

14/2021

8 de febrero de 2021

*Beatriz Navarro Sanz\**

**El liderazgo en tiempos de  
pandemia: cambios y nuevas  
tendencias para el siglo XXI**

## El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI

### Resumen:

La crisis de la COVID-19 ha generado cambios y nuevas tendencias en el liderazgo. En el escenario internacional, las organizaciones internacionales han ejercido un liderazgo muy tímido, al mismo tiempo que las principales potencias mundiales no han ejercido un liderazgo global. El liderazgo colaborativo o cooperativo de finales del siglo xx ha sido sustituido por el liderazgo competitivo. En Europa, el liderazgo de la Unión Europea (UE) está en crisis desde hace años, lo que se ha reflejado en sus sucesivas crisis. Si bien, existe un hilo de esperanza y optimismo para que la UE refuerce su papel y su función tras sus últimas actuaciones para superar las secuelas de la COVID-19. Por último, desde una perspectiva nacional, el liderazgo femenino ha destacado en diferentes países como Alemania, Finlandia, Taiwán o Nueva Zelanda, al mismo tiempo que hemos asistido al reforzamiento del hiperliderazgo populista, a la consolidación de un liderazgo cívico o ciudadano y al liderazgo desinteresado, honesto y discreto de colectivos como el personal sanitario, el personal de limpieza, el personal de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, los militares, los transportistas, los empresarios o el personal de los supermercados.

### Palabras clave:

COVID-19, liderazgo global, liderazgo asimétrico, liderazgo femenino, hiperliderazgo.

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

## *Leadership in times of pandemic: changes and new tendencies for the 21<sup>st</sup> century*

### *Abstract:*

*The COVID-19 crisis has generated changes and new tendencies in leadership. On the international stage, international organizations have exercised very timid leadership, while the major world powers have not exercised global leadership. The collaborative or cooperative leadership of the late 20th century has been replaced by competitive leadership. In Europe, the leadership of the European Union (EU) has been in crisis for years, which has been reflected in its successive crises. However, there is a thread of hope and optimism for the EU to reinforce its role and its function after its latest actions to overcome the aftermath of COVID-19. Finally, from a national perspective, female leadership has stood out in different countries such as Germany, Finland, Taiwan, or New Zealand, while we have witnessed the reinforcement of populist hyper-leadership, the consolidation of civic or citizen leadership and the disinterested, honest, and discreet leadership of groups such as medical and health staff, cleaning staff, security forces, militaries, transporters, businesspeople, or supermarket staff.*

### *Keywords:*

*COVID-19, global leadership, competitive leadership, European leadership, asymmetric leadership, female leadership, populist hyper-leadership, civic leadership.*

## A modo de introducción: la crisis de la COVID-19 como una oportunidad histórica para repensar el liderazgo

El liderazgo no es un concepto fácil de definir, de ahí que algunos autores como Warren Bennis señalaran que «el liderazgo es como la belleza, nadie la puede definir, pero cuando alguien la ve, la reconoce»<sup>1</sup>. Sin embargo, las diferentes teorías que han abordado el liderazgo a lo largo de la historia sí han señalado que el liderazgo debe caracterizarse por la iniciativa, la proactividad, la decisión, la honestidad, el rigor, la empatía, la solidaridad, la sinceridad, la lealtad o el valor, entre otros. Asimismo, a pesar de sus diferentes teorías y enfoques, autores clásicos del liderazgo como Maquiavelo, Weber, Pareto o Mosca ya coincidían en la idea de que el liderazgo era esencial en contextos cambiantes y complejos como es, sin duda, el que hoy vivimos con la pandemia.

La crisis de la COVID-19 supone un reto sin precedentes en el siglo XXI, puesto que su alcance, dimensión e intensidad han sido tan elevados que, en opinión de algunos expertos, podría tratarse del mayor desafío tras la Segunda Guerra Mundial. En palabras de la presidenta de la Comisión Europea, Ursula Von Der Leyen, «un virus mil veces más pequeño que un grano de arena»<sup>2</sup> cuestiona los cimientos de las sociedades contemporáneas. En este contexto, las organizaciones internacionales, los líderes mundiales o los ciudadanos han promovido medidas extraordinarias y actitudes de adaptación y resiliencia que han sido objeto de debate, generándose cambios y nuevas tendencias en el liderazgo. De lo que no cabe duda es de que, en tiempos de múltiples crisis como la sanitaria, económica, social o de gobernanza derivadas de la COVID-19, son necesarios liderazgos responsables, coherentes, conscientes y resilientes, capaces de influir y movilizar a la sociedad para garantizar la seguridad y el bienestar colectivo.

