que premian la indignación, simplifican la complejidad y erosionan la comunicación cara a cara. La tecnología amplifica esas dinámicas, pero no las origina. Cuando las personas carecen de relaciones que trascienden las diferencias y dejan de verse como individuos para verse como categorías, la división se consolida.

Todo esto incide directamente en el entorno en el que operan las empresas. La polarización de los grupos de interés, las expectativas volátiles y la presión para posicionarse en asuntos controvertidos pueden minar la confianza, distorsionar la toma de decisiones y debilitar la cohesión organizativa. Pero las empresas no tienen por qué ser víctimas: pueden ser parte de la solución. Las organizaciones son de los pocos espacios en los que personas con trayectorias, creencias e identidades distintas aún trabajan juntas en torno a un propósito compartido.

Como institución centrada en las personas y en el liderazgo con propósito, el IESE subraya la

©IESE Business School

importancia de construir comunidades sólidas basadas en relaciones personales. Esto beneficia a los individuos, a las empresas y a la sociedad, y constituye además una respuesta estratégica a la fragmentación. Las comunidades fuertes fomentan la confianza, la pertenencia y la comprensión mutua, condiciones que hacen posibles el diálogo y la colaboración incluso en el desacuerdo. Quienes están unidos por relaciones genuinas se muestran más abiertos a aprender unos de otros y menos inclinados a replegarse en posiciones polarizadas.

Para los directivos, esto implica un cambio de perspectiva. La polarización obliga a pensar más allá de la eficiencia y el rendimiento, y a preguntarse si están construyendo organizaciones que funcionan como espacios de integración. Eso supone cultivar un propósito compartido, fortalecer los vínculos y encauzar el desacuerdo de forma constructiva, evitando tanto los excesos de la primacía del accionista como el riesgo de dejarse secuestrar por agendas ajenas a su misión central.

Que las empresas amplíen la división o contribuyan a restaurar la cohesión depende de si cultivan la confianza, la dignidad y un propósito compartido en la experiencia cotidiana del trabajo. En un mundo fragmentado, esta puede ser una de las responsabilidades más importantes de la dirección, y también una de sus mayores oportunidades.



Lo que tu voto revela sobre tu tolerancia al riesgo

©IESE Business School



Cómo proyectar confianza y credibilidad en la divulgación ESG



Guía para diseñar tu plan de marketing en un entorno polarizado

©IESE Business School



10 lecciones de vida para liderar en plena fragmentación



©IESE Business School

El espacio, la última frontera de la cooperación global

La fragmentación global avanza, pero hay un ámbito en el que la cooperación internacional resiste: las misiones aeroespaciales. En una mesa redonda moderada por el profesor Joan Jané durante el Aerospace Day celebrado en el campus de Madrid del IESE, Juan Carlos Cortés (Agencia Espacial Española), Philip Baldwin (NASA) y Heriberto Saldivar (Agencia Espacial Europea) debaten por qué los rivales pueden seguir trabajando juntos por el bien común.

LEE LA ENTREVISTA >

Las redes sociales nos dividen. Así podemos plantar cara.

Aclamadas en su día como paladines de la democracia y el diálogo, las redes sociales se han convertido en espacios mercantilizados cuyos modelos de negocio incentivan los discursos de odio, la desinformación, la polarización y la fragmentación política; una dinámica que beneficia a las élites empresariales y políticas, pero socava la democracia. ¿Qué pueden hacer los directivos y los responsables políticos para frenar estas amenazas a nuestras normas democráticas y a la salud de nuestras sociedades?

LEE MÁS >

©IESE Business School



Consejos para frenar la propagación de la desinformación

Como una manzana podrida, basta un usuario poco crítico para contaminar toda la red, hasta que la opinión de todos termina convergiendo en torno a la desinformación. El modelo matemático del profesor del IESE Manuel Mueller-Frank demuestra este efecto contagio, y apunta dos conclusiones clave para cortarlo de raíz.

CORTA POR LO SANO

©IESE Business School



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

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School