



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE – E4

El liderazgo en situación de crisis: cómo afrentar los retos empresariales en tiempos de incertidumbre

Autora: Adèle Rougier

Director: Raúl González Fabre

Madrid | Marzo 2026

Resumen

El presente trabajo analiza el papel del liderazgo en la gestión de crisis empresariales, con el objetivo de identificar buenas prácticas y estrategias que favorezcan la resiliencia organizativa. Las crisis han dejado de ser eventos excepcionales para convertirse en una constante de la vida organizativa. En este contexto, el liderazgo no solo implica tomar decisiones bajo presión, sino también orientar, coordinar y dar sentido a la acción colectiva. Mediante una metodología cualitativa que combina: revisión bibliográfica, el análisis de tres estudios de caso, un cuestionario empírico dirigido a profesionales de distintos sectores y una entrevista en profundidad con un *manager* intermedio, el trabajo examina el ciclo completo de la crisis: la anticipación, la gestión en tiempo real, la fase postcrisis y la importancia del líder en estas situaciones. Los resultados del estudio ponen de manifiesto que la eficacia del liderazgo en tiempos de crisis depende menos de la autoridad formal que de la capacidad para anticipar, comunicar con claridad, coordinar a los equipos y mantener la confianza en contextos de fuerte presión. Asimismo, el análisis empírico confirma que la preparación previa, la existencia de mecanismos de vigilancia, la calidad de la comunicación y el aprendizaje postcrisis constituyen factores decisivos para la resiliencia organizativa. En conclusión, este trabajo defiende que un liderazgo eficaz puede no solo limitar los efectos negativos de una crisis, sino también convertirla en una oportunidad de transformación, aprendizaje y fortalecimiento para la organización.

Palabras clave: liderazgo en crisis, gestión de crisis empresarial, resiliencia organizativa, toma de decisiones bajo incertidumbre, comunicación de crisis, anticipación, aprendizaje organizativo, liderazgo adaptativo, pilares del liderazgo.

Abstract

The present work analyzes the role of leadership in the management of business crises, with the objective of identifying good practices and strategies that favor organizational resilience. Crises have ceased to be exceptional events and have become a constant of organizational life. In this context, leadership not only implies making decisions under pressure, but also guiding, coordinating and giving meaning to collective action. Through a qualitative methodology that combines bibliographic review, the analysis of three case studies, an empirical questionnaire directed at professionals from different sectors and an in-depth interview with a middle manager, the work examines the complete cycle of the crisis: anticipation, real-time management, the post-crisis phase and the importance of the leader in these situations. The results of the study show that the effectiveness of leadership in times of crisis depends less on formal authority than on the capacity to anticipate, communicate clearly, coordinate teams and maintain trust in contexts of strong pressure. Likewise, the empirical analysis confirms that prior preparation, the existence of monitoring mechanisms, the quality of communication and post-crisis learning constitute decisive factors for organizational resilience. In conclusion, this work argues that effective leadership can not only limit the negative effects of a crisis, but also turn it into an opportunity for transformation, learning and strengthening for the organization.

Keywords: leadership in crisis, business crisis management, organizational resilience, decision-making under uncertainty, crisis communication, anticipation, organizational learning, adaptive leadership, pillars of leadership.

Índice de contenidos

Índice de contenidos	3
Capítulo 1 - Introducción	4
1.1) Contextualización	4
1.2) Objetivos	5
1.3) Metodología	5
1.4) Estructura	5
Capítulo 2 - Marco conceptual de la crisis empresarial	7
2.1) ¿Qué es una crisis?	7
2.2) Características comunes de toda crisis:	8
2.3) Tipología de crisis	9
2.4) La crisis como oportunidad	10
Capítulo 3 - El liderazgo en tiempos de crisis	11
3.1) El liderazgo	11
3.2) Los retos del liderazgo bajo presión	12
3.3) Los 8 pilares del liderazgo en situaciones de crisis	13
Capítulo 4 - Estudios de casos	17
4.1) La transformación forzada de Kering	17
4.2) La crisis del apagón en España (28 de abril de 2025)	22
Capítulo 5 - Análisis de datos	26
5.1) Análisis del cuestionario	26
5.2) Análisis de Entrevista en profundidad	33
Capítulo 6 - Análisis comparativo y recomendación	39
6.1) Análisis comparativo de los casos estudiados	39
6.2) Cómo prepararse para una crisis: la fase de anticipación	41
6.3) Desarrollar una cultura de la vigilancia y la anticipación	41
6.4) Cómo afrontar la crisis: la gestión en tiempo real	43
6.5) La gestión postcrisis: reconstrucción y aprendizaje	45
Capítulo 7 - Limitaciones y futuras líneas de investigación	46
7.1) Limitaciones del estudio	46
7.2) Futuras líneas de investigación	47
Bibliografía:	49
Anexo 1 — Cuestionario: Leadership and Crisis Management in Organizations	52
Anexo 2 - Entrevista semiestructurada	64

Capítulo 1 - Introducción

1.1) Contextualización

Vivimos en un tiempo marcado por la inestabilidad: el contexto geopolítico global se encuentra bajo una fuerte tensión, lo que repercute de manera directa en la administración pública y, de forma aún más intensa, en el ámbito empresarial. En este entorno, las crisis se producen a un ritmo tan rápido que han dejado de ser eventos extraordinarios para volverse una situación casi constante en la vida de las organizaciones.

El *Global Risks Report* del World Economic Forum (2023) señala que esta situación obliga a los líderes a tomar decisiones bajo alta incertidumbre y a reforzar la resiliencia organizativa frente a escenarios imprevisibles.

Desde una perspectiva teórica, estas dinámicas contemporáneas pueden analizarse a partir de definiciones clásicas de la crisis organizativa. Pearson y Clair (1998) conceptualizan la crisis organizativa como un fenómeno capaz de alterar de manera significativa el funcionamiento normal de la empresa y de amenazar su supervivencia.

En contextos de crisis, los líderes y directivos de empresas deben tomar decisiones rápidamente, aunque no cuenten con toda la información necesaria, lo cual incrementa el nivel de incertidumbre y afecta la supervivencia de sus organizaciones.

Como señala (Klann, 2003, p.1), “Nada pone a prueba a un líder tanto como una crisis”, ya que los acontecimientos dramáticos y muy tensos revelan ciertos aspectos profundos de la personalidad de un líder y su estilo de liderazgo.

En efecto, una crisis puede poner rápidamente de manifiesto las fortalezas o debilidades ocultas de un líder y si tiene las cualidades necesarias para actuar con eficacia en momentos difíciles. ¿Afrontará el líder la crisis, tomará las medidas necesarias para resolverla y asumirá la responsabilidad? ¿Se quedará paralizado, se presentará como víctima y rechazará la responsabilidad sobre los demás? ¿Qué puede y debe hacer un líder para comprender qué es lo que no ha funcionado y asegurarse de que no vuelva a suceder?

Desde una perspectiva más amplia, la literatura sobre gestión de crisis destaca que una respuesta eficaz requiere adaptabilidad, preparación, discernimiento, visión estratégica y resiliencia. Diversos autores destacan estos factores como elementos recurrentes en las organizaciones que logran gestionar las crisis de manera más eficaz (Mitroff, 2005; Boin & al., 2017; Ulmer & al., 2017; Bazerman & Moore, 2013).

El propósito de este trabajo final de grado es examinar la manera en que las compañías y sus líderes manejan y afrontan diversas clases de crisis, mediante análisis de estudios de caso y literatura, con el fin de determinar prácticas adecuadas y estrategias efectivas de liderazgo en situaciones de incertidumbre.

1.2) Objetivos

El objetivo general es: analizar el papel del liderazgo en la gestión de crisis empresariales, identificando buenas prácticas y estrategias que contribuyan a la resiliencia organizativa.

Objetivos específicos:

1. Definir los principales tipos de crisis que afectan a las empresas.
2. Examinar cómo las organizaciones se preparan para posibles crisis (fase de anticipación).
3. Analizar las estrategias implementadas por los líderes en la gestión en tiempo real.
4. Estudiar distintos casos de crisis empresariales en sectores variados.
5. Realizar un análisis comparativo para identificar patrones comunes y diferencias.
6. Formular recomendaciones aplicables al liderazgo en situaciones de crisis.

