

16/2020

13 de mayo de 2020

*Federico Aznar Fernández-Montesinos\**

COVID-19. Reflexiones sobre el  
liderazgo y la gestión global de la crisis

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## COVID-19. Reflexiones sobre el liderazgo y la gestión global de la crisis

### Resumen:

El fallecimiento del general de Brigada de Sanidad Juan Rey Naya, por causa de la COVID-19, da pie a una reflexión sobre el concepto de liderazgo o, mejor dicho, sobre la carencia de este a nivel global. No ha habido liderazgo a este nivel antes de la crisis, no lo ha habido durante la gestión de esta y no cabe, por ello, esperar que surja después. Los grandes líderes que ha dado Europa desde Churchill hasta Helmut Kohl parecen encontrarse ausentes, hay un vacío de liderazgo tanto a nivel global como europeo. Estamos ante un problema de modelo, ya que, en la práctica, los problemas no se lideran, sino que simplemente se gestionan.

### Palabras clave:

Liderazgo, COVID-19, estratégico, gestión de crisis, prevención, anticipación.

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Análisis** son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

## COVID-19. Reflections on leadership and global crisis management.

*In memory of Health Brigadier General Juan Rey Naya*

### Abstract:

*The death of the General of Health Brigade D. Juan Rey Naya due to COVID-19 gives rise to a reflection on the concept of leadership, or rather the lack of this at a global level. There has been no leadership at this level before the crisis, there has not been during the management of the crisis and therefore it cannot be expected that it will arise afterwards. The great leaders that Europe has given from Churchill to Helmut Kohl seem to be absent. We are facing a model problem since, in practice, problems are not led but managed.*

### Keywords:

*Leadership, COVID-19, strategic, crisis management, prevention, anticipation.*

### Cómo citar este documento:

AZNAR FERNÁNDEZ-MONTESINOS, Federico. COVID-19. Reflexiones sobre el liderazgo y la gestión global de la crisis.. Documento de Análisis IEEE 16/2020.  
[http://www.ieeee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2020/DIEEEA16\\_2020FEDAZN\\_ReyNaya.pdf](http://www.ieeee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2020/DIEEEA16_2020FEDAZN_ReyNaya.pdf)  
y/o [enlace bie](#)<sup>3</sup> (consultado día/mes/año)

Al general de Brigada de Sanidad Juan Rey Naya  
*In memoriam*

Vivimos un tiempo que nos ha venido a demostrar que lo que denominamos valores militares no son patrimonio exclusivo de los que compartimos una cultura específica y portamos armas, así como un cierto uniforme. El concepto está más bien ligado a una vocación de servicio que se desarrolla con entrega, profesionalidad, eficacia y sin ponderar demasiado el riesgo personal. Por eso los militares nos hemos identificado tanto con los sanitarios en estos momentos de crisis.

El pasado 9 de mayo se nos fue, víctima de la COVID, el general de Brigada de Sanidad Juan Rey Naya, una persona particularmente querida en el Instituto Español de Estudios Estratégicos pues llevaba la clínica de varios de sus miembros. Aunaba la doble y significada condición en estos tiempos de médico y militar; y con ello también una doble llamada a la acción. Su muerte da aún más sentido a su vida. *Sit tibi terra levis.*

Coincidíamos en la pasión por el Románico, lo que nos llevaba frecuentemente a Huesca y Jaca donde alguna vez coincidimos. No se puede conocer Iguazú sin antes conocer Huesca. La iglesia de San Pedro el Viejo en esa ciudad es un referente en tanto que un lugar de una belleza e historia extraordinaria. Allí, en un sarcófago romano del siglo II, reposan los restos de Ramiro II el Monje, el de la campana, un líder estratégico, que en tiempos de incertidumbre y caos supo adelantarse a los oponentes, imponer su visión, gestionar la crisis que sacudía su reino y preservarlo y todo ello sin apego a un poder que nunca quiso y del que se desprendió tan pronto como pudo para volver al monacato. De esta manera, y carente de ambición alguna, se confirma pese a todo como uno de los líderes estratégicos más importantes de la historia de España, pero también poco conocido, más allá del escarmiento que diera a unos nobles levantiscos.

