

## Prepárate para liderar en un mundo en conflicto

En esta entrevista, el Jefe de Estado Mayor de la Defensa en España expone las nuevas reglas de la geopolítica.



1 de septiembre de 2025

La guerra de Ucrania no es solo una crisis militar. Es un punto de inflexión que revela hasta qué punto han cambiado las reglas del juego internacional: los acuerdos pierden fuerza, la

disuasión recupera protagonismo y la defensa ya no es solo tarea de los Estados.

En esta entrevista para IESE Insight, el almirante general [Teodoro E. López Calderón](#), Jefe de Estado Mayor de la Defensa en España, advierte junto al profesor [Santiago Álvarez de Mon](#) que las empresas —igual que las instituciones— deben prepararse para un mundo donde el conflicto ya no es una excepción remota, sino un riesgo estructural. La resiliencia, la anticipación y el refuerzo de capacidades se convierten, también en el ámbito empresarial, en activos estratégicos.



**Santiago Álvarez de Mon: ¿Cómo ha alterado la guerra de Ucrania el equilibrio geopolítico y la confianza en el orden internacional?**

**Teodoro E. López Calderón:** Este conflicto ha supuesto un punto de inflexión en las relaciones internacionales. Al margen del sufrimiento humano, lo que está en juego es el orden internacional que se construyó tras la Segunda Guerra Mundial. La confianza en el

cumplimiento de los tratados internacionales se ha quebrado, empezando por la [Carta de las Naciones Unidas](#), que establecía el compromiso de no recurrir a la fuerza ni amenazar con ella para alcanzar objetivos políticos. Además, medidas de confianza y control de armamento como el [Documento de Viena](#) han perdido valor y prácticamente desaparecido.

Durante décadas, hemos vivido con pocas amenazas reales, lo que ha generado una cierta complacencia: si no hay un problema evidente, no se percibe la necesidad de prepararse. Pero ese enfoque ya no es válido. Con el deterioro del marco internacional, la defensa no puede darse por sentada. Si te expones al uso de la fuerza por parte de un adversario, debes estar preparado. Si te ven débil, aprovecharán la ocasión.

Y aquí es clave comprender que la defensa nacional no es solo responsabilidad de las Fuerzas Armadas: es un asunto que afecta al conjunto de la sociedad. En un conflicto real, como el que vive Ucrania, se ven implicadas las empresas, las infraestructuras y la vida cotidiana de las personas.

## “La defensa nacional afecta al conjunto de la sociedad”

**SAM: ¿Qué implicaciones tiene el liderazgo de Donald Trump para la seguridad europea y el futuro de la OTAN?**

**TELC:** La vuelta de Trump representa un nuevo revulsivo. Si bien es positivo que insista en lograr un acuerdo de paz, hasta ahora no lo ha conseguido. Las condiciones que exige Rusia siguen siendo inasumibles para Ucrania y Europa, y sin una presión real sobre Moscú, la guerra continuará.

En el plano transatlántico, el giro de Estados Unidos no comenzó con Trump: desde Obama se ha venido trasladando a Europa la responsabilidad de la disuasión convencional frente a Rusia. Washington ha reorientado su estrategia hacia Asia-Pacífico, que considera el nuevo centro de gravedad estratégico y económico. Europa, con su peso demográfico y económico, debe asumir una parte mayor de la carga en defensa convencional.

Trump ha intensificado esta exigencia, especialmente en torno al objetivo de destinar un mayor porcentaje del PIB al gasto militar. Europa deberá fortalecer su capacidad militar para que Estados Unidos pueda concentrarse en su principal rival estratégico: China.

**SAM: ¿Por qué la disuasión se ha convertido en una pieza central de la seguridad**

## **internacional?**

**TELC:** Siempre digo que el éxito de unas Fuerzas Armadas está en no tener que usarlas. Para lograrlo, deben disponer de una capacidad de disuasión real. A eso se suma la voluntad política. Pero lo esencial es que un adversario perciba que una agresión no le compensará. La disuasión es cara, sí, pero un conflicto armado es muchísimo más caro. Y si además se pierde, el impacto para el país es devastador.

## **“La disuasión es cara, pero perder una guerra es devastador”**

Invertir en disuasión es, precisamente, una estrategia inteligente para evitar la confrontación. Hoy vivimos en un entorno geopolítico donde el uso de la fuerza está ganando terreno como vía para lograr objetivos políticos. Esto provoca un efecto dominó peligroso. Lo ocurrido en Cachemira en mayo de 2025, donde una escalada militar siguió a un atentado que [intensificó las tensiones entre India y Pakistán](#), muestra hasta qué punto se ha normalizado el recurso a la fuerza.

### **SAM: ¿Qué escenarios pueden abrirse tras el desenlace del conflicto en Ucrania?**

**TELC:** La forma en que se cierre el conflicto será determinante. Si el final es ambiguo o favorable a Rusia, se debilitará el principio de legalidad internacional. El riesgo es que volvamos a aceptar el uso de la fuerza como vía legítima para modificar fronteras o imponer decisiones.

## **“Muchos países se verán obligados a tomar partido”**

Tras Ucrania, el panorama internacional podría bifurcarse en distintos escenarios: un mundo bipolar con Estados Unidos y China como centros de influencia claramente delimitados, o incluso un mundo tripolar, si Rusia consolida su posición como tercer eje de poder junto a los otros dos.

En ese marco, muchos países se verán obligados a tomar partido. Pero algunos, como India, podrían mantener cierta autonomía estratégica. Su demografía -ya superior a la de China-, su crecimiento económico y su creciente poder militar la convierten en un interlocutor

imprescindible en cualquier equilibrio internacional que se configure a partir de ahora.

### **SAM: ¿Qué impacto tiene la amenaza nuclear en el nuevo equilibrio de poder global?**

**TELC:** Uno de los mensajes más inquietantes que deja la guerra en Ucrania es que, si un país comete una agresión convencional respaldado por una potencia nuclear, la comunidad internacional se lo piensa dos veces antes de intervenir.

Hemos visto cómo en Libia, Siria o Kosovo se actuó militarmente, precisamente porque no existía esa amenaza nuclear. En el caso de Ucrania, la intervención directa no se ha producido, y la razón es evidente: Rusia es una potencia nuclear. Esto ha llevado a muchos países a revisar sus estrategias de defensa. Ya no basta con tener una disuasión convencional; se empieza a ver necesario contar, al menos, con algún tipo de protección nuclear.

Históricamente, el equilibrio nuclear europeo ha descansado sobre la garantía de protección estadounidense, dentro de la OTAN. Pero si EE. UU. redujera su compromiso, Europa quedaría en una posición de gran vulnerabilidad. Ese es un escenario que merece una reflexión muy seria.

**Fuente:** editado de una conversación de Santiago Álvarez de Mon con Teodoro E. López Calderón, Jefe de Estado Mayor de la Defensa en España, durante la sesión “Un mundo en conflicto” del [I Encuentro sobre Geopolítica](#), celebrado en el campus de Madrid del IESE en mayo de 2025.

Este artículo forma parte de la revista [IESE Business School Insight núm. 170](#) (sept.-dic. 2025).

---

#### **+INFO:**

[Thyssenkrupp, el gigante que se anticipó a los desafíos estratégicos de Europa](#)

[Nithin Nohria: “El siglo XXI será multipolar”](#)

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)