1.3) Metodología

Este trabajo emplea un método analítico y cualitativo que se fundamenta en la revisión bibliográfica y el análisis de casos concretos con testimonios, entrevistas y encuestas.

En una primera fase, el trabajo se apoya en fuentes secundarias, incluyendo literatura académica, reportes de consultoras, investigaciones sobre gestión de crisis, prensa especializada y estudios previos sobre liderazgo.

En una segunda fase, el trabajo incorpora información primaria. Esta información se recogerá mediante entrevistas y encuestas exploratorias dirigidas a empleados y directivos de empresas que hayan enfrentado situaciones de crisis recientes. El objetivo de esta fase es obtener testimonios directos sobre la preparación, la toma de decisiones y el papel del liderazgo durante la crisis.

Los estudios de caso incluyen crisis sociales, industriales, financieras o reputacionales. Se llevará a cabo un benchmarking comparativo con el fin de detectar prácticas transferibles de calidad.

Nos centraremos en tres dimensiones principales:

- La anticipación: cómo se preparan las empresas para posibles crisis.
- La gestión en tiempo real: qué estrategias se emplean cuando estalla la crisis.
- La fase de postcrisis: cómo las empresas aprenden de la experiencia y ajustan sus prácticas para fortalecer su resiliencia futura.

1.4) Estructura

El trabajo se estructura en siete capítulos, organizados de forma progresiva para facilitar la comprensión del fenómeno de la crisis empresarial y del papel del liderazgo en su gestión.

El capítulo 1 introduce el contexto general del estudio, presenta los objetivos de la investigación, la metodología empleada y la estructura del trabajo.

El capítulo 2 desarrolla el marco conceptual de la crisis empresarial. En él se define el concepto de crisis, se analizan sus características principales, se presentan los tipos de crisis más comunes en el

ámbito empresarial y se aborda la crisis como una posible oportunidad de aprendizaje y transformación.

El capítulo 3 se centra en el liderazgo en tiempos de crisis. En primero, se revisa el concepto de liderazgo desde una perspectiva teórica, para analizar después los retos específicos que enfrentan los líderes bajo presión. Finalmente, se presentan ocho pilares de liderazgo en situaciones de crisis.

El capítulo 4 está dedicado al estudio de casos. Se analizan tres situaciones de crisis concretas. Estos casos permiten ilustrar, desde distintos sectores, la aplicación práctica de los conceptos desarrollados previamente.

El capítulo 5 presenta un análisis comparativo de los casos estudiados mediante un enfoque de benchmarking, con el objetivo de identificar patrones comunes, diferencias significativas y buenas prácticas en la gestión de crisis y el liderazgo.

El capítulo 6 trata específicamente sobre la gestión de crisis, distinguiendo tres momentos clave: la preparación previa, la gestión de la crisis en tiempo real y la fase posterior a la crisis, basándose en la información de las partes anteriores.

Finalmente, el capítulo 7 recoge las conclusiones del estudio y formula recomendaciones prácticas dirigidas a líderes y organizaciones que deban enfrentarse a contextos de crisis e incertidumbre.

Capítulo 2 - Marco conceptual de la crisis empresarial

2.1) ¿Qué es una crisis?

Las crisis no conocen fronteras ni límites. Pueden surgir en cualquier momento, en cualquier lugar y afectar a cualquier organización, ya sea con fines lucrativos o no, pública o privada (Klann G, 2003). Pearson y Clair (1998) describen la crisis como un evento de baja probabilidad, pero de alto impacto, capaz de amenazar los objetivos fundamentales de la organización y alterar su funcionamiento normal. Y debido a su carácter impredecible y su efecto dominó, es poco probable que una organización esté totalmente a salvo de una situación de crisis a lo largo de su existencia. En esta misma línea, la crisis debe considerarse un elemento inevitable del ciclo de vida organizativo (Mitroff 2005).

Desde la perspectiva del liderazgo, los líderes pueden esperar razonablemente enfrentarse a una crisis organizativa en algún momento de su carrera. No obstante, diversos autores señalan que los directivos pueden actuar para reducir la probabilidad de que se repita una crisis, acortar su duración y mitigar su impacto negativo, especialmente abordando el aspecto humano de la crisis antes, durante y después de que se produzca. (Turner, 1976)

Otros optan por un enfoque que tiene en cuenta el carácter desestabilizador y ambiguo de las crisis y su fuerte clima de incertidumbre, lo que puede crear problemas para la puesta en marcha de las acciones (Turner, 1976). Para ellos, las crisis son situaciones en las que se desconocen las causas y los efectos (Dutton, 1986; Lagadec, 2000). Asimismo, la creciente interdependencia de la economía mundial y sus realidades políticas pueden amplificar el efecto dominó de cualquier crisis, lo que las convierte en una característica habitual de la vida empresarial contemporánea. En este contexto, algunos autores han adoptado una visión predominantemente negativa de la crisis, analizándola como una situación nociva para la empresa, marcada por incidentes imprevistos, sorpresa y pánico organizativo (Bland, 1998; Lehu, 1998; Westphalen, 1998).

Las crisis empresariales representan, en efecto, un punto de inflexión en la vida de las organizaciones. Se trata de situaciones que alteran de manera significativa el funcionamiento normal de la empresa y pueden amenazar su supervivencia. Aunque no existen dos crisis iguales, la literatura coincide en señalar que todas comparten ciertas características comunes, entre las que destacan el carácter no previsible ni planificado.

En este sentido, una crisis se diferencia de un problema común en su intensidad, alcance y capacidad para poner en riesgo tanto los recursos internos como el entorno externo de la organización. No obstante, no todas las crisis tienen el mismo origen; se pueden distinguir entre crisis endógenas y crisis exógenas.

Las crisis endógenas se desarrollan a partir de malfuncionamientos internos acumulados. Libaert (2005) considera la crisis como la fase última de una sucesión de disfuncionamientos, cuyos problemas pueden estar tan profundamente arraigados que requieren tiempo para ser percibidos y reconocidos. En este tipo de crisis, suelen existir señales previas que, si son correctamente identificadas, permiten anticipar el deterioro de la situación.

Por el contrario, las crisis exógenas tienen su origen fuera de la organización y derivan de cambios bruscos del entorno (económico, tecnológico, sanitario, geopolítico, etc. Ejemplos de ello incluyen pandemias, crisis energéticas o interrupciones tecnológicas que afectan simultáneamente a múltiples actores económicos. A diferencia de las crisis endógenas, estas situaciones se caracterizan por su aparición repentina y por la limitada capacidad de anticipación de las empresas, ya que no responden necesariamente a fallos internos previos. En consecuencia, la gestión de este tipo de crisis depende menos de la detección temprana y más de la capacidad de adaptación, coordinación y reacción rápida de las empresas y sus dirigentes.

La distinción entre ambos tipos de crisis pone de relieve la importancia tanto de la vigilancia interna como de la comprensión del entorno externo. Mientras que las crisis endógenas pueden, en cierta medida, prevenirse mediante mecanismos de control y anticipación estratégica, las crisis exógenas exigen estructuras organizativas flexibles capaces de responder eficazmente ante situaciones imprevistas. Independientemente de su origen, la crisis ejerce una fuerte presión sobre los líderes y los equipos, obligándolos a tomar decisiones importantes rápidamente en un clima marcado por la incertidumbre, la información limitada y la urgencia operativa.