Por tanto, la crisis de la COVID-19 nos muestra importantes cambios y nuevas tendencias en el liderazgo, que abordaremos desde un enfoque transversal, holístico e integrado y desde una triple perspectiva: internacional, europea y nacional. El interés del tema radica en que la crisis de la COVID-19 representa una oportunidad histórica para

<sup>1</sup> DURÁN RODRÍGUEZ, M. «El liderazgo y su papel en la construcción de organizaciones en aprendizaje», Revista Costarricense de Psicología, 2006. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/4767/476748703006.pdf> (Consultado el 23 de noviembre de 2020).

<sup>2</sup> VON DER LEYEN, U. «Building the world we want to live in: A Union of vitality in a world of fragility», 2020. Disponible en [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ov/SPEECH\\_20\\_1655](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ov/SPEECH_20_1655) (Consultado el 23 de noviembre de 2020).

repensar y fortalecer el liderazgo, no solo para abordar las secuelas de la COVID-19 con eficacia y coherencia, sino también para sentar las bases que permitirán superar los desafíos y retos del mundo del siglo XXI, en el que se han acabado las certezas y los individuos se sienten vulnerables ante lo nuevo y desconocido.

### **El tímido liderazgo de las organizaciones internacionales en un contexto de vacío de poder**

Las instituciones creadas tras la Segunda Guerra Mundial no han ejercido un liderazgo eficaz y coherente en el contexto de la crisis de la COVID-19. La gran mayoría de las organizaciones internacionales se han visto desafiadas y desbordadas por la crisis de la COVID-19. Si bien debemos considerar que la crisis de las organizaciones internacionales no es un fenómeno reciente, sí se ha agudizado notablemente como consecuencia de la pandemia, dejando al descubierto sus debilidades y sus fallos estructurales y de funcionamiento.

Así pues, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha sido criticada por su liderazgo disfuncional, debido a su incapacidad para coordinar una respuesta a nivel global para, en primer lugar, combatir la COVID-19 y, más tarde, sentar las bases de la reconstrucción económica y social. Algunos expertos han sostenido que se trata de una organización excesivamente diplomática y, por tanto, demasiado lenta en su toma de decisiones.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT) no ha sido capaz de diseñar e implementar protocolos de actuación que guiasen a los diferentes Gobiernos para reactivar el turismo con las máximas garantías de seguridad y con las premisas básicas de la calidad, seguridad e innovación. El turismo es un sector clave para la recuperación económica y social en la gran mayoría de países, incluyendo algunos en desarrollo. Además, también se han echado en falta campañas de concienciación y sensibilización más claras y eficaces para promover el turismo responsable y sostenible, habida cuenta de que, en la actualidad, las nuevas tecnologías son un recurso de valor incalculable para promover ideas, compartir experiencias, incentivar actitudes o fomentar principios.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) tampoco ha liderado la puesta en marcha de planes de acción conjuntos para garantizar unas condiciones seguras y equitativas en la vuelta a los colegios, especialmente necesarios en los países en desarrollo, en los que las niñas se han visto

particularmente afectadas. La UNESCO debe fomentar y proteger el derecho a la educación de todos los niños y niñas en el mundo.

Por último, en lo que respecta a las organizaciones internacionales, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) debería reforzar su liderazgo impulsando la armonización de las legislaciones laborales para garantizar los derechos y las garantías de los trabajadores en un contexto de incertidumbre e incremento del desempleo, lo que afectará a la calidad de vida de millones de personas en el mundo. Asimismo, debería elaborar más programas de ayuda e incentivos para el empleo dirigidos especialmente a los colectivos más vulnerables y perjudicados por la crisis de la COVID-19, que sirviesen de referencia e inspiración para los Gobiernos nacionales.

