

## Gestión de riesgos y resiliencia de las estructuras sociales

### Resumen:

En este documento exponemos cómo la gestión adecuada de la diversidad inherente a las propias estructuras sociales puede ayudarnos a afrontar de una forma resiliente aquellos desafíos que implican una gran incertidumbre, como puede ser el actual. Así, para minimizar los riesgos asociados con la toma de decisiones cuando se carece de conocimiento o de información suficientes, se requiere llevar a cabo un abordaje desde múltiples perspectivas. De esta forma, la diversidad bien gestionada es un valor añadido para conseguir el objetivo de alcanzar sistemas sociales y económicos más resilientes. Sin embargo, la falta de capacidad histórica en el seno de la Unión Europea para aprovechar la increíble diversidad que aportan sus Estados miembros ha impedido consensuar y ejecutar respuestas coordinadas, principalmente en el terreno social. En este caso, la propia clasificación de patrones de actuación «correctos» (países del norte) e «incorrectos» (países del sur), podría estar dificultando sistemáticamente alcanzar el objetivo perseguido.

### Palabras clave:

Resiliencia, diversidad, gestión de riesgos, incertidumbre, toma de decisiones.

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

## *Risk management and resilience of social structures*

### *Abstract:*

*In this paper we reason how the adequate management of the inherent diversity within the social structures, can help us to face in a more resilient way those challenges that involve great uncertainty, such as the current one. Thus, to minimize the risks associated with decision-making when insufficient knowledge or information is available, an approach from multiple perspectives is required. In this way, diversity well managed is a benefit to achieve the goal of developing more resilient social and economic systems. However, the historical lack of capacity within the European Union to take advantage of that incredible diversity provided by its member states has prevented consensus and coordinated responses, mainly in the social field. In this case, the very existence of a classification of “correct” (northern countries) and “incorrect” (southern countries) performance patterns, could be systematically making it difficult to achieve the pursued goal.*

### *Keywords:*

*Resilience, diversity, risk management, uncertainty, decision-making.*

### **Cómo citar este documento:**

GARCÉS, Mario y AYORA, Alberto. *Gestión de riesgos y resiliencia de las estructuras sociales*. Documento de Opinión IEEE 69/2020.

[http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2020/DIEEEO69\\_2020MARGAR\\_resilienciaUE.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEO69_2020MARGAR_resilienciaUE.pdf) y/o [enlace bie<sup>3</sup>](#) (consultado día/mes/año)

Hay un libro de José Antonio Marina que comienza con una fábula magistral y a la vez demoledora. El libro es *Las culturas fracasadas* y cuenta cómo los hormigueros eran sociedades perfectas, porque cada miembro se sacrificaba por el bien común, que era la perpetuación del hormiguero. Estaban regidos por una misteriosa inteligencia colectiva que funcionaba con sorprendente eficacia, pero un día todo cambió. «Pero un día las hormigas se volvieron inteligentes, reflexivas, autónomas y libres. Se volvieron kantianas, y esto, que debería haber elevado la calidad de vida del hormiguero, desbarató su convivencia».

«La hormiga capaz de pensar por sí misma no quiso ya diluirse en el hormiguero. Su inteligencia individual se enfrentó a la inteligencia colectiva. Estableció sus propios fines. Cada hormiga descubrió que lo que era bueno para el hormiguero, tal vez no lo fuera para ella. Y viceversa. Se encontró desgarrada entre la lógica del hormiguero —que dice que vivan para él y mueran por él— y la lógica individual —que recomienda el «sálvese quien pueda»—. La primera generación de hormigas kantianas todavía oyó resonar en su interior la antigua voz del hormiguero, diciéndole que debía respetar la ley colectiva impresa en su interior, pero poco a poco esa voz se debilitó. La razón autónoma de la hormiga se encerró en su argumento. «Si quiero ser libre, no tengo que escuchar la ley del hormiguero sino mi propia ley. Y esta me dice que no tengo más que una vida y que no sería racional cambiar mi bien por el bien ajeno, aunque éste sea la salvación de la comunidad. El ideal de la inteligencia privada es convertirse en un gorrón con éxito».

Esta fábula lleva al autor a estudiar la inteligencia compartida y también a hacer preguntas trascendentales sobre las que en algún momento debemos pararnos y reflexionar: ¿Qué ocurre si esa cultura se encanalla? ¿Qué sucede si esa sociedad se vuelve estúpida? ¿Por qué si somos tan inteligentes hacemos tantas estupideces? ¿Por qué se cometen tantos disparates en la toma de decisiones políticas? ¿Cómo podríamos liberarnos de la estupidez colectiva y llegar a ser sociedades más inteligentes?