## Liderazgo y gestión de crisis

El término liderazgo lleva asociadas ideas como iniciativa, proactividad, decisión, valor, entre otras. Todo aquello de lo que la conducta de Ramiro II servía de expositor. Encarna una actitud hacia los problemas; liderazgo y cambio están en íntima relación. No estamos, como antaño, ante un individuo, sino ante un equipo que la complejidad de la tarea que ha de afrontar eleva a la categoría de institución, aunque se personalice en quien la representa, con vistas a humanizarla y hacerla comprensible.

A su vez, la palabra estrategia está asociada a visión e inteligencia; requiere de una comprensión profunda de la situación. Pero también se relaciona con la ejecución y el posicionamiento; y en esta lógica, compartida con el liderazgo, de previsión, anticipación y creación de poder. Estrategia y futuro son dos caras de la misma moneda.

El liderazgo estratégico es un arte con una intensa relación con la realidad. El líder no es solo profeta, sino un conductor de hombres y, por ello, responsable de sus decisiones; en eso precisamente se separa del profeta. Es el intérprete del momento y el apóstol de la nueva realidad, pero también quien conduce tal transformación en tiempos de incertidumbre. El margen de maniobra y autonomía real, y con ello la dimensión de cualquier eventual cambio, está en relación con la legitimidad del líder. La fortuna en su ejecución y su dimensión es lo que de facto define la bondad de su mandato. Grandes líderes implican grandes cambios, la cuestión es no forzarlos innecesariamente para hacer grande —y fingido— el liderazgo.

El concepto de crisis proviene de la medicina; subraya las ideas de cambio brusco y decisión. Lo que se pretende con la gestión de crisis es restituir las condiciones previas en el más breve plazo, dando marcha atrás. La cuestión es que los problemas complejos no se resuelven, sino que se gestionan.

Lo primero que ha de hacerse con las crisis es impedir las, tratar de no llegar a ellas. La prevención es siempre la mejor opción, pero las crisis son situaciones excepcionales y, por definición, imprevistas. De este modo se excusa la falta de preparación. La múltiple naturaleza que pueden presentar hace muy difícil estar a todas.

El gasto en prevención es, en general, percibido como muy poco eficiente, pese a que realmente no sea así. La elevada ponderación de la eficiencia en la vida ordinaria, en el contexto de la imprevisibilidad y el «excepcionalismo» de las crisis, así como el amplio espectro de posibles amenazas, desincentivan su preparación. La prevención es, no pocas veces, considerada erróneamente como una inversión baldía para Estados sujetos a múltiples demandas económicas. Pero prevención y liderazgo se encuentran interrelacionados.

Las crisis son ocasiones en que en un entorno de incertidumbre y de falta de datos, se cuestionan los principios y reglas que regulan la vida ordinaria, como en el caso de la COVID-19; emerge una nueva normalidad que precisa de diferentes reglas. Se requieren decisiones de singular trascendencia en un plazo más corto del habitual, al margen de los protocolos ordinarios y con un nivel de conocimiento inferior a lo normalmente aceptable.

A esta carencia de información le suele acompañar un ritmo rápido de los acontecimientos y una percepción de escalada que hace que se aprecie urgencia; el ritmo exponencial de la expansión del coronavirus es un magnífico ejemplo de ello. Las decisiones así tomadas no contentan; nunca son completamente satisfactorias, pero el coste de cualquier otra opción aún es superior.

Esto estresa a la sociedad, ensanchando y haciendo más visibles sus costuras, sus líneas de fractura. Sufren un estrés especial los puntos nodales en que interaccionan Estado y sociedad: las instituciones que se ven laminadas y debilitadas. Y esto mismo va a pasar a nivel europeo y hasta global

Las crisis, por ser una ruptura con lo que es habitual, pueden ser informativamente relevantes. Y es que toda crisis genera una crisis informativa, lo que, en no pocas ocasiones, resulta más trascendente que el problema al que obedece.