Por tanto, en un orden internacional en el que las organizaciones internacionales no van a desaparecer, pero sí podrían volverse irrelevantes, es fundamental repensar su liderazgo, lo que implica llevar a cabo reformas que refuercen y relegitimen su papel y función en el escenario internacional para que sean capaces de dar respuestas eficaces y coherentes a futuras crisis complejas. Los ejes clave para la reforma de las organizaciones internacionales deben basarse en rediseñar las estructuras de la gobernanza multinivel, incrementar la colaboración y participación de la sociedad civil y los actores no estatales en la toma de decisiones, aumentar su financiación, fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, simplificar y agilizar los procedimientos o dar un mayor peso y protagonismo a los países emergentes para reflejar los nuevos equilibrios de poder en el escenario internacional del siglo XXI. Aquí es importante tener en cuenta que, si las reformas de las organizaciones internacionales se llevan a cabo con éxito y se relegitima su papel y su función, volverían a ser marcos de referencia para los Gobiernos y la ciudadanía, contrarrestando el creciente auge de los nacionalismos y populismos en los diferentes países.

Junto con el tímido liderazgo de las organizaciones internacionales, nos encontramos con que ninguna de las principales potencias en el escenario internacional como Estados Unidos, China, Rusia o la Unión Europea han ejercido un liderazgo global para coordinar respuestas o consensuar estrategias para salvar vidas y proteger las economías. Mientras que algunos expertos, como Javier Solana<sup>3</sup>, se refieren a la idea de un vacío

<sup>3</sup> SOLANA, J. «Del G20 al liderazgo global: un vacío que urge llenar», 2020. Disponible en [https://dobetter.esade.edu/es/g20-liderazgo-global?\\_wrapper\\_format=html](https://dobetter.esade.edu/es/g20-liderazgo-global?_wrapper_format=html) (Consultado el 23 de noviembre de 2020).

de liderazgo en el escenario internacional, otros, como Joseph Nye<sup>4</sup>, aluden a la idea de competición y rivalidad entre las potencias que se ha manifestado de manera clara y evidente en la lucha por conseguir recursos sanitarios y lograr una vacuna segura y eficaz, especialmente China y Estados Unidos. La guerra comercial y la batalla por el 5G ha tenido su continuación en la crisis de la COVID-19, lo que ha llevado a algunos expertos a referirse a la denominada *guerra fría vírica*. Según el semanario *The Economist*, «Donald Trump ha estado más interesado en culpar a China por la pandemia que en coordinar una respuesta internacional»<sup>5</sup>. Por tanto, el liderazgo competitivo ha sustituido al liderazgo cooperativo o colaborativo instaurado desde la segunda mitad del siglo xx, si bien es cierto que la victoria de Joe Biden en Estados Unidos supone un hilo de esperanza para volver a un liderazgo más colaborativo en los próximos años, en el que Washington retome su compromiso de siete décadas con el orden mundial y ejerza un liderazgo democrático y responsable. El liderazgo global de Joe Biden se apoyará probablemente en la diplomacia y el multilateralismo si tenemos en cuenta la trayectoria y perfil del nuevo presidente.

Sin embargo, más allá de las organizaciones internacionales y de las principales potencias mundiales, sí se ha observado un mayor liderazgo por parte de las empresas multinacionales, las ONG, las organizaciones del tercer sector u organizaciones de la sociedad civil global para impulsar la empatía y la solidaridad y proteger los derechos y libertades de los individuos. Diferentes líderes a nivel mundial de ámbitos tan diversos como las finanzas, el deporte o el medioambiente, tales como Ana Botín, Pau Gasol o Greta Thunberg, han liderado campañas de concienciación e iniciativas para ofrecer respuestas sólidas a las diferentes crisis generadas por la COVID-19.

### Hacia un liderazgo más democrático, transparente y solidario en Europa

En Europa ya no contamos con los grandes líderes del siglo xx como Churchill, Kohl o Mitterrand, sino que el liderazgo europeo lleva años sumergido en una profunda crisis que se ha manifestado en la crisis económica y financiera, la crisis de refugiados o, en

<sup>4</sup> NYE, J. «El otro cambio de poder global», 2020. Disponible en <https://www.project-syndicate.org/commentary/new-technology-threats-to-us-national-security-by-joseph-s-nye-2020-08/spanish?barrier=accesspaylog> (Consultado el 24 de noviembre de 2020).