El hecho es que debemos ser conscientes de que «nuestra inteligencia nos mantiene en permanente riesgo, y solo una poderosa creatividad compartida puede ponernos a salvo».

### **¿Una Europa resistente o resiliente?**

En la crisis actual, la mayor crítica que se hace desde los medios de comunicación y la opinión pública a los gobiernos regionales, nacionales, e incluso a la Unión Europea, es la falta de unidad a la hora de actuar. Las tensiones entre países o bloques, siempre centradas en aspectos económicos y financieros, están forzando las costuras de una Unión Europea que, desde su más remoto origen, no se diseñó desde la perspectiva de los intereses generales de sus ciudadanos, sino de los de sus empresas y entidades financieras, principalmente las de los países más industrializados y ricos.

Así, las inversiones financiadas por la UE (la zanahoria) han ido dirigidas en mayor medida a facilitar el flujo de mercancías, dinero y personas dentro del espacio común (autopistas, trenes de alta velocidad, puertos y aeropuertos e infraestructuras comercialmente estratégicas) y no tanto a asegurar la calidad de vida de los ciudadanos, basada en la calidad de sus servicios públicos esenciales o en reducir los niveles de desigualdad.

Por su parte, las duras condiciones para pertenecer al club (el palo) han sido el férreo cumplimiento de criterios que, en última instancia, solo pretenden asegurar nuevos mercados, estables y rentables, pero no equitativos ni justos para los ciudadanos en su conjunto. Este hecho quedó patente durante la crisis financiera de 2008, principalmente en Grecia o España, donde el objetivo de la UE fue controlar el déficit y asegurar el pago de la deuda (principalmente de los bancos alemanes, con modificación de la constitución incluida). En cambio, no lo fue evitar los desahucios de la población, impedir las quiebras de pequeñas empresas y autónomos, reducir la corrupción o prevenir el desmantelamiento de servicios sanitarios y educativos. Para evitarlos, los rescates deberían haberse aplicado en la economía real y productiva. Sin embargo, esos enormes rescates fueron inyectados directamente en el sistema financiero, el propio causante de la crisis, cortocircuitando con ello el flujo lógico del capital a través del tejido productivo y el consumo. Los populismos no surgen por casualidad.

Ahora nos enfrentamos a un nuevo desafío, en un escenario totalmente diferente a cuando se creó la UE y que una vez más pone a prueba la «resistencia» de la misma, que no su «resiliencia», porque ambas no son lo mismo. Una UE resiliente debería tener la capacidad de hacer frente a la adversidad y salir positivamente transformada por ella. Así, la principal diferencia entre resistencia y resiliencia es que la primera tiene un límite, que cuando se traspasa supone el colapso del sistema, mientras que la segunda no lo tiene, sino que se adapta ante la adversidad y se recupera. Y es que las mejores organizaciones, las más fiables, no son las que menos fallan, sino las que mejor se recuperan de los errores que cometen.

Según parece, es la diversidad de factores culturales, económicos y sociales la que, nuevamente, pone ahora en jaque la resistencia de las costuras de la UE<sup>1</sup>, pero ¿y si fuera precisamente esa diversidad donde realmente reside la oportunidad para estrechar los lazos de la UE y hacerla realmente resiliente?

### **Sistemas resilientes. Una cualidad innata pero atrofiada**

Cuando afrontamos situaciones donde la incertidumbre es elevada, como lo es la que actualmente vivimos, la gestión de los riesgos se complica sobremanera. Es aquí donde entra en juego la diversidad como elemento clave para desarrollar la resiliencia. Es importante resaltar que por diversidad no sólo nos referimos a la relativa a las ideas, sino también a la geográfica o a la logística. Así, cuando no sabemos cuál es la forma óptima de actuar, lo mejor es actuar de muchas formas diferentes y comprobar la eficacia y la eficiencia de las distintas estrategias para abordar un mismo problema. Cada una de ellas actuará sobre distintos factores y obtendrá diferentes resultados, algunos mejores y otros peores. Un sistema resiliente tomará todos esos datos, los analizará y elegirá las estrategias que mejores resultados hayan obtenido. Una vez «identificadas» esas «lecciones», las aplicará sistemáticamente en todos sus elementos, haciendo uso de todos los recursos disponibles, y pasando a ser «lecciones aprendidas». Y es en ese proceso en el que la creatividad compartida, basada en el bien común y la ética, se constituye en la clave del éxito.