2.2) Características comunes de toda crisis:

Existe un conjunto de características las cuales posibilitan operacionalizar la idea de crisis y simplificar su detección empírica, especialmente en el análisis de estudios de caso (Pearson & Clair, 1998; Coombs, 2007; Heifetz, 1994). Aunque cada crisis presenta particularidades propias, la mayoría comparte una combinación de los siguientes rasgos:

- **Sorpresa:** las crisis suelen presentarse de manera inesperada. (pandemia, quiebra de un socio, escándalo, avería general).
- **Urgencia:** las crisis obligan a tomar decisiones rápidas, a veces con poca información.
- **Amenaza:** las crisis ponen en riesgo elementos fundamentales de la organización, como su reputación, su estabilidad y su supervivencia a medio y largo plazo.
- **Complejidad:** afectan a múltiples dimensiones de la empresa simultáneamente (financiera, estratégica, humana, técnica, reputacional).
- **Incertidumbre:** durante una crisis, resulta muy difícil prever cómo evolucionará la situación y evaluar con precisión las consecuencias de las decisiones adoptadas.
- **Adaptación:** las crisis obligan a la organización y a sus líderes a modificar rápidamente sus prácticas, estructuras y modos de decisión para responder a una situación cambiante y evitar un deterioro mayor.

Con el fin de ilustrar las diferencias de impacto y gravedad que pueden tener distintas situaciones críticas en una organización, es posible distinguir tres niveles de circunstancias en su funcionamiento:

- Un problema puede ser considerado como una situación compleja, aunque se puede manejar con herramientas o métodos que ya son conocidos.
- Por otro lado, un obstáculo es una dificultad que requiere recursos y tiempo para ser superada, pero no pone en riesgo la supervivencia de la entidad.

- Finalmente, una crisis es un punto de inflexión real que implica dificultades y genera presiones de tiempo: si no se maneja correctamente, con rapidez y prudencia, la entidad tiene el peligro de perder su legitimidad, ver afectada su reputación o incluso desaparecer (Herman 1963).

Una crisis dentro de una empresa sigue generalmente un curso determinado: hay un comienzo (que en muchos casos solo se reconoce más tarde), un punto de inflexión y una fase final. Esta última da lugar a una vuelta a la normalidad de las operaciones, o a la insolvencia. Cuando la empresa es insolvente, suele ser demasiado tarde para gestionar eficazmente la crisis.

2.3) Tipología de crisis

La literatura sobre gestión de crisis propone diversas tipologías para clasificar las crisis organizativas en función de su origen y de su impacto. Es posible distinguir cuatro grandes tipos de crisis empresariales, especialmente relevantes para este trabajo. (Mitroff, 2005; Coombs, W. T., 2007; Pearson & Clair, 1998).

1. Crisis sociales y humanas.

Las crisis sociales y humanas son las que aparecen dentro de la organización como consecuencia de problemas relacionados con las personas. Pueden incluir tensiones laborales, conflictos entre empleados y directivos, huelgas, despidos masivos, situaciones de acoso o discriminación, y en general todo lo que afecta al clima social de la empresa. Se caracterizan por tener un fuerte impacto en la cohesión interna, la motivación de los equipos y la estabilidad de los procesos de trabajo.

2. Crisis industriales o técnicas.

Se originan en los procesos productivos, tecnológicos o logísticos de la organización. Pueden manifestarse a través de fallos en la fabricación, defectos de productos, interrupciones en la cadena de suministro, accidentes laborales o desastres vinculados a infraestructuras críticas. Este tipo de crisis afecta directamente la capacidad operativa de la empresa y pone en cuestión su fiabilidad técnica.

3. Crisis financieras y estratégicas.

Están vinculadas a la gestión económica de la organización y a sus decisiones de negocio a largo plazo. Se producen cuando existen pérdidas significativas, problemas de liquidez, endeudamiento excesivo, errores de planificación o incapacidad para adaptarse a cambios del mercado. Este tipo de crisis compromete la sostenibilidad del modelo empresarial y puede amenazar la propia supervivencia de la entidad.

4. Crisis reputacionales y mediáticas.

Se desarrollan cuando la imagen pública de la empresa se ve dañada por situaciones que generan desconfianza social. Pueden derivarse de escándalos éticos, prácticas poco responsables, acusaciones externas o errores en la comunicación corporativa. En la era digital, la rapidez de propagación de la información multiplica sus efectos, pudiendo poner en entredicho la legitimidad y credibilidad de la organización.

Esta clasificación debe entenderse como una herramienta analítica y no como categorías rígidas o independientes. En la práctica, el origen de una crisis puede situarse tanto dentro como fuera de la

organización, aunque sus consecuencias se manifiestan siempre en su funcionamiento interno. Así, un cambio externo del entorno (como una innovación tecnológica, una crisis energética o una transformación del mercado) puede provocar inicialmente una crisis estratégica o financiera que, posteriormente, genere tensiones sociales internas o daños reputacionales. Del mismo modo, una crisis técnica puede derivar en pérdidas financieras, generar tensiones sociales internas y transformarse en una crisis reputacional.

De este modo, las crisis tienden a evolucionar y transformarse, pasando de una dimensión a otra a medida que sus efectos se extienden dentro de la organización. Comprender esta dinámica resulta esencial para el análisis empresarial, ya que permite explicar por qué una perturbación externa puede convertirse rápidamente en una crisis multidimensional que afecta simultáneamente a varias áreas de la organización.

2.4) La crisis como oportunidad

Desde una perspectiva más optimista, la literatura sobre gestión de crisis ha desarrollado un enfoque que concibe la crisis no solo como una amenaza, sino también como una oportunidad con un fuerte potencial de transformación organizativa. En este sentido, diversos autores describen la crisis como un disparador de cambios profundos, capaz de impulsar procesos de aprendizaje, adaptación y renovación estratégica dentro de las organizaciones (Bryson, 1981; Shrivastava et al., 1988; Shrivastava, 1993; Roux-Dufort, 2000; Libaert, 2005).

Bajo este enfoque, un liderazgo eficaz en situaciones de crisis puede salvar a una organización del caos y crear oportunidades donde antes solo había inconvenientes. Las organizaciones que gestionan con éxito las situaciones de crisis pueden salir fortalecidas y beneficiarse de una mayor cohesión interna y lealtad por parte de sus empleados, clientes y la comunidad que antes de la crisis.

Con esta perspectiva, resulta interesante destacar la reflexión de Charles Pépin en su obra *Les Vertus de l'échec*. El autor subraya que con demasiada frecuencia percibimos las crisis únicamente como una puerta que se cierra, cuando en realidad puede representar también una ventana que se abre hacia nuevas posibilidades. Esta idea está relacionada con la etimología misma del término "crisis", que tiene su origen en el verbo griego *krínein*, que significa "separar". En este sentido, la crisis no solo supone una fractura, sino también la creación de un nuevo espacio: una grieta que, al abrirse, deja ver aspectos ocultos y ofrece la posibilidad de interpretar la realidad desde otro punto de vista.

Los griegos utilizaban además el término *kairos* para describir el momento oportuno en el que lo real se manifiesta de manera novedosa. Bajo esta perspectiva, la crisis puede ser vista no solamente como una amenaza, sino también como una oportunidad favorable para aprender, cambiar y mejorar. Considerar la crisis como un *kairos* equivale a verla como una oportunidad para entender lo que antes se mantenía oculto y para replantear los fundamentos de la organización de manera más sólida y resiliente.

Con el fin de dar a este trabajo una clara orientación gerencial y facilitar los análisis posteriores, la situación de crisis será abordada como una oportunidad con un alto poder de transformación para la organización. (Bryson, 1981; Ogrizek & Guillery, 1997; Roux-Dufort, 2000; Libaert, 2005)

Capítulo 3 - El liderazgo en tiempos de crisis

Una organización puede aprovechar las oportunidades tras una situación de crisis, donde antes solo había inconvenientes, gracias a un liderazgo eficaz. Las empresas que gestionan eficazmente las situaciones de crisis pueden salir reforzadas y con mayores niveles de fidelidad por parte de sus clientes, empleados y la comunidad. Los líderes deben profundizar en el problema para encontrar oportunidades que no solo ayuden a la empresa, sino que también aumenten el potencial de éxito individual de los empleados. Deben centrarse en los componentes humanos en su búsqueda: los sentimientos, las acciones y las reacciones que influyen en la crisis y se ven afectados por ella, y que tienen el potencial de influir en su resolución. (Klan 2003)

3.1) El liderazgo

En algunas de sus actividades educativas, el *Center for Creative Leadership* (Dinwoodie, Plessier & Tufet, 2026) ha descrito el liderazgo como un proceso de influencia en el que los directivos interactúan con sus subordinados directos y otros miembros de la organización en la búsqueda colectiva de un objetivo común.