<sup>5</sup> «Global leadership is missing in action», *The Economist*, 2020. Disponible en <https://www.economist.com/special-report/2020/06/18/global-leadership-is-missing-in-action> (Consultado el 25 de noviembre de 2020).

la actualidad, la crisis de la COVID-19. El liderazgo europeo fue considerado por diferentes expertos como insuficiente al inicio de la pandemia, puesto que la UE fue incapaz de ofrecer una estrategia basada en la coordinación y el consenso a los Estados miembros para garantizar el suministro de medicamentos o material médico o facilitar la toma de decisiones en los Estados miembros con complejas estructuras territoriales en los que la cogobernanza ha fallado. La falta de liderazgo de la UE agravó, una vez más, la creciente desafección de los ciudadanos hacia el proyecto europeísta, lo que abre una ventana de oportunidad a los nacionalismos y populismos que es, sin duda, uno de los mayores riesgos para la supervivencia de la UE.

Sin embargo, el lanzamiento de diferentes iniciativas desde Bruselas como el Plan de Recuperación para Europa o Next Generation EU, dotado de 750 000 millones de euros; las nuevas prioridades y orientaciones del nuevo marco presupuestario plurianual 2021-2027; el Programa SURE; la creación del programa EU4Health 2021-2027; la participación en el mecanismo COVAX; el Fondo Social Europeo Plus, o los recursos adicionales para el Fondo de Ayuda Europea para los Más Necesitados (FEAD) han supuesto un punto de inflexión para el liderazgo de la UE y, concretamente, instituciones como la Comisión Europea y el Banco Central Europeo (BCE) han fortalecido su liderazgo y sentado las bases para la reconstrucción económica y social de Europa.

Por tanto, la UE ha conseguido reforzar su liderazgo con diferentes iniciativas y propuestas dirigidas a la sostenibilidad económica y el bienestar social, no solo orientadas al corto plazo, sino también al medio-largo plazo, para crear una Europa más fuerte y unida. Sin embargo, es necesario ir más allá de actuaciones y medidas concretas, teniendo que emprender la UE un proceso de transformación y renovación que le permita ejercer un liderazgo más transparente, más cercano, más solidario y democrático con las estructuras, mecanismos e instrumentos normativos adecuados. Los desafíos y retos de la COVID-19 constituyen una oportunidad única para que la UE reinvente el proyecto europeo y lo convierta en ilusionante. La UE debería adoptar un enfoque pansocial y transversal para proteger a sus ciudadanos e incrementar su calidad de vida, desarrollando el pilar social que tanto demanda la ciudadanía y visibilizando de manera más clara su acción y sus medidas. Solo así los ciudadanos podrán comprender el papel de Europa y su potencial para dar una respuesta común a 27 Estados miembros. En definitiva, se trata de, a través del liderazgo europeo, poner en valor los beneficios y

las ventajas que ofrece un proyecto de integración sin precedentes en el mundo y la historia.

Junto con el mayor compromiso y voluntad por parte de las instituciones europeas para reforzar su liderazgo, los Estados miembros, superados los momentos iniciales de descoordinación y tensión, parecen más proclives a colaborar y liderar proyectos de recuperación y resiliencia para superar las secuelas de la COVID-19. Sin embargo, desde una mirada más crítica, se trata de un liderazgo desigual o asimétrico, porque solo algunos países, entre los que podemos destacar Alemania y Francia, han apostado por incrementar su liderazgo en Europa para armonizar respuestas e impulsar iniciativas conjuntas. En este sentido, Angela Merkel y Emmanuel Macron presentaron una «ambiciosa propuesta de recuperación de la UE»<sup>6</sup> que ha servido de base para la propuesta de la presidenta de la Comisión Europea, Ursula Von der Leyen, para el Plan de Recuperación para Europa, convirtiéndose en un acuerdo histórico.

Especial mención también merecen las asociaciones y fundaciones pro-Europa que también han liderado iniciativas y medidas para impulsar la acción conjunta y fortalecer el proyecto europeo, tanto dentro como fuera de sus fronteras. Académicos y expertos europeos también han formulado recomendaciones y orientaciones que han sido fundamentales para diseñar e implementar las directrices de recuperación en Europa.

### **El liderazgo femenino, el hiperliderazgo populista y el liderazgo cívico en la esfera nacional**

A nivel nacional, es especialmente destacable el liderazgo femenino en países como Alemania, Finlandia, Taiwán o Nueva Zelanda. Angela Merkel, en Alemania, se dirigió a los alemanes con un discurso memorable y se tomó desde el inicio la amenaza como un desafío grave y pasó rápidamente a la acción, formando un Gobierno paralelo con los presidentes de los 16 *länder*, activó todos los recursos sanitarios del país y movilizó a las empresas de biotecnología y las universidades del país.