---

<sup>1</sup> Disponible en: [https://blogs.elconfidencial.com/espana/caza-mayor/2020-04-29/merkel-dopa-empresas-sanchez-iglesias-asfixian\\_2570967/](https://blogs.elconfidencial.com/espana/caza-mayor/2020-04-29/merkel-dopa-empresas-sanchez-iglesias-asfixian_2570967/)

Llegados a este punto, y a modo de inspiración, quizá deberíamos explorar cómo funcionan los mejores sistemas resilientes actualmente conocidos y, para eso, debemos volver nuestra mirada hacia la biología. Los seres vivos somos altamente resilientes. La selección natural nos ha dotado de un conjunto de sistemas adaptativos que nos ha permitido afrontar la incertidumbre de forma magistral, tanto como individuos como a nivel de especies. De entre todos esos sistemas adaptativos hay uno que destaca entre todos los demás: el sistema nervioso. Todos los demás sistemas adaptativos están regulados y coordinados por él, ya sea voluntaria o involuntariamente, y de forma consciente o no. El caso de los humanos es especialmente significativo, dadas las sorprendentes capacidades de las que hacemos gala y que nos diferencian sustancialmente del resto de los seres vivos.

Así, ante un nuevo desafío, nuestro cerebro procesa la información procedente de múltiples sentidos, abordándola de diversas formas complementarias y además lo hace de forma distribuida, pero simultánea. Una vez recibida la información, dispone de diferentes estrategias (ej. reflejos, inteligencia, automatismos) para priorizar y dar sentido a esa información muy diversa, encontrar o elaborar posibles soluciones y tomar decisiones sobre cuál sería la mejor opción disponible para desplegar. Si encuentra una solución, la ejecuta de manera rápida y eficaz, intercambiando información entre sus distintas áreas y utilizando, de forma eficiente y perfectamente enfocada, sus limitados recursos. De esta forma, consigue generar respuestas adaptativas, pero, por encima de todo, consigue aprender. Es esa capacidad de aprendizaje, junto con la posibilidad de compartir lo aprendido mediante el lenguaje, la que nos ha permitido adaptarnos, colaborar, sobrevivir y sobresalir como una especie de éxito.

Sin embargo, no debemos olvidar que todo ese proceso está permanentemente enfocado en un solo objetivo: encontrar el equilibrio óptimo en cada momento y para cada situación concreta. Tal y como recoge nuestra reciente Teoría Emocional de la Racionalidad, las emociones son el mecanismo que utiliza nuestro cerebro para optimizar su funcionamiento<sup>2</sup>, siendo estas las que le permiten alcanzar ese equilibrio

---

<sup>2</sup> GARCÉS, Mario y FINKEL, Lucila, "Emotional Theory of Rationality". Abril 2019, *Frontiers in Integrative Neuroscience*. 13, 11. Disponible en: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnint.2019.00011/full>

óptimo entre las diferentes constricciones que continuamente se le presentan y que, en última instancia, definen el pensamiento y el comportamiento humanos.

### ¿Cuál es la cultura de la Unión Europea?

Asistimos al proceso de salida de Reino Unido de la Unión Europea, cuyo germen radica en algo a lo que no se da la debida importancia que merece, y que es la cultura. El Tratado de Lisboa concede una gran importancia a la cultura. Así, el preámbulo del Tratado de la Unión Europea (TUE) se refiere explícitamente a la inspiración «en la herencia cultural, religiosa y humanista de Europa»<sup>3</sup>. Además, el artículo 6 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) dispone que las competencias de la Unión en el ámbito de la cultura consisten en «llevar a cabo acciones con el fin de apoyar, coordinar o complementar la acción de los Estados miembros».

Como recoge el artículo *El futuro brexit de la UE*, en noviembre del 2004 tuvieron lugar en Berlín unas jornadas internacionales sobre esta cultura común a la que asistieron nueve países<sup>4</sup>. Todos ellos eran del centro y norte de Europa y eran los siguientes: Alemania, República Checa, Estonia, Eslovenia, Lituania, Polonia, Países Bajos, Hungría y Francia. Allí se acordó desarrollar una cultura común para la Unión Europea. Efectivamente, podemos preguntarnos por qué no fue a esta reunión ningún país de las islas británicas o de la zona sur de la Unión Europea. Pero deberíamos ir más allá y aceptar el reto de atrevernos a contestar si existe una cultura común europea. Y si existe... ¿qué clase de cultura es?