La comunicación es fundamental en este marco. Nada existe si no es publicado, ni siquiera la propia crisis en tanto que hecho subjetivo: su existencia debe ser aceptada por el público como tal; este a menudo decide si lo es. La percepción o la imagen priman sobre la realidad. El problema ha dejado de estar referido a su propia naturaleza, para transformarse en un problema político, de relato y opinión pública. De hecho, su éxito o fracaso lo decide la opinión pública, una inadecuada gestión

informativa la puede agravar generando peligrosas derivas. No se puede perder el relato.

El liderazgo estratégico expone precisamente lo que la situación demanda: una finísima sensibilidad para comprender el escenario —anticipación—, pero también decisiones y capacidad de comunicación e influencia para imponer una respuesta. Todo junto con un profundo conocimiento del grupo y su entorno. Esto legitima las decisiones y ayuda a su implementación. En consecuencia, la pérdida de confianza limita las opciones del líder.

El sentimiento precede al pensamiento y lo condiciona. Consecuentemente, y entiéndase bien que, dentro de un orden, hacer una evaluación de la gestión de la crisis en relación con el liderazgo estratégico solo es posible en términos subjetivos, de percepción. Así, ¿cuál es el número de fallecidos aceptable para decir que una crisis se encuentra bien gestionada? Es una dramática pregunta que admite múltiples respuestas condicionadas todas por el marco y la escala. Y cada país parece que cuenta con las suyas propias, lo cual es un problema.

### **La crisis global del COVID y el vacío de liderazgo**

El contexto en el que viene a emerger el coronavirus merece reflexión. Margaret Thatcher y Ronald Reagan iniciaron un ciclo de las Relaciones Internacionales basado en el librecambio y la globalización que parece estar revirtiéndose tras la llegada del nuevo milenio. Más concretamente a partir de la crisis de las hipotecas *subprime*. Esta se transformó en la Unión Europea *mutatis mutandi* en una crisis de los países del sur, pese a que estos no habían estado en su gestación, estresando grandemente a la Unión al cuestionar sus estructuras, balances de poder y hasta el sentimiento de solidaridad de sus miembros.

La situación anterior a la llegada del coronavirus era de clara discordia en todas las dimensiones y ámbitos, aunque, desde 2015, se empezaban ya a superar las consecuencias sociales de la crisis financiera. La relación con Estados Unidos era también una de las cuestiones candentes de la Unión Europea en el contexto de una política de aranceles, declaraciones asertivas y unas elecciones presidenciales que tendrán lugar en ese país en noviembre del año en curso.

Al mismo tiempo, los países de Asia Pacífico seguían creciendo y se consumaba lo que se ha llamado el «ascenso de los otros». China y Estados Unidos, tras una relación de coevolución y mutuo beneficio, desarrollan una suerte de «guerra comercial» que se sustancia fundamentalmente en un enfrentamiento tecnológico. Este, en parte, se llevaba a efecto en el teatro europeo y tiene repercusiones sobre la economía global al tiempo que laminaba sus reglas.

La pugna se sigue aun manteniendo hoy durante la gestión del coronavirus. Ahí están las acusaciones mutuas entre China y Estados Unidos sobre su origen humano o sobre la veracidad de los datos facilitados; el enfrentamiento biotecnológico por ser el primero en descubrir la vacuna y que lleva a la competición a más de cien empresas de diferentes países; la imposición de sanciones comerciales (aranceles) que en el contexto del coronavirus sobresalta a los mercados bursátiles; las diferentes políticas de cuarentena aprobadas sin concertación internacional...

La trinidad del poder global, que vienen a constituir la Unión Europea, Estados Unidos y China, y que debieran actuar conjuntamente para resolver un problema de nivel global, no va a hacerlo. Es más, según hemos visto, van en algunos casos hasta a tratar de aprovechar el virus en su propio beneficio buscando con ello alterar el *statu quo* o las tendencias presentes.

El resultado de esta falta de concertación y de las divergencias interesadas es que se va a centrifugar la acción política menoscabándose al mismo tiempo los resultados globales.