Esta concepción resulta especialmente relevante en contextos de crisis, caracterizados por una elevada inestabilidad emocional que puede dar lugar a comportamientos ineficaces o incluso contraproducentes. En este sentido, una definición práctica y útil del liderazgo en situaciones de crisis podría ser simplemente esa capacidad de influir en los demás para orientar la acción colectiva. Este liderazgo basado en la influencia supone una atención en la manera en que una persona influyente actúa y reacciona frente a la incertidumbre, influyendo directamente en el comportamiento de los demás. Un líder que transmite miedo o inseguridad tiende a generar esas mismas emociones en su entorno, mientras que un liderazgo que promueve un clima de confianza contribuye a crear una seguridad psicológica favorable a la toma de decisiones y al compromiso colectivo. En este marco, la autoconciencia (*self-awareness*) aparece como una competencia clave del liderazgo, ya que permite al directivo comprender el impacto de sus propias emociones y comportamientos sobre los demás (Edmondson A, 1999; Dinwoodie, Plessier & Tufet, 2026).

Desde esta perspectiva, el liderazgo no se limita a una posición jerárquica, sino que se define por la capacidad de influir, orientar y movilizar a otras personas hacia un objetivo común, manifestándose a través de comportamientos, actitudes y decisiones que influyen directamente en la acción colectiva. Según Weick (1995), una función central del liderazgo consiste en dar sentido a situaciones ambiguas, ayudando a los miembros de la organización a comprender lo que ocurre y a orientar su acción colectiva. En este sentido, liderar implica movilizar a las personas para afrontar problemas complejos y adaptarse a situaciones para las que no existen soluciones preestablecidas.

Por su parte, Mintzberg (2009) concibe el liderazgo como la capacidad de tomar decisiones estratégicas en contextos complejos, combinando análisis racional, experiencia acumulada y juicio personal. Esta visión pone de relieve que el liderazgo en crisis no se limita a la aplicación mecánica de procedimientos, sino que exige discernimiento y capacidad de adaptación ante escenarios cambiantes.

Diversos autores también describen el liderazgo en situaciones de crisis como un disparador de cambios profundos, capaz de impulsar procesos de aprendizaje, adaptación y renovación estratégica dentro de las organizaciones (Bryson, 1981; Shrivastava & al., 1988; Shrivastava, 1993; Roux-Dufort, 2000; Libaert, 2005). Para ellos, los líderes deben examinar la crisis en profundidad con el fin de identificar las oportunidades que no solo benefician a la organización, sino que también aumentan el potencial de éxito individual de los miembros de la organización. En su investigación, resulta fundamental centrarse en los factores humanos, es decir, las emociones, los comportamientos y las reacciones que afectan y se ven afectados por la crisis y que pueden influir de manera decisiva en su resultado.

En conjunto, estas aportaciones permiten entender la influencia como un elemento central del liderazgo. Influir implica persuadir, motivar, inspirar y utilizar el poder de manera inteligente para orientar positivamente el comportamiento de los demás. En términos generales, esta influencia no deriva de un título formal, de una posición jerárquica o de normas establecidas, sino de la capacidad del líder para generar confianza, sentido y dirección en contextos de incertidumbre.

3.2) Los retos del liderazgo bajo presión

Según Heifetz (1994), el liderazgo en contextos de crisis implica enfrentarse a problemas para los que no existen soluciones técnicas predefinidas. Este tipo de situaciones, que el autor denomina *problemas adaptativos*, obligan al líder a aceptar la incertidumbre, movilizar a la organización y promover procesos de aprendizaje colectivo orientados a la adaptación y al cambio.

Al igual que el resto de los actores de la organización, el líder está sometido a las presiones y limitaciones propias de su contexto. No obstante, cuando ocupa una posición directiva, su rol implica un nivel de responsabilidad particularmente elevado, no solo por razones jerárquicas, sino también por las expectativas colectivas asociadas a su función.

En efecto, el liderazgo no se define únicamente por el lugar que se ocupa dentro del organigrama. En situaciones de crisis, cuando la estabilidad organizativa se ve amenazada, los miembros de la empresa tienden de forma casi espontánea a dirigirse hacia las figuras situadas en los niveles más altos de la organización. Más allá de la autoridad formal, existe una creencia compartida según la cual quienes ocupan posiciones directivas son responsables de comprender la situación, tomar decisiones clave y orientar el colectivo.

Así, la presión que recae sobre el líder no proviene únicamente de su función administrativa, sino también de una expectativa social profundamente arraigada: cuando la incertidumbre aumenta y las referencias habituales desaparecen, los individuos buscan seguridad y dirección en aquellos que encarnan la capacidad de decidir. El directivo se convierte entonces en un punto de referencia simbólico, hacia el cual convergen las inquietudes del grupo y del que se espera la capacidad de interpretar la crisis y de realizar los ‘buenos’ arbitrajes estratégicos.

Por ello, el liderazgo en crisis no consiste únicamente en ejercer autoridad, sino en asumir un papel de orientación colectiva, generando confianza y proporcionando sentido a la acción común cuando la organización atraviesa un periodo de desestabilización.

Desde una perspectiva organizativa, Weick (1995) subraya que uno de los objetivos clave del líder en tiempos de crisis es el *sensemaking*, es decir, la capacidad de ayudar a los miembros de la organización a comprender lo que está ocurriendo y a dar sentido a una situación caótica. Esta función resulta esencial para reducir la incertidumbre, coordinar las acciones y evitar reacciones desorganizadas o contraproducentes.

La crisis repercutirá directamente en la moral, la actitud, la productividad, la capacidad de concentración, el nivel de estrés, las relaciones y muchos otros aspectos de los empleados. En estos contextos, las personas son más propensas a seguir a un líder que les tranquilice y que pueda satisfacer sus necesidades básicas, aquellas a las que están menos dispuestas a renunciar. Asimismo, la ansiedad, la inseguridad y la confusión que genera una crisis suponen retos considerables para los líderes, que deben estar preparados para ejercer su liderazgo no solo sobre los miembros de su organización, sino también sobre aquellos que se encuentran en su esfera de influencia más amplia: clientes y consumidores, comunidad circundante, accionistas, proveedores, vendedores, autoridades locales, organizaciones afectadas, grupos activistas y medios de comunicación.

Y, por supuesto, los líderes finalmente también deben liderarse a sí mismos. Deben gestionar sus propias emociones y necesidades desencadenadas por una crisis. Para algunos líderes, este puede ser el mayor desafío de todos.

3.3) Los 8 pilares del liderazgo en situaciones de crisis

A partir de la literatura académica sobre liderazgo, toma de decisiones y gestión de crisis, es posible identificar ocho pilares fundamentales que permiten comprender qué distingue a un liderazgo eficaz en contextos críticos. Aunque no constituyen un listado exhaustivo, estos pilares aparecen de manera recurrente en los trabajos académicos y, considerados en conjunto, permiten perfilar las competencias esenciales de un líder en situación de crisis. Estos ocho pilares pueden agruparse en dos grandes bloques, correspondientes a las dos etapas principales de la gestión de crisis.

1) El discernimiento en situaciones de incertidumbre

El líder necesita entender antes de poder actuar. En situaciones de crisis, que se distinguen por la presión del tiempo, la ambigüedad y el exceso de información, lo primero que necesita el liderazgo no es actuar inmediatamente, sino discernir con claridad. Para discernir es necesario diferenciar lo esencial de lo accesorio, detectar las señales que son relevantes entre el ruido informativo y no hacer interpretaciones precipitadas. Esta capacidad es la base de cada decisión estratégica en contextos inciertos. El discernimiento no es una característica intuitiva aislada, sino un proceso complejo que une la apertura para intercambiar ideas, el análisis racional, la valentía para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, y la experiencia obtenida a través del tiempo.