Hagamos aquí un paréntesis y abordemos una primera reflexión individual y colectiva sobre las emociones, que recordemos rigen el comportamiento de todos nosotros, y nuestras estructuras sociales. Una pregunta clave a considerar: ¿Qué «cultura» impera en nuestras estructuras sociales? Porque la «cultura de la organización», la manera en que «damos sentido» a nuestro mundo, condiciona todo. Y aquí la «cultura emocional», el conjunto de valores compartidos, normas y creencias que gobiernan nuestras emociones, es el concepto transcendente que probablemente hemos descuidado y no se ha considerado. ¿Qué «cultura emocional» tiene la Unión Europea?

<sup>3</sup> Disponible en: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/137/la-cultura>

<sup>4</sup> SAINERO, Ramón. El futuro «brexit» de la UE. Disponible en: [https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/opinion/2019/10/11/futuro-brexit-ue/0003\\_201910G11P13991.htm](https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/opinion/2019/10/11/futuro-brexit-ue/0003_201910G11P13991.htm)

Aunque continuamente se pone el foco en la falta de un liderazgo en la UE, el problema no es solo la falta de líderes<sup>5</sup>. Liderar se enmarca en un contexto, en una cultura y en una visión. ¿Existe una visión compartida de a dónde debe ir Europa? ¿Está renunciando Europa a sus principios fundacionales? ¿Cuál es la razón por la que algunos países parecen más dispuestos a contribuir al desarrollo de la Política Común de Seguridad y Defensa (PCSD) y otros no? ¿Existe cultura de Seguridad y Defensa? ¿Qué emociones están guiando la nave de Europa?

El 28 de enero de 1986, el transbordador espacial Challenger explotaba en el aire, algo más de un minuto después de haber despegado desde la base de cabo Cañaveral. Apenas unos meses después, el 26 de abril de 1986, sucedió el accidente nuclear más grave de la historia en Chernóbil. El análisis de estos dos grandes accidentes reveló importantes fallos organizacionales y sistémicos, y supuso el nacimiento de un nuevo concepto, el de «cultura de seguridad».

La cultura preventiva o de seguridad es un conjunto de maneras de hacer y de pensar ampliamente compartidas por los actores de una organización, en todo lo relativo al control de los principales riesgos de sus actividades<sup>6</sup>.

Se definen cinco niveles en esta cultura preventiva<sup>7</sup>. La madurez en prevención de cualquier empresa u organización depende de su ubicación en esta escalera.

1. El nivel más bajo es el «patológico», que corresponde a aquellos que no se preocupan por la seguridad, y que actúan solo ante medidas punitivas, sanciones e inspecciones.
2. El segundo nivel, el «reactivo», caracteriza a los que se preocupan por la seguridad solo cuando hay un accidente y se ha materializado el riesgo.
3. En el nivel «formalista» se encuentran organizaciones que tienen implantado un sistema de gestión, realizan auditorías periódicas...
4. El cuarto nivel es el «proactivo», propio de quienes mejoran continuamente para prevenir los accidentes. Todo el mundo está comprometido con la seguridad. Desde el jefe o líder hasta los trabajadores y empleados.

<sup>5</sup> Disponible en: <https://blog.realinstitutoelcano.org/europa-demasiadas-crisis-poco-liderazgo/>

<sup>6</sup> Disponible en: <https://www.icsi-eu.org/es/que-es-la-cultura-de-seguridad-icsi.p741.html>

<sup>7</sup> Disponible en: <https://acciopreventiva.com/cultura-preventiva/>

5. El nivel de la excelencia es el «generativo», denominado así porque la seguridad se constituye en el valor fundamental, que hace que ésta emane en la organización. Hay transparencia y los errores se utilizan para mejorar.

En este último nivel se sitúan lo que se denominan las denominadas «organizaciones de alta fiabilidad» o *High Reliability Organisations* (HRO)<sup>8</sup>. Concepto que nace al comprobarse que, en determinadas organizaciones de alto riesgo, el riesgo era sistémico, derivado de su propia complejidad. Sin duda el mundo actual es volátil, incierto, complejo y ambiguo. Y la Unión Europea obviamente también.

Nos enfrentamos a riesgos sistémicos, por lo que vale la pena detenerse un momento a estudiar los principios de las HRO y que han servido para gestionar la seguridad de industrias tan complejas como la espacial o la nuclear entre otras. Se basan en unos principios para el «antes» y otros para el «después».