Un horizonte de incertidumbre se extiende a modo de nebulosa en derredor de la Unión, mientras crece aún más la desconfianza y se cuestiona la validez de los marcos regulatorios que daban estabilidad al mundo; unas normas, dicho sea de paso, consideradas insuficientes para el incremento de relaciones que se estaba produciendo. Parece que, y en detrimento de la multilateralidad, las políticas de poder han vuelto a las Relaciones Internacionales, si acaso alguna vez se hubieran marchado. Y el coronavirus, pese a que debiera haber servido para lo contrario, ha servido a incentivar aún más tales males y tendencias.

Y converge con otros sucesos. Así, el pasado 31 de enero se consumó la salida del Reino Unido del grupo de los 28, si bien a lo largo de 2020 se habrán de establecer el modelo de relación a sostener tras este período transitorio. La gestión de la COVID parece que va a ir paralela a la gestión del *brexít*.

Pero es que tampoco se ha conseguido la concertación al propio nivel de la Unión. Es más un problema, cuya respuesta reclama actuar conjuntamente, como si de una piña se tratara, tan solo ha servido para evidenciar las graves fracturas geográficas, ideológicas y económicas de la Unión.

Ha servido para amplificar todas esas líneas de fractura, poniendo en evidencia situaciones y contradicciones no resueltas. El ejemplo más palmario es el producido entre el norte y el sur entre modelos culturales luterano-calvinistas y otros ortodoxo-católicos que parecen seguir el muy superado debate que Weber plasmara en su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* a principios del siglo XX.

El resultado de todo ello ha sido la paralización del funcionamiento del orden global desde la Segunda Guerra Mundial, lo cual ha abocado a Europa a una completa inacción. Ni en lo uno ni en lo otro ha estado Europa a la altura, no se ha hecho prevención y no se ha actuado globalmente como se debiera. Sin gobernanza global no cabe afrontar un problema que se ha acreditado que lo es. No se han generado las condiciones para que aparezca un De Gasperi o un Robert Schuman o un Franklin D. Roosevelt capaz liderar la precrisis y la postcrisis, y elevar al mismo tiempo el nivel compromiso europeo. Se ha producido una rotunda quiebra de la previsión estratégica, lo que resulta atribuible a la ausencia de un claro liderazgo a nivel internacional, pero también a nivel europeo. Se juega a corto plazo y a cara de perro, sin el menor atisbo de grandeza alguna.

Parece, no obstante, que ha habido desigual acierto en la respuesta, si se juzga esta, a nivel europeo; y países como Alemania, Dinamarca o la República Checa lo han hecho mejor que otros. Que el norte, una vez más ha superado al sur, eso sí, con sus singularidades. Puede ser, las circunstancias son diferentes. Hasta la enfermedad pudiera serlo también. Pero estamos en una carrera de un plazo más largo y que daba para hacerlo mejor. Mala es la gloria que se asienta en la desgracia del vecino o que tiene en ella toda su baremación. En algún momento habrán de abrirse las fronteras y volver a la igualdad.



## Liderazgo y virus

La eventual evaluación de una gestión de crisis y del liderazgo con que esta es afrontada conviene realizarla desde dos puntos de vista: uno el de la prevención, esto es, de las acciones orientadas a evitar que ocurra. Así, atajar las cosas en sus mismísimos orígenes es la consumación del liderazgo estratégico, por más que se prive de reconocimiento a sus autores. Y otro el de la respuesta para que, de suceder, sus efectos sean los mínimos.

Para prevenir una crisis hay que reducir el riesgo de que esta se produzca y en eso se fracasó, pues no hubo una acción conjunta pese a ser tal cosa posible, faltó visión. Y el riesgo se reducirá al disminuir tanto las amenazas, como las propias vulnerabilidades. Para disminuir la vulnerabilidad hay que proteger aquellos valores en riesgo y perseguir a los agentes que materializan la amenaza. Y, al mismo tiempo, estar preparados para poder afrontar los daños, incrementando, por un lado, la resistencia del conjunto; y, por otro, estableciendo medios y planes para mitigar los efectos de aquellos de producirse. Todo lo cual vuelve a requerir de anticipación e impronta, de liderazgo para imponerse sobre las dinámicas de eficiencia.