Sanna Marin, la primera ministra más joven del mundo, reaccionó pronto en Finlandia y lideró diferentes campañas a través de las redes sociales para fomentar la

<sup>6</sup> «The Merkel-Macron plan to bail out Europe is surprisingly ambitious», *The Economist*, 2020. Disponible en: <https://www.economist.com/europe/2020/05/21/the-merkel-macron-plan-to-bail-out-europe-is-surprisingly-ambitious> (Consultado el 22 de noviembre de 2020).



concienciación ciudadana y la responsabilidad individual. Tsai Ing-Wen, al ver lo que sucedía en China, encabezó proyectos firmes y eficaces para contener el virus lo antes posible y producir equipos y material médico. Finalmente, Jacinda Ardern, primera ministra neozelandesa, adoptó una política de comunicación muy transparente e inclusiva, fortaleciendo la unidad política y los lazos de colaboración con los ciudadanos.

Por tanto, existen cuatro elementos que son fundamentales en el liderazgo femenino en tiempos de crisis: capacidad para tomar decisiones de manera temprana y consensuada; diálogo con la sociedad civil claro y transparente; unidad política; y, por último, el fortalecimiento de la poligobernanza, que implica la colaboración y la participación entre los poderes públicos, las empresas y la sociedad civil. Así pues, es, con carácter general, un liderazgo más democrático, más colaborativo, más transparente y responsable. Condiciones, todas ellas, imprescindibles para gestionar una crisis, fortalecer los lazos sociales, incrementar el bienestar colectivo y, en última instancia, mejorar la calidad de las democracias.

Liderazgo que, además, no solo se ha limitado al ámbito político, sino que también son muchas las mujeres que han liderado la gestión de la pandemia y sus múltiples crisis en los hospitales, las residencias de ancianos o los centros escolares. Así pues, el liderazgo femenino requiere un mayor protagonismo y visibilidad, reconociendo su valor añadido para gestionar las crisis.

Por otro lado, a nivel nacional, también hemos asistido al reforzamiento de los hiperliderazgos populistas. Los hiperliderazgos populistas tienden a simplificar los problemas de la realidad política y social. La simplificación del pensamiento es consecuencia de la primacía de la tesis de McLuhan de que «el medio es el mensaje»<sup>7</sup>. Sin embargo, a pesar de que hemos asistido a un refuerzo en la etapa inicial de la pandemia de los hiperliderazgos populistas, lo cierto es que su gestión y liderazgo han sido más que cuestionados. La crisis de la COVID-19 ha puesto de manifiesto los límites del populismo, puesto que su fórmula para proporcionar soluciones simples a problemas complejos no sirve para contener una pandemia global, al igual que su narrativa no ha sido coherente, puesto que ha sido desacreditada por científicos y médicos.

<sup>7</sup> LARA MILKO, A. «McLuhan, “el medio es el mensaje” y el impacto de la tecnología en la publicidad actual», 2016. Disponible en: <https://medium.com/@AJLaraMilko/mcluhan-el-medio-es-el-mensaje-y-el-impacto-de-la-tecnolog%C3%ADa-en-la-publicidad-actual-cad70d6da726> (Consultado el 25 de noviembre de 2020).

Líderes como Donald Trump en Estados Unidos, Boris Johnson en Reino Unido o Jair Bolsonaro en Brasil han recibido críticas por parte de otros líderes y expertos. Boris Johnson se vio obligado a abandonar la idea de la *herd immunity*, o 'inmunidad colectiva', por sus inmanejables efectos en el National Health System (NHS) y la economía. Su estrategia para combatir la crisis de la COVID-19 fue criticada por expertos del Imperial College London. Donald Trump o Jair Bolsonaro han dado consejos a la población de poca o nula evidencia científica.

Sin embargo, también debemos considerar que el miedo, la incertidumbre y el empeoramiento de la calidad de vida que podrían caracterizar al mundo postcoronavirus, podrían favorecer al populismo en la medida en que las personas traten de aferrarse a alternativas más radicales que les prometan mayor bienestar y seguridad, volviendo a reforzarse los hiperliderazgos populistas. El populismo no desaparecerá tras la crisis de la COVID-19, como tampoco los hiperlíderes que lo abanderan.