#### ***Principios enfocados hacia el antes: la anticipación***

- Alta sensibilidad hacia los errores, hasta en los mínimos incidentes.
- Reticencia para simplificar. Hay que esforzarse en profundizar en las causas y factores contribuyentes.
- Sensibilidad a nivel de las operaciones. Hay que bajar al «fango y mancharse las botas». Tener la visión del que combate en primera línea y escucharle.

#### ***Principios enfocados hacia el después: la contención***

- Compromiso con la «resiliencia». No es que estas organizaciones no cometan errores, sino que esos errores no les acaben inhabilitando.
- Deferencia ante la pericia práctica, las personas que tienen experiencia y conocimiento para responder apropiadamente.

El principio de resiliencia, como vemos, está presente y constituye la seña de identidad de una HRO. El principio de resiliencia debería ser identidad de la UE.

---

<sup>8</sup> HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE. "High reliability organisations. A review of the literatura", 2011.

Recapitemos nuevamente y preguntémosnos respondiendo con sinceridad. ¿En qué nivel de cultura de seguridad se encuentra la Unión Europea? ¿Constituye la Unión Europea una «organización de alta fiabilidad»? ¿Cumplimos los principios de una HRO? Porque contestar estas preguntas con sinceridad determinará la respuesta de la siguiente pregunta fundamental: ¿Estamos preparados para las siguientes crisis que vendrán?

### **Construyendo una Unión Europea resiliente**

Esta perspectiva que hemos analizado, bilógica y técnicamente, nos debe conducir a considerar la necesidad de construir una Europa resiliente, teniendo presente el principio del arte de la educación de Kant, y por el que no se debe educar conforme el presente, sino conforme a un estado mejor, posible en lo futuro, de la especie humana; es decir, conforme a la idea de humanidad y de su completo destino<sup>9</sup>.

Si aplicamos el enfoque evolutivo para analizar la resiliencia de nuestras instituciones y, en más concreto, de la UE, vemos que ya se está llevando a cabo eficazmente, sin saberlo, el primer paso de esa cadena de respuesta de un sistema altamente resiliente. 27 países y un sinnúmero de regiones dentro de ellos, muy distintos entre sí, interpretando de formas diferentes la información y siguiendo simultáneamente diferentes estrategias para hacer frente a un desafío común. Hasta aquí todo perfecto.

El problema siempre surge cuando hay que recopilar, integrar, analizar, elegir, coordinar y ejecutar, en todo su ámbito de influencia y con todos los recursos a su alcance, las mejores soluciones detectadas. Es ahí donde las estructuras de la UE no responden adecuadamente, y es precisamente ahí donde reside su mayor fortaleza potencial. La UE, tal y como está diseñada actualmente, es un sistema resistente, no resiliente, y sus costuras ya han empezado a romperse con el *brexit*.

Para abordar el proceso de transición desde un sistema resistente hacia uno resiliente, tal vez podríamos echar mano de algunos conceptos que quizá nos puedan ayudar en esa tarea.

---

<sup>9</sup> KANT Immanuel. *Pedagogía*.

Tomemos, en primer lugar, el concepto de «red». Si nos fijamos en los sistemas emergentes altamente resilientes, la mayor parte de ellos presentan una estructura de red, desde nuestro cerebro hasta Internet, pasando por los enjambres. En todos ellos la estructura de red permite que la información viaje por múltiples rutas y se procese en distintas unidades diferentes, minimizando con ello el impacto de los fallos y generando redundancia en el sistema.

Pero esa redundancia, si no se gestiona adecuadamente, puede reducir la eficiencia del sistema. Por ese motivo, todos esos sistemas utilizan como mecanismo de optimización otro concepto que creemos importante introducir en el análisis: la «segmentación», es decir, el mecanismo que permite que no toda la información viaje por todo el sistema, sino que, de manera dinámica reajusten sus canales, físicos y/o funcionales, para que los nodos que comparten más información y con más frecuencia se agrupen o interconecten juntos.

Asimismo, dichos sistemas presentan diferentes respuestas en función de la experiencia previa, es decir, modifican de manera dinámica sus respuestas en función de las circunstancias y de la experiencia ya adquirida. Por su parte, si nos centramos en la «criticidad» de la información, todos ellos muestran también capacidad para priorizar aquella información que requiere un tratamiento más urgente o elaborado, demorando aquella que no tiene tanta prioridad.