En el caso de la COVID-19, con los datos disponibles, la imagen proyectada por Occidente es objeto de crítica precisamente en los dos ámbitos citados: se interpreta como la propia de un fallo de anticipación derivado primero de una falta de vigilancia estratégica; y, subsiguientemente, de que no se hubiera hecho un seguimiento al virus y adoptado o reforzado las medidas una vez detectado. Tal vez incluso hubiera sido posible su erradicación al principio.

La COVID-19 tenía dosis de irrealidad que lo aproximaban a la cinematografía, aunque no estamos, y ese es el drama real, ante un «cisne negro», sino, por previsible, blanco. El resultado es que la llegada efectiva y prevista de un virus provocó sorpresa e incredulidad en una opinión pública no preparada. La teoría se había hecho realidad motivando un fuerte shock, acreditándose simultáneamente falta de seguridad y de preparación.

Los elementos que contribuyeron a la minusvaloración de la amenaza pudieron deberse a una fatiga receptiva (síndrome del Cuento del Lobo), en parte motivada porque los daños ocasionados por las pandemias que la precedieron (ébola, MERS y SARS) quedaron muy por debajo de las expectativas mediáticas en un mundo dominado por la eficiencia del gasto. Su surgimiento previo, lejos de concienciar como debiera, debilitó la preparación.

Aquellas pandemias, además, insensibilizaron a las sociedades europeas, en terminología maoísta, la vacunaron ante nuevos avisos de amenaza, auspiciando una suerte de cadena de la no reacción. Y es que, frente a las crisis aludidas, en muchos países, se hizo un importante esfuerzo económico y mediático que, finalmente, no se mostró necesario. Y ello en momentos ajustados desde la perspectiva económica. Los líderes están, precisamente, para atreverse a romper con las dinámicas vigentes en nombre del futuro.

Lo que era evidente se transformó súbitamente como resultado de una suerte de negacionismo, en asombroso, en una sorpresa estratégica que afectó a la legitimación de los líderes, al poner en duda su capacidad para ponderar la situación y dar respuestas adecuadas, afectando de paso a su credibilidad.

Tal cosa supuso, en términos de imagen, una pérdida de la iniciativa que situó a las instituciones europeas a remolque de los acontecimientos, tanto por falta de la preceptiva preparación como de anticipación y de decisión. Cada nación quedó sola frente al problema en una reedición de la doctrina Sinatra que aludiendo a la célebre *My way*, antes de la desaparición del Pacto de Varsovia, formulara Gorbachov.

Las medidas adoptadas, por más que oportunas, fueron cuestionadas al imponerse un relato —amparado por las redes sociales— que las ligaba con una suerte de improvisación. A ello contribuía un entorno de incertidumbre y falta de datos. Las sociedades posmodernas soportan peor el desorden que las primitivas. Además, tienden a personalizar los errores para simplificar el problema haciéndolo comprensible y así poder auto exculparse.

La pedagogía realizada desde la comunicación política ha concienciado exitosamente a la población sobre cuestiones tan gravosas y necesarias como las medidas de confinamiento y distancia social, pero no ha contribuido a mejorar la imagen de los líderes, lo que les ha debilitado como conductores. Boris Johnson, tras pasar la enfermedad y acercarse en términos de imagen a quienes la padecen, ha encontrado un fuerte rechazo a sus planes de desescalada.

Del lado de la mitigación, la atropellada pugna por material sanitario en China trasladó, nuevamente, una imagen de improvisación, falta de solidaridad y debacle a escala global. Al mismo tiempo, dejó en evidencia los efectos estratégicos y sobre la seguridad que la dislocación entre los centros de producción y de consumo de materiales con una ligación con la seguridad puede tener. Este es resultado necesario de la globalización y sus contradicciones.

### **Liderazgo versus gestión en la política internacional**

La globalización se ha construido sobre el beneficio, y en tanto que un proceso de racionalización supone el triunfo de la eficiencia sobre la eficacia. De hecho, ha propiciado una puesta en común en nombre de la eficiencia; se desatiende así la eficacia, en relación directa con la seguridad. La seguridad en un conjunto interconectado queda fijada por la propia del país menos seguro, algo hasta ahora aceptado pero que habrá que reconsiderar para reclamar estándares similares, al igual que ya se hace en los aeropuertos.