Puede estructurarse en torno a cuatro pilares complementarios: la objetividad, que permite limitar los sesgos cognitivos; el diálogo, que enriquece la comprensión colectiva; la intuición, que orienta la acción cuando la información es incompleta; y el coraje, que legitima la decisión en ausencia de certeza absoluta.

La objetividad: Unos de los primeros pasos de un liderazgo lúcido en tiempos de crisis reside en la dificultad de observar los hechos tal como son, de la forma más objetiva posible, evitando los sesgos cognitivos. En la gestión empresarial, la presión temporal, la sobrecarga de información y la incertidumbre favorecen la aparición de sesgos cognitivos que distorsionan el juicio del decisor. Bazerman & Moore (2013) demuestran que los individuos tienen una tendencia a tomar decisiones basadas en atajos mentales que, aunque resultan útiles en contextos de estabilidad, pueden conducir a errores significativos en situaciones muy complejas.

Algunos de los sesgos cognitivos más recurrentes son el sesgo de anclaje, que consiste en otorgar un peso excesivo a la primera información recibida, y el sesgo de disponibilidad, que lleva a priorizar la información más accesible o reciente, ambos capaces de distorsionar el análisis y conducir a diagnósticos erróneos de la situación. Bazerman & Moore (2013) también subrayan que el rol del líder consiste precisamente en cuestionar estas distorsiones, combatirlas con datos verificables y fomentar una lectura crítica de la información con apertura a distintas fuentes. La objetividad, en este sentido, no implica neutralidad absoluta sino la capacidad de reconocer las limitaciones cognitivas y compensarlas construyendo una visión realista de la situación.

El diálogo: La objetividad se enriquece mediante el intercambio. En entornos complejos, la mejor solución rara vez surge de un individuo aislado. Por el contrario, se refuerza cuando el liderazgo promueve el diálogo y la confrontación constructiva de ideas. (Edmondson, 1999) muestra que los equipos que operan en un clima de *psychological safety* (es decir, donde es posible expresar dudas, detectar errores o formular de manera fácil y abierta) presentan una mayor capacidad de aprendizaje y adaptación.

En este sentido, la objetividad no es el resultado de un análisis individual, sino el fruto del cruce de experiencias, conocimientos e ideas dentro de un comité de dirección, de los equipos y de expertos externos. Escuchar activamente, fomentar el pensamiento crítico y aceptar la contradicción son prácticas clave para evitar el 'sesgo de autoridad' y tomar decisiones más sólidas.

Asimismo, las empresas que integran una cultura de diálogo abierto, una circulación del conocimiento y la intervención de aquellos que poseen competencias para actuar en una situación específica, son más capaces de anticipar riesgos, reducir el tiempo de reacción y encontrar alternativas viables. Una estructura excesivamente rígida puede frenar la iniciativa en momentos críticos, mientras que un liderazgo que reconoce la experiencia distribuida dentro de la organización permite activar con mayor rapidez los recursos disponibles, especialmente bajo condiciones de alta presión, y evita que empleados capaces de contribuir eficazmente duden en actuar por falta de legitimidad percibida.

La intuición: En situaciones de incertidumbre, cuando no hay tiempo suficiente ni información completa, la intuición se convierte en un recurso estratégico del liderazgo. Lejos de representar una forma de improvisación irracional, la intuición permite movilizar la experiencia acumulada y la capacidad de detectar señales débiles entre el exceso de datos en contextos complejos. Klein (1998) demuestra que los expertos toman decisiones rápidas basándose en patrones reconocidos a lo largo de su trayectoria. En la empresa, esta intuición bien cultivada permite innovar, pensar fuera de lo habitual y reaccionar con agilidad cuando los modelos tradicionales de análisis no bastan.

Weick (1995) complementa esta visión explicando que, en situaciones ambiguas, el liderazgo consiste en construir sentido (*sensemaking*), más que en aplicar soluciones predefinidas. La intuición permite

precisamente articular fragmentos de información dispersa y orientar la acción cuando los modelos analíticos tradicionales resultan insuficientes

El coraje: Liderar en tiempos de crisis implica asumir riesgos, tomar decisiones cuyos resultados no pueden preverse con certeza y asumir muchas responsabilidades. La estrategia empresarial, como en la política o la guerra, nunca es una ciencia exacta: siempre contiene una parte de apuesta (Mintzberg, 2009). El liderazgo adaptativo exige aceptar la incertidumbre y asumir la responsabilidad de decisiones difíciles, incluso cuando no existen soluciones claras (Heifetz, 1994).

El coraje es lo que diferencia al líder que asume sus decisiones y las posibles consecuencias del que se paraliza por el miedo o actúa con temeridad. El coraje no consiste en negar la incertidumbre, sino en reconocerla y decidir en el momento adecuado y responsabilizándose ante el equipo y los accionistas. Esta capacidad otorga la legitimidad del liderazgo y genera confianza en contextos críticos.

II) Cultivar la resiliencia antes de la tormenta

Al discernimiento se suma otra virtud de naturaleza diferente, complementaria e igualmente esencial: la resiliencia (tanto personal como colectiva), indispensable para resistir la adversidad. A diferencia de la simple resistencia, la resiliencia es un proceso dinámico que moviliza la capacidad de adaptación: saber reconfigurarse ante las dificultades, ajustar los recursos, preservarse, a veces renunciar y luego levantarse de la manera más adecuada. Todos los grandes hombres la han experimentado, atravesando períodos de duda, desánimo e incluso depresión, especialmente ante el fracaso. Esta resiliencia profunda, ágil, sólida y duradera puede articularse en torno a estos cuatro pilares.

La flexibilidad mental: En una crisis, los líderes suelen sentirse desbordados por la avalancha de información y decisiones. La clave está en saber priorizar y renunciar a lo accesorio. La resiliencia organizativa comienza mucho antes de que estalle la crisis. Weick y Sutcliffe (2007), en sus estudios sobre organizaciones de alta fiabilidad, muestran que la capacidad de anticipar y adaptarse depende en gran medida de la flexibilidad cognitiva de los líderes.

Herramientas como la *matriz de Eisenhower* (clasificar lo urgente e importante) o la *ley de Pareto* (centrarse en el 20% de acciones que generan el 80% de resultados) permiten gestionar mejor el tiempo y la carga mental. Hamel y Välikangas (2003) destacan que la resiliencia no consiste únicamente en resistir el impacto, sino en reinventar modelos y prácticas, saber reinventarse y cambiar de trayectoria cuando las circunstancias lo exigen. Su organización es resiliente si es capaz de «absorber las tensiones» y seguir funcionando, incluso cuando las cosas se ponen difíciles, si es capaz de «recuperarse» tras una crisis y aprender de ella (Hamel y Välikangas, 2003)

En el mundo empresarial, la flexibilidad mental significa aceptar imperfecciones (en los otros como en uno mismo), delegar cuando es necesario y focalizarse en lo que realmente genera valor. A este respecto, resulta fundamental evitar la tentación del *micromanagement*. Aunque puede resultar tranquilizador para el líder al generar una sensación de control, este enfoque tiende a desresponsabilizar a los subordinados y a saturar la capacidad de decisión del directivo. «Nunca digas a las personas cómo hacer las cosas. Diles qué hay que hacer y te sorprenderán con su ingenio.» (Patton, 1947).

La condición física: El rendimiento mental no puede sostenerse sin un buen estado y equilibrio físico. La fatiga prolongada se traduce a menudo en síntomas físicos negativos significados sobre la capacidad cognitiva, la toma de decisiones y la salud general (problemas de sueño, tensión arterial, dolores crónicos). En el entorno empresarial, la fatiga crónica puede deteriorar el juicio y aumentar la probabilidad de errores estratégicos (McEwen, 2007). Loehr y Schwartz (2003) subrayan que el rendimiento sostenible depende de la gestión de la energía física, emocional y mental. Para los líderes, es fundamental conocerse y mantener un equilibrio básico entre descanso, nutrición y actividad física. Los rituales de autocuidado (sueño reparador, ejercicio, pausas de recuperación) no son un lujo, sino una condición para resistir en contextos de alta presión.

