Cómo liderar con propósito en un mundo polarizado

¿Abres la mente y el corazón en el trabajo? Liderar en sociedades fracturadas exige hacerlo con coherencia, propósito y visión global.

13 de noviembre de 2025

Por John Almandoz

©IESE Business School

La polarización ya no es solo política: se ha instalado en los lugares de trabajo, las escuelas y las comunidades. Las empresas, antes consideradas terreno neutral, hoy se ven arrastradas a disputas culturales. Los líderes se enfrentan a un dilema constante: hablar y exponerse al rechazo, o guardar silencio y parecer indiferentes. La sociedad observa cada movimiento.

Los consejos de administración deben prestar atención a los valores que respaldan, conscientes de que las sociedades están fracturadas y las prioridades sociales cambian con rapidez y sin previo aviso.

Las empresas no pueden reaccionar en caliente ante los debates públicos ni permitir que los directores ejecutivos impongan sus agendas personales, pero tampoco pueden quedarse al margen. No se trata de ser políticamente correctos, sino de actuar con sentido común y en coherencia con el propósito corporativo. Cuando ese propósito es auténtico, tiene significado y se vive cada día, adquiere una fuerza tal que no se deja arrastrar por controversias pasajeras. Los consejos deben saber cuándo y cómo actuar en sintonía con ese propósito, sin politizar la empresa ni dividir a sus empleados.

Una forma de lograrlo –en línea con la propuesta de *Amad a vuestros enemigos*, de Arthur Brooks– es abrir la mente y el corazón. Se trata de dar prioridad al propósito y a las personas; de abrazar las diferencias, no de temerlas.

Abre el corazón: el propósito más allá del interés propio

Juan Antonio Pérez López, exdecano del IESE, sostenía que la motivación más profunda para trabajar es la trascendente: servir a los demás y buscar su bienestar.

A diferencia de las recompensas externas (motivación extrínseca) o la satisfacción personal (motivación intrínseca), la motivación trascendente pone el foco en los otros. Este cambio de perspectiva (del "¿qué gano yo?" al "¿cómo puedo servir?") genera una reacción en cadena que fortalece los equipos, aumenta la credibilidad ante los grupos de interés y contribuye a recuperar la confianza en las instituciones.

Sobran los ejemplos. Hubert Joly se apoyó en la conexión humana y el cuidado para reflotar la cadena de electrónica Best Buy, tal y como narra en *The Heart of Business*. Bob Chapman, al frente de la manufacturera Barry-Wehmiller, redefinió el liderazgo como la responsabilidad de cuidar a las personas, según explica en *Todo el mundo es importante*. Empresas como La

©IESE Business School

Fageda e ISS España demuestran que las prácticas con propósito fomentan la cohesión y generan resultados sostenibles. Así, el propósito se convierte en un imán para el talento, la confianza y la resiliencia.

La lección: pregúntate si el propósito de tu empresa realmente involucra a los empleados y guía las decisiones diarias. Un propósito vivido con autenticidad transforma la organización desde dentro, genera confianza entre los empleados y hacia los grupos de interés y contribuye a reestablecer la paz social.

Abre la mente: de la división a la contradicción

Si abrir el corazón significa acoger el propósito con los brazos abiertos, abrir la mente implica aceptar la contradicción. En *Amad a vuestros enemigos*, Brooks invita a tomarse en serio las opiniones opuestas, no a descartarlas. No es una señal de debilidad, sino una estrategia inteligente. Las organizaciones que valoran el desacuerdo y respetan el pluralismo toman mejores decisiones.

Netflix aprendió esta lección tras el fiasco de Qwikster en 2011, cuando la alta dirección desoyó objeciones internas y las acciones se desplomaron. Hoy la compañía promueve deliberadamente el "cultivo de la discrepancia": un método que alienta el debate antes de alcanzar el consenso. El resultado son decisiones más sólidas y una cultura en la que las personas se sienten seguras para expresar sus ideas.

La competencia saludable, cuando se sustenta en el respeto, en reglas compartidas y en la búsqueda del bien común, beneficia a todos. El riesgo surge cuando se interpreta como un juego de suma cero, en el que solo una de las partes puede ganar. Los líderes deben mantener una visión amplia: el éxito no consiste únicamente en alcanzar objetivos organizacionales, sino también en fortalecer el tejido social del que dependen esos objetivos.

La lección: fomenta la variedad de opiniones en los consejos de administración y equipos directivos. No reduzcas la complejidad a blanco y negro. Algunas de las mejores estrategias nacen precisamente de la capacidad de sostener al mismo tiempo verdades que parecen contradictorias.

Recupera la visión global

El neurocientífico Iain McGilchrist advierte que la vida moderna favorece los hábitos del

©IESE Business School

hemisferio izquierdo del cerebro −la especificidad, el análisis y el reduccionismo− por encima de los del hemisferio derecho −donde residen el significado, el contexto y la integración−. En el mundo empresarial, ese desequilibrio se traduce en una obsesión por las métricas, la simplificación y el control, lo que nos hace perder de vista la pregunta esencial: ¿por qué hacemos lo que hacemos?

La tendencia reduccionista del hemisferio izquierdo también alimenta la polarización ideológica. Sin embargo, restaurar el equilibrio está en manos de los consejos y líderes. Para lograrlo, deben crear espacios para la reflexión y mantener presente la visión global, siempre respetando los valores que representan todas las partes. También deben reconocer que las empresas prosperan dentro de un contexto más amplio –familias, comunidades, sociedad– y que, lejos de distraer de la productividad, estos elementos son su base más sólida.

La lección: evita que la eficiencia pese más que el significado. Más allá de qué, cómo y cuánto haces, recuerda por qué lo haces.

Este artículo se publicó originalmente en la newsletter del Centro de Gobierno Corporativo del IESE Business School. Suscríbete aquí para recibir más contenidos como este.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Así es el propósito corporativo que enlaza valores con resultados

De VUCA a PLUTO: liderar en la nueva era Trump

Un marco para abordar los errores corporativos del pasado

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