Si nos enfocamos ahora en la toma de decisiones, existen estudios que nos permiten comprender cómo diferentes variables afectan a la calidad de las decisiones que se toman. Así, factores como el tamaño de un grupo, la complejidad de la decisión, el grado de interconexión de los miembros del grupo o la forma de adoptar las decisiones condicionan la calidad de estas.

Todos estos factores deberían incorporarse y analizarse de forma sistemática en el rediseño de nuestros sistemas sociales, desde la globalización hasta la UE o los sistemas territoriales. Así, una futura UE resiliente no debería tener nada que ver con cesiones, claudicaciones, ni homogenizaciones, sino con entender realmente los factores clave y las dinámicas de tales sistemas y replicarlos, buscando el bien conjunto de todos sus integrantes.

Un primer paso en este sentido podría ser cambiar el objeto de las condiciones que la UE fija habitualmente para los socios a los que ayuda. En vez de las condiciones históricas, centradas en el déficit, la deuda y el incremento del PIB, quizá las nuevas condiciones deberían ser aquellas que estén alineadas y actúen sobre esos factores clave de un sistema globalmente resiliente, y no solo comercial y financieramente resistente. Así, quizá la UE debería fijar objetivos de integración fiscal, reducción de la desigualdad, grado de alfabetización, ratio de éxito en la creación de empresas, nivel de industrialización y digitalización de las empresas, tasa de paro, incidencia de la corrupción y calidad de los servicios públicos sanitarios, educativos y sociales, entre otras.

Además, este nuevo enfoque haría que alcanzar el equilibrio de los factores económico-financieros históricos fuera, en sí mismo, un efecto colateral, resultado de la propia evolución con el tiempo de las sociedades ayudadas. Este enfoque sí que generaría el apego de la población por las instituciones europeas, haciendo que se percibieran como algo valioso a conservar y no algo punitivo que esquivar o eliminar. Esta orientación podría ayudar a *dar sentido* a la unión y a construir «cultura emocional positiva».

Por otro lado, este nuevo enfoque daría un verdadero papel de liderazgo a la UE y no el de mero integrador que actualmente desempeña. Conforme a nuestra propia experiencia, el liderazgo es la capacidad de despertar, potenciar y movilizar las diferentes capacidades y las motivaciones, facilitando su interacción, generando sinergias y alineándolas para alcanzar una meta común.

Ejemplos de liderazgo llevados a cabo en el ámbito industrial como AIRBUS, o en el terreno científico, como el Gran Colisionador de Hadrones (LHC, por sus siglas en inglés), demuestran que el problema no es que Europa no sepa liderar, sino que, como ya hemos expresado anteriormente, no se han enfocado y dedicado los esfuerzos a otros objetivos realmente estratégicos, los sociales, y que son sobre los que realmente se vertebran el resto de intereses.

Esto es lo que tenemos que buscar: un liderazgo inteligente, con una visión clara y centrado en lo humanamente estratégico que sepa gestionar los factores clave que definen las dinámicas de los sistemas sociales que lidera y facilite sus sinergias y sus interacciones. Y esto debemos buscarlo no solo en nuestras instituciones, sino ante todo en nuestros representantes.

## Conclusiones

En definitiva, el origen de la situación actual en la que la UE es resistente y no resiliente, se encuentra ante la falta de una cultura común europea y un «sesgo de origen», centrado fundamentalmente en lo económico financiero y priorizando los intereses de algunos países. Esa inexistente cultura emocional y ese sesgo son los que causan las dinámicas actuales. Nuestra propuesta es corregirlo, poniendo condiciones ligadas al bienestar de las sociedades y el bien común, para recibir el apoyo económico.

El comportamiento y las soluciones inteligentes a los problemas emergerán si, además de la autoorganización que cada uno se venga a dar, existe una cultura común y una adecuada comunicación entre las hormigas que formemos ese hormiguero que hemos venido a llamar Unión Europea. Esto es lo que se llama inteligencia emergente. En caso contrario, emergerán en algunos pocos países el ideal de la inteligencia privada que es «convertirse en un gorrón con éxito». Y tal vez, en las futuras crisis que seguro vendrán, lo que quede de resistencia en la Unión Europea colapsará.

*Mario Garcés*  
CEO en The MindKind.  
Investigador, formador y consultor experto en resiliencia.

*Alberto Ayora*  
Coronel del Ejército de Tierra.  
Máster en Gestión de la Prevención.