En este contexto, resulta interesante mencionar las Técnicas de Optimización del Potencial (TOP), desarrolladas por la médico militar de la Fuerza Aérea francesa Edith Perreaut-Pierre. Estas técnicas tienen como objetivo movilizar de manera coordinada los recursos físicos, cognitivos y emocionales del individuo en preparación para acciones delicadas o realizadas bajo alta presión. Si bien este enfoque se origina en un ámbito militar lejano al mundo empresarial, las TOP han sido reconocidas por su eficacia en el fortalecimiento de la capacidad mental, la regulación del estrés y la mejora del rendimiento en situaciones difíciles. En este sentido, sus principios resultan transferibles al contexto del liderazgo empresarial en crisis, donde los directivos deben mantener un alto nivel de lucidez, autocontrol y resistencia psicológica para sostener la toma de decisiones y el liderazgo de sus equipos.

La gestión del estrés: El estrés es una reacción natural ante la incertidumbre, el riesgo y la presión asociada a las situaciones de crisis. En nivel moderado, puede ser un aliado que agudiza la atención y la capacidad de reacción. Sin embargo, cuando se prolonga y se intensifica, puede convertirse en un factor de bloqueo que mina la eficacia, favoreciendo decisiones impulsivas (Yerkes & Dodson, 1908).

En el contexto empresarial, aprender a reconocer y regular el estrés resulta una competencia clave y muy importante. La capacidad de un líder para gestionar su propio estrés influye directamente en el clima emocional de la organización y en el comportamiento de los equipos. Diversas técnicas como la respiración controlada, pausas estratégicas o programas de bienestar corporativo, ayudan a transformar el estrés en energía útil en lugar de bloqueo.

La gestión del estrés es algo que se puede trabajar y mejorar. Cuando un líder comprende la importancia de este factor y logra trabajar en ello, le permite adaptarse con mucha más facilidad y no encontrarse desamparado e incapaz de reaccionar cuando surge una situación inesperada y para la que no está preparado.

El ego y la humildad: Finalmente, el ego constituye una dimensión ambivalente del liderazgo. Puede impulsar la ambición y el logro, pero mal gestionado puede convertirse en una debilidad, especialmente frente al fracaso. Collins (2001), en su modelo de *Level 5 Leadership*, muestra que los líderes más eficaces combinan una fuerte determinación profesional con una profunda humildad personal. El exceso de confianza en épocas de éxito genera vulnerabilidad en momentos difíciles. El verdadero liderazgo en la empresa exige humildad, capacidad de autocrítica y la aceptación de que los errores forman parte del camino de aprendizaje. En esta línea, Pépin (2016) recuerda que el fracaso no debe entenderse como un punto final, sino como una etapa necesaria del crecimiento personal y organizativo. La capacidad de cuestionarse, aprender y mantener el entusiasmo incluso tras los reveses distingue al liderazgo auténtico en contextos de incertidumbre.

Capítulo 4 - Estudios de casos

4.1) La transformación forzada de Kering

Objetivo de la sección

Esta sección tiene como finalidad examinar una crisis que es plenamente actual e identificar los elementos que han llevado a la organización a esta situación. Se trata de determinar si se había establecido una célula de crisis antes de esta crisis, si era capaz de anticipar las señales débiles, y la forma en que respondió ante los primeros signos de riesgo. Además, el análisis se enfocará en las acciones implementadas para contener la crisis hasta el presente y en su efectividad real. En un contexto incierto, se atenderá al rol del liderazgo como un elemento clave para conservar la legitimidad de la empresa, guiar las decisiones estratégicas y mantener la cohesión.

Contexto

En los últimos cuatro años, Kering ha experimentado una pérdida significativa de valor en los mercados financieros, pasando de una capitalización bursátil de 97.000 millones de euros a aproximadamente 40.000 millones en 2025, reflejando una pérdida sustancial de confianza por parte de los inversores (Reuters, 2025).

Gucci, su marca insignia, que durante años actuó como motor de crecimiento del grupo, se ha transformado progresivamente en un factor de vulnerabilidad estratégica: las ventas han disminuido de manera sostenida y el beneficio operativo del grupo se ha visto fuertemente afectado reduciéndose a casi la mitad por la caída del rendimiento de la marca. El patrimonio de la familia Pinault ha descendido de 40.000 a 25.000 millones de euros (Kering, 2024; Reuters, 2025). En paralelo, las agencias de calificación han rebajado la nota de Kering a 'BBB+' en 2024, acercándola de la categoría especulativa, lo que incrementa considerablemente los costes de financiación y limita el margen de maniobra estratégico (S&P Global Ratings, 2024; Reuters, 2025).

En respuesta a este contexto crítico, Luca De Meo, exdirector de Renault, asume la dirección desde el 15 de septiembre 2025, con el objetivo de impulsar una transformación profunda del grupo (Kering, 2025). Su nombramiento responde a la necesidad de replicar, en cierto modo, la "revolución" estratégica que aplicó en Renault.

No obstante, según la mayoría de los analistas, Kering no dispone de un horizonte muy amplio para ejecutar dicha transformación. Por ejemplo, la agencia *S&P Global Ratings* revisó la perspectiva crediticia de Kering a negativa debido al debilitamiento del rendimiento operativo y a los riesgos de ejecución en su plan de recuperación, subrayando la necesidad de acciones rápidas para estabilizar la compañía (S&P Global Ratings, 2025)

En un sector en el que tradicionalmente "el lujo es el arte de la paciencia", para Kering el tiempo se ha convertido en un recurso cada vez más escaso y, paradójicamente, en su principal enemigo.

Identificación de la crisis y factores explicativos

La crisis que atraviesa actualmente Kering puede calificarse como una crisis estratégica y financiera, derivada de un debilitamiento progresivo del modelo de crecimiento y de un aumento de la vulnerabilidad del grupo frente a la evolución del mercado global del lujo. Esta situación se ha construido de manera progresiva a partir de varios factores estructurales.

Diversos análisis del sector subrayan que la fuerte dependencia del grupo respecto a Gucci, que durante años concentró una parte muy importante del crecimiento y de la rentabilidad, ha amplificado el impacto de la desaceleración de la marca en los resultados consolidados (Financial Times, 2024). Cuando la marca empezó a mostrar signos de agotamiento creativo y comercial, el impacto sobre el conjunto del grupo fue inmediato.

Al mismo tiempo, la organización mostró dificultades para anticipar los cambios en el entorno: evolución del consumo de lujo, ralentización del mercado chino, mayor volatilidad de la demanda y cambio en las expectativas de los clientes en términos de autenticidad y coherencia de marca. Estas señales débiles fueron detectadas tardíamente o subestimadas y han contribuido a presionar las ventas y los márgenes, generando dudas sobre la velocidad del *turnaround* y sobre la capacidad de la organización para reorientar su propuesta de valor con suficiente rapidez (Le Monde, 2025; FashionNetwork, 2025).

Además, la crisis se vio amplificada por una estructura financiera más tensa, derivada de inversiones elevadas y de una estrategia de expansión poco selectiva, lo que redujo los márgenes de maniobra, y una presión del mercado y de las agencias de calificación cuando los resultados empezaron a deteriorarse (S&P Global Ratings, 2025).

Según Bloomberg Intelligence (2024), la caída prolongada de las ventas de Gucci y la ralentización del mercado chino han puesto en evidencia las limitaciones del modelo de crecimiento anterior, obligando al grupo a replantear su posicionamiento y su estructura operativa.

En este sentido, la crisis no puede interpretarse como un evento puntual o exógeno, sino como el resultado acumulativo de desequilibrios estratégicos y financieros que se han intensificado en un entorno sectorial más volátil y competitivo (Les Échos, 2024).

Problema de anticipación

Antes de la llegada de Luca de Meo, no se observa públicamente la existencia de una célula de crisis formalizada y comunicada a nivel de grupo, lo que sugiere posibles limitaciones en la anticipación estratégica. Aunque el grupo disponía de mecanismos clásicos de control de rendimiento y de *reporting* financiero, diversos análisis del sector sugieren que estos instrumentos no permitieron anticipar suficientemente la pérdida progresiva de deseabilidad de Gucci, especialmente frente a competidores como LVMH y Hermès, que lograron mantener una mayor coherencia creativa y estabilidad de marca (Financial Times, 2023).