La crisis, que ha sorprendido a todos, no es un fallo de inteligencia, pues ha sucedido lo previsible.

Estamos ante un fallo de liderazgo, de impronta y actitud a escala global. Por ello precisa ser analizado en la misma escala. Pero este fallo es muy anterior, obedece a un modelo cultural de decisiones y lo que hace la crisis es ponerlo en evidencia. No es solo el fracaso de toda una dinámica previa, sino también la expresión de las limitaciones de un modelo.

Sí, cuando a finales de los 50 se le preguntó al entonces premier británico Harold Macmillan qué determinaría el rumbo de su gobierno respondió, con la languidez y condescendencia eduardiana: «Events, dear boy, events». No en vano, la crisis de Suez le había llevado al gobierno y, para confirmar sus palabras, el escándalo Profumo le apartaría de él.

Esta frase expone plásticamente el escaso margen de autonomía de quienes se presume dirigentes estratégicos, intérpretes del momento y responsables de crear poder. Estos se encuentran privados de la libertad de acción pues van a remolque de los sucesos; y esa es precisamente la diferencia entre un líder y un gestor. Los problemas ya no se lideran, se gestionan.

Tal tendencia se ha agravado. Las sociedades posmodernas y postheróicas rechazan a los líderes y miran solo al presente, a lo que es. Y tanto con el crepúsculo de las ideologías —la idea de D. Bell sobre la reducción del espacio para la auténtica diferencia política— como con la profundización de la globalización —su complejidad e interconectividad— hacen que cualquier alteración del escenario tenga consecuencias insondables. Las decisiones ante un evento global, como el coronavirus, tienen que encontrarse orquestadas a un nivel igualmente global. Esto genera quietismo, desanima cualquier actuación proactiva que perturbe la estabilidad y el paradigma vigente, rompiendo la inercia y el consenso.

Es el triunfo de la cultura del *statu quo* y del anclaje. Pero después de la COVID, se avecina un inevitable cambio de modelo. Afrontar tal reto requerirá simultáneamente de sensibilidad, desafío y prevención. En suma, de liderazgo estratégico para gestionar lo incierto: ¿Podremos? La crisis de la COVID es realmente expresión de la crisis de Europa.

Hay que preparar el posvirus. Aún causa asombro y hasta estremecimiento pensar en el entramado de conferencias (Moscú, Casablanca, El Cairo, Teherán, Yalta y Potsdam) que sirvieron para diseñar en plena Segunda Guerra Mundial el mundo que la seguiría y entramado institucional que serviría para mejorar el mundo. Pero esto requiere de un liderazgo global que, por ahora, ni ha aparecido ni se vislumbra. Las organizaciones internacionales creadas entonces están desbordadas por la

globalización y no representan los balances actuales de poder, con lo que tampoco pueden cumplir ya su función rectora.

La cuestión que surge de inmediato versa sobre si es posible una solución global a los problemas globales que ha abierto esta crisis sin un liderazgo global y cuáles serán sus consecuencias para la globalidad, que es la primera víctima de la crisis. La pandemia ha desvelado los límites del modelo. Las alteraciones desconocidas del escenario pueden tener dimensiones insondables o limitadas, según las opciones. Recordando la manida idea de que el término crisis implica cambio, pero también oportunidad se nos presentan varios escenarios posibles.

Uno primero sería volver sencillamente a lo anterior. Es la recuperación en forma de «v» o de «u». La desescalada se formula, así como un retorno al orden anterior, como en todas las crisis económicas del siglo XXI (2007 y 2011). Supone aceptar que no hay mejor alternativa.

Otro eventual escenario pasa por aprovechar para mejorar los males de nuestro sistema o abrimos a nuevas oportunidades. En el caso de España, un recambio de modelo económico que sirva para su reindustrialización, así como para encontrar fuentes alternativas al turismo. Y es que los importantes ingresos que se obtienen de este sector acomodan al país, pero hacen comparativamente desventajoso que se concentre en retos de mayor envergadura. Se precisa profundizar en la internacionalización de la economía. El turismo, cuando las condiciones de seguridad lo permitan, se desplazará en parte a los países del norte de África por sus ventajas competitivas. España debe incorporarse a la revolución tecnológica que se está viviendo y profundizar en la digitalización. La crisis sería así un revulsivo para ir en la dirección no solo correcta, sino inevitable. Y aun para adaptarse y liderarla.