También debemos referirnos al liderazgo ciudadano o cívico, puesto que los ciudadanos han sido capaces de innovar acciones y medidas para proteger la salud y la economía y han exigido la cogobernanza a los poderes públicos para superar las secuelas de la COVID-19. Muchos ciudadanos han demostrado actitudes proliderazgo como buscar soluciones innovadoras y creativas, actuar con honestidad y transparencia, asumir responsabilidades, fomentar consensos o motivar especialmente a las personas que se encuentran en circunstancias o condiciones más desfavorables. Especial mención merece el liderazgo desinteresado, anónimo, discreto y responsable de colectivos como el personal sanitario, el personal de limpieza, de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, los militares, los transportistas, los empresarios o el personal de los supermercados. Todos ellos merecen, sin duda, el agradecimiento y el reconocimiento de la sociedad por su liderazgo en tiempos complejos.

La revista *Fortune* ha elaborado la lista de los 25 grandes líderes del mundo en 2020, dedicada a las personas que «realizaron tremendos actos de ingenio, coraje y compasión»<sup>8</sup> para combatir la pandemia. En el primer puesto de la lista se encuentra el doctor Li Wenliang, oftalmólogo del hospital de Wuhan, debido a que fue de los primeros médicos en China en advertir de la gravedad de la COVID-19. Sus advertencias

<sup>8</sup> «World's 25 Greatest Leaders: Heroes of the pandemic», *Fortune*, 2020. Disponible en <https://fortune.com/worlds-greatest-leaders/> (Consultado el 26 de noviembre de 2020).

condujeron a su detención, y, más tarde, su muerte debido a la COVID-19 causó una profunda consternación en la opinión pública mundial. Su valentía y coraje inspiraron al mundo y le convirtieron en uno de los héroes de la pandemia. Otro de los nombres que aparecen en la lista es el de Mary Barra, directora ejecutiva de General Motors, destacando su proactividad e iniciativa para producir respiradores en la empresa en el menor tiempo posible, lo que permitió salvar muchas vidas. El único español que aparece en la lista es el chef José Andrés, que, a través de su ONG World Central Kitchen, ha proporcionado alimentos a los colectivos más afectados por la crisis de la COVID-19. La cocina solidaria de José Andrés ha sido todo un ejemplo de liderazgo y colaboración en tiempos difíciles. Finalmente, también podemos mencionar a Amadou Sall, director del Instituto Pasteur de Senegal, que ha mantenido una actitud de liderazgo para coordinar la pandemia en el continente africano y poner en marcha diferentes proyectos para disponer de pruebas diagnósticas.

## Conclusiones

Para concluir, tan solo añadir y matizar que la historia ha demostrado que las crisis también generan oportunidades y, por tanto, la COVID-19 podría ser un golpe de realidad para reflexionar y repensar diferentes cuestiones, entre ellas, el liderazgo del siglo XXI. Hoy, más que nunca, el liderazgo debe ser adaptativo, colaborador, diverso e innovador; y el líder del mundo en la era postcoronavirus deberá tener cualidades como la honestidad, la integridad, el compromiso, la fortaleza o la responsabilidad para garantizar el bienestar y la seguridad, así como para generar emociones y sentimientos positivos en la ciudadanía. *The Economist* ya señaló que, «con carácter general, los líderes que se han tomado en serio la pandemia han experimentado un aumento en su tasa de aprobación»<sup>9</sup>.

Liderazgo que no solo debe involucrar a los poderes públicos, sino también a las organizaciones de la sociedad civil, las empresas o las organizaciones del tercer sector. Un liderazgo compartido que permita tomar decisiones consensuadas, justas e inclusivas para encontrar soluciones coherentes y eficaces en futuras crisis complejas.

<sup>9</sup> «Covid-19 has given most world leaders a temporary rise in popularity», *The Economist*, 2020. Disponible en: <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/05/09/covid-19-has-given-most-world-leaders-a-temporary-rise-in-popularity> (Consultado el 26 de noviembre de 2020).

De lo contrario, un liderazgo errático e imprevisible podrá tener un enorme impacto en las sociedades contemporáneas, con efectos inmanejables e irreversibles en la gestión de los futuros desafíos del siglo XXI, como ya hemos visto con la crisis de la COVID-19. Es, por tanto, una de las lecciones que tenemos que aprender de la crisis de la COVID-19, que el liderazgo no es un privilegio sino una responsabilidad, y que debe ejercerse desde un marco ético y moral de referencia.

*Beatriz Navarro Sanz\**

Graduada en Relaciones Internacionales  
Máster en Políticas Públicas de Seguridad y Defensa