Asimismo, observadores del mercado señalaron que la respuesta inicial del grupo fue fragmentada, centrada principalmente en ajustes creativos internos sin una redefinición estratégica clara a nivel de *holding*, lo que limitó la capacidad de coordinar una reacción transversal y coherente (Les Échos,

2024). La cuestión de fondo sigue siendo si los mercados y los inversores exigirán sacrificios para garantizar la viabilidad a medio plazo de la empresa.

La gestión de la situación fue inicialmente fragmentada, con respuestas parciales a nivel de las marcas, pero sin una visión global de crisis. Desde una perspectiva de liderazgo, esto revela una capacidad limitada de lectura sistémica y una reacción tardía frente a los primeros indicadores de riesgo ya visibles en la evolución de la demanda y en el cambio de preferencias del consumidor.

Medidas adoptadas para contener la crisis

Ante la presión de los mercados financieros y el deterioro progresivo de los resultados operativos, la primera respuesta del grupo se orientó hacia la estabilización financiera. La familia Pinault impulsó un proceso de desinversión en activos inmobiliarios de alto valor en París, Nueva York y Milán, incluyendo la venta parcial de activos inmobiliarios en París mediante un acuerdo con Ardian por aproximadamente 837 millones de euros, destinado a reforzar la liquidez del grupo (Reuters, 2025).

Si bien estas operaciones han permitido generar liquidez inmediata y enviar una señal de disciplina financiera, no han solucionado el problema estructural de fondo: una deuda neta cercana a los 9.500 millones de euros a mediados de 2025, equivalente a aproximadamente cuatro veces el EBITDA ajustado del grupo (S&P Global Ratings, 2025). Incluso con la aportación de 400 millones de euros procedentes del *holding* Artémis, los analistas estiman que serían necesarios entre 2.000 y 3.000 millones adicionales para estabilizar plenamente la estructura financiera y recuperar la confianza de los acreedores (Bloomberg Intelligence, 2025). Esta primera fase puede interpretarse como una estrategia de contención orientada a ganar tiempo y restaurar margen de maniobra financiero.

Con la llegada de Luca de Meo, se observa un cambio claro en la forma de abordar la crisis, marcado por un discurso más estructurado en torno a la transformación estratégica del grupo. Diversos análisis de prensa económica y sectorial subrayan que el nuevo liderazgo ha planteado una revisión profunda del posicionamiento del grupo y de su modelo de creación de valor (Les Échos, 2024; Financial Times, 2024).

En primer lugar, se detecta un reciente enfoque estratégico. El grupo reorienta sus prioridades, enfocándose en sus actividades principales (marroquinería y moda) y adoptando una perspectiva más selectiva respecto a la expansión e inversión. De acuerdo con Financial Times (2024), los inversores consideraron que esta decisión era un indicio de una mayor disciplina estratégica después de un lapso de expansión que se percibió como menos enfocada. Además, se hizo más fuerte el empeño de reposicionamiento creativo de Gucci a través de una redefinición de la identidad de marca y modificaciones en la dirección artística, con el objetivo de recobrar coherencia y deseabilidad en mercados fundamentales.

En segundo lugar, se observa una disciplina financiera reforzada. Las decisiones orientadas a reducir el endeudamiento incluyen no solo la venta de activos inmobiliarios, sino también la contención del gasto, la optimización de costes operativos y una mayor selectividad en inversiones futuras (Bloomberg, 2024). En este sentido, la estrategia busca restaurar flexibilidad financiera antes de relanzar plenamente el crecimiento.

En tercer lugar, se aprecia una reorganización progresiva de la gobernanza, con un refuerzo del rol estratégico del *holding* y una mayor responsabilización de los directivos de las distintas casas dentro de un marco común más definido (Les Échos, 2024). Este ajuste responde a la necesidad de mejorar la coordinación transversal y evitar respuestas fragmentadas, especialmente tras una fase en la que la autonomía creativa no siempre estuvo acompañada de una alineación estratégica suficientemente fuerte.

Otro elemento relevante en la gestión de la crisis ha sido el esfuerzo por reforzar la transparencia hacia los inversores y el público. En un contexto de fuerte presión bursátil y de revisión por parte de las agencias de calificación, la credibilidad del discurso directivo se convierte en un activo estratégico.

Kering ha incrementado su comunicación financiera a través de explicaciones más pormenorizadas sobre cómo va Gucci, aclaraciones acerca del progreso de esta y presentaciones más detalladas de los resultados trimestrales. Esta mayor visibilidad tiene como objetivo disminuir la especulación del mercado y la incertidumbre, sobre todo después de varios trimestres en los que las previsiones se han revisado a la baja. Desde el punto de vista del liderazgo en tiempos de crisis, la transparencia tiene dos roles. Por una parte, posibilita la recuperación gradual de la confianza, demostrando que existe coherencia entre el diagnóstico de la situación y las decisiones que se toman. Por otra parte, al aceptar las dificultades estructurales en lugar de atenuarlas, fortalece la legitimidad interna del liderazgo.

No obstante, la transparencia en contextos de crisis implica un equilibrio delicado: comunicar con claridad sin generar pánico, admitir debilidades sin deteriorar aún más la percepción externa. En este sentido, la estrategia comunicativa adoptada por el grupo se inscribe dentro de una lógica de gestión reputacional orientada a preservar la credibilidad a medio plazo, más que a producir un efecto inmediato en los mercados.

El papel central del liderazgo en contexto de alta incertidumbre

La llegada de Luca de Meo puede interpretarse como una respuesta de gobernanza ante una crisis que no es únicamente financiera, sino también estratégica y simbólica. Más allá del deterioro de indicadores cuantitativos, el grupo enfrentaba una pérdida progresiva de credibilidad y de coherencia en su modelo de crecimiento. En este contexto, el nombramiento de un dirigente externo, reconocido por haber liderado procesos complejos de transformación, constituye una señal fuerte dirigida tanto a los mercados como a la organización interna.

Desde la perspectiva desarrollada en los capítulos anteriores, esta decisión puede analizarse a la luz del liderazgo adaptativo descrito por Heifetz (1994): cuando los problemas no son meramente técnicos sino estructurales, no basta con aplicar correcciones puntuales, sino que se requiere una redefinición profunda del modelo organizativo y del proyecto colectivo. La crisis de Kering no puede resolverse únicamente mediante ajustes financieros; exige un proceso de discernimiento estratégico y de reconstrucción de sentido.

La llegada de Luca de Meo no solo ha supuesto un cambio en el *timing* estratégico de la empresa, sino también en la forma en que se enfrenta a la crisis desde el interior de la organización. Más allá de las decisiones de carácter financiero o de reestructuración, diversas acciones impulsadas por Luca de

Meo reflejan un estilo de liderazgo orientado a transformar tanto la cultura corporativa como la operativa del grupo en un momento de alta incertidumbre.

Al principio, de Meo ha implementado una serie de ajustes estratégicos tanto internos como comunicacionales con el fin de involucrar más directamente a los equipos en el proceso de recuperación y hacer más explícitos los cambios que se van a realizar. Ha compartido información en la que revela su perspectiva a mediano plazo (calculando que se requerirán 18 meses para que las marcas vuelvan a crecer y tres años para alcanzar un "rendimiento financiero superior" y ha subrayado la importancia de reconocer el alto grado de dependencia de Gucci como punto de inicio del cambio. (Kering, 2026)

Además, el nuevo CEO ha promovido la creación de centros de excelencia dentro del grupo, buscando clarificar la organización, conectar mejor a los equipos y asegurar eficiencia transversal en las distintas marcas. Según declaraciones de Luca de Meo, estas estructuras deben "dar a las diferentes marcas los medios para ir más rápido y más lejos" (Kering, 2026), lo que muestra su intención de reforzar no solo la estrategia sino también las capacidades internas de ejecución.