Un tercer escenario vendría consignado por la aparición de un nuevo orden tras la debacle económica y la crisis financiera que vendría a continuación. Esta sería una suerte de reproducción del cataclismo del sistema liberal preconizado desde la ortodoxia marxista a través una sucesión de crisis de creciente recurrencia. Ello provocaría la progresiva laminación de las clases medias favoreciendo una abrupta desigualdad.

Las clases medias son factores estabilizadores y de anclaje de las democracias occidentales. Su debilitamiento acarrearía una pérdida de legitimidad del sistema cuya efectividad, a su vez, quedaría cuestionada. De ello se derivaría la apertura de un ciclo revolucionario y de conflictividad a nivel global de efectos insondables.

## Conclusiones

La crisis no es un fallo de inteligencia, pues ha sucedido lo previsible. Estamos ante un fallo de liderazgo, de impronta y actitud a escala global. Este obedece a una problemática de modelo internacional y de cultura de la decisión; y lo que hace la crisis es evidenciarlo. No es solo el fracaso de una dinámica previa, sino también la expresión de las limitaciones de aquel.

La complejidad e interrelaciones de la globalización, desanima cualquier actuación auténticamente proactiva que perturbe la estabilidad vigente. Además, las decisiones tienen que encontrarse orquestadas a un nivel global, lo cual restringe el margen de maniobra e iniciativa de los líderes estratégicos y les sitúa frecuentemente por detrás de los sucesos. Y ello cuando, como hemos visto, no existen mecanismos de concertación adecuados. Esto hace del liderazgo práctico un ejercicio de adaptación a las dinámicas reinantes que obvia el inconformismo natural de los líderes y no atiende a lo que es su vocación última, la de crear poder.

Con todo, el mundo del siglo XXI no se encuentra completamente ordenado —de hecho, lo está menos que el siglo XX— existiendo margen para un auténtico liderazgo. La falta de anticipación y dirección de la crisis acredita un preocupante vacío a nivel global. Hay que preparar el post-COVID internacional, pero tal tarea dista aun de haberse emprendido, cuando no hay coordinación suficiente en la gestión. Además, las dinámicas estatales ya activadas dan poco margen a la concertación que, por el contrario, parece una lógica periclitada.

En este contexto algunos consideran a Europa un modelo agotado y hasta decadente; otros, por el contrario, entienden su existencia como un ideal y un ejemplo de valor universal. En cualquier caso, una Unión Europea más fragmentada busca su propio sentido en un mundo en transformación donde las reglas que una vez sirvieron para darle forma sobre la base de la seguridad jurídica que proporcionaban, se ven cuestionadas precisamente de la mano de quienes propiciaron su establecimiento.

La crisis de la COVID no ha servido para unir a Europa. Hoy Europa, en este contexto de crisis, se pliega y se pregunta sobre sí misma, pero también sobre su futuro y la dirección a adoptar para alcanzarlo. Hasta ahora había superado los retos que se le habían planteado mediante el permanente desbordamiento del marco vigente entonces. La práctica de tal cosa se había llevado a cabo con un paso adelante con fórmulas que proponían frente a la no Europa, más Europa. Frente a la realidad, ideales y sueños. Pero parece el principio de realidad ha abortado los sueños y cada uno va a lo suyo.

Con todo, en la caja de Pandora que las hipotecas *subprime* y *Lehman Brothers* hace 13 años abrieron, aún sigue quedando la esperanza. Somos de la materia de la que se componen nuestros sueños. No hay mejor opción que Europa.

Y esta, mi general, es la situación en la que a mi juicio dejas el mundo. Quedo a tus órdenes.

*Federico Aznar Fernández-Montesinos\**

Analista del Instituto Español de Estudios Estratégicos