Simultáneamente, la respuesta de los trabajadores ha sido una señal de las tensiones internas que acompañan a este proceso de reorganización. En Italia, por ejemplo, se produjeron protestas de empleados que solicitaban condiciones de trabajo más favorables y mayor flexibilidad, incluyendo más días de teletrabajo, poco después de la llegada de Meo. Esta manifestación indica que las modificaciones promovidas en la compañía, dirigidas a mejoras de eficiencia y disciplina operativa, también causan preocupación entre los trabajadores, particularmente en un ambiente de ajustes estructurales. Desde la perspectiva del liderazgo, este tipo de respuestas es habitual y representa uno de los principales retos que afrontan los líderes en situaciones de crisis compleja: armonizar la necesidad urgente de tomar decisiones difíciles con el manejo humano de los equipos.

Para terminar, es importante destacar que el liderazgo de de Meo también se ha materializado en decisiones organizativas de gran calado. En concreto, se realizaron nombramientos clave, como responsables de operaciones y clientes que ahora reportan directamente al CEO, y se ajustaron líneas de mando para agilizar la ejecución en áreas estratégicas (Reuters, 2026).

La crisis de Kering a la luz de los pilares del liderazgo

El liderazgo en esta situación adquiere una función central en tres dimensiones: lucidez, coherencia y legitimidad. Uno de los primeros pilares del liderazgo en la crisis de Kering es la capacidad de observar los hechos con objetividad, evitando la negación o la minimización del problema. En muchas crisis empresariales, el deterioro se agrava por la resistencia inicial a reconocer la magnitud de la situación.

En el caso de Kering, el cambio de dirección y las decisiones de desinversión pueden interpretarse como señales explícitas de reconocimiento de la situación. Este posicionamiento resulta coherente con la literatura sobre gestión de crisis, que subraya que la aceptación del diagnóstico constituye una condición previa para cualquier proceso de recuperación organizativa (Mitroff, 2005). Desde la lógica de los ocho pilares, este momento corresponde al ejercicio del discernimiento: reconocer que el modelo anterior había alcanzado límites estructurales y que la dependencia excesiva de Gucci representaba un riesgo sistémico.

Un segundo elemento clave es que, más allá del reconocimiento financiero, la crisis de Kering refleja una pérdida temporal de coherencia entre identidad de marca, creatividad y expectativas del mercado. En este contexto, el liderazgo no se limita a gestionar cifras, sino que debe reconstruir lo que Weick (1995) denomina *sensemaking*, es decir, la capacidad de otorgar significado a una situación ambigua para orientar la acción colectiva.

La redefinición del posicionamiento de Gucci, la clarificación del marco estratégico del grupo y la reorganización de la gobernanza responden precisamente a esta necesidad de restaurar una narrativa coherente. Cuando la incertidumbre domina, los miembros de la organización buscan referencias claras. Esta función está directamente relacionada con lo que Boin et al. (2017) describen como una de las responsabilidades centrales del liderazgo en situaciones de crisis: ofrecer una interpretación convincente de lo que está sucediendo y estructurar la acción colectiva.

Además, la transformación emprendida implica decisiones impopulares: venta de activos, contención del gasto, redefinición de prioridades y cuestionamiento de prácticas anteriores. Estas decisiones ilustran otro de los pilares: el coraje. Como señala Heifetz (1994), el liderazgo adaptativo exige aceptar la incomodidad y asumir decisiones difíciles sin garantías inmediatas de éxito. En el caso de Kering, la aceptación de un proceso de estabilización progresiva, en lugar de promesas de recuperación rápida, puede interpretarse como una estrategia orientada a preservar la credibilidad a medio plazo.

Por último, en contextos de crisis financiera y mediática, la autoridad formal no es suficiente para sostener la transformación. La legitimidad del liderazgo depende de la coherencia entre discurso y acción. La comunicación transparente sobre la deuda, las desinversiones y los objetivos estratégicos contribuye a reconstruir progresivamente la confianza de los mercados y de los *stakeholders* internos. Desde esta perspectiva, el liderazgo en Kering no se limita a una gestión operativa, sino que cumple una función estructurante de la resiliencia organizativa.

Conclusión parcial

El caso de Kering ilustra una crisis contemporánea en la que la respuesta no depende únicamente de medidas técnicas o financieras, sino fundamentalmente de la capacidad del liderazgo a leer la situación, asumir decisiones difíciles y reconstruir un proyecto colectivo creíble. En este sentido, el liderazgo se confirma como un factor estructurante de la resiliencia organizacional.

4.2) La crisis del apagón en España (28 de abril de 2025)

Un caso de crisis externa y técnica

El lunes 28 de abril de 2025, alrededor de las 12:33, ocurrió un apagón masivo que impactó a la mayoría de la Península Ibérica, con España, Portugal, Andorra y parte del sur de Francia.

En segundos, se perdieron 15 GW, correspondiendo a casi el 60 % de la producción eléctrica nacional, dejando sin luz, telecomunicaciones ni transporte a toda la península ibérica durante casi diez horas (Red Eléctrica, 2025). El evento afectó simultáneamente a más de 60 millones de personas y paralizando de manera inmediata múltiples sectores económicos y servicios esenciales.

Aunque la investigación oficial permanece abierta, una de las hipótesis más fuertes apunta a una desconexión masiva y simultánea de grandes plantas solares en el suroeste español, cuya caída de generación renovable habría desestabilizado el sistema eléctrico y provocado su colapso. Otras teorías, como fenómenos meteorológicos extremos o un ciberataque, fueron descartadas en los informes oficiales preliminares (Red Eléctrica, 2025; Comité para el análisis de las circunstancias que concurrieron en la crisis de electricidad del 28 de abril de 2025, 2025).

Red Eléctrica de España, operador del sistema, debe coordinar la estabilidad del sistema eléctrico, equilibrando continuamente estos cambios, pero en esta ocasión el mecanismo falló en contener la caída. Esta falta de información refuerza la idea de que, en situación de crisis, no siempre se tiene la opción de tomar decisiones y actuar sabiendo realmente lo que está ocurriendo. Este ejemplo resulta aún más interesante porque, incluso una vez pasada la crisis, las verdaderas razones siguen siendo bastante difusas.

La recuperación fue progresiva pero desigual: a las 16:00 horas empezó la reconexión escalonada con apoyo de importaciones francesas y marroquíes, y a las 22:30 horas el 99 % del suministro estaba restablecido, aunque zonas rurales continuaron sin servicio hasta la madrugada (Comité para el análisis de las circunstancias que concurrieron en la crisis de electricidad del 28 de abril de 2025, 2025; Onda Cero, 2025).

Impactos económicos y operativos

Las consecuencias económicas del apagón se dejaron sentir de manera inmediata y las estimaciones de las pérdidas varían mucho. Bloomberg Economics cifra el impacto en torno a 2.000 millones de euros, mientras que otras proyecciones más amplias, que incluyen efectos indirectos, lo elevan hasta 20.000 millones de euros. La CEOE y organizaciones empresariales alertaron además de la magnitud de las interrupciones sufridas por las empresas españolas (Bloomberg, 2025; CEOE, 2025).

Uno de los sectores más afectados fue el industrial. La falta de suministro eléctrico hizo que empresas como Celsa, ArcelorMittal, Ebro, SEAT e Iveco suspendieran sus operaciones (La Vanguardia, 2025). Los datos son particularmente precisos en el ámbito automovilístico: las fábricas de vehículos en España dejaron de producir 6.910 unidades ese día. La planta de SEAT en Martorell, que tiene un empleo de aproximadamente 14.000 personas, tuvo una pérdida de alrededor de 1.500 vehículos; por su parte, las plantas de Volkswagen y Stellantis en Zaragoza y Navarra, respectivamente, fueron las últimas en volver a la normalidad después (ANFAC, 2025; La Tribuna de Automoción, 2025).

En el sector petroquímico, Repsol se vio obligada a suspender la producción en su instalación de Cartagena y encender las antorchas de seguridad para liberar los gases acumulados. Por otro lado, la planta petroquímica de Tarragona puso en marcha protocolos de emergencia que resultaron en la liberación de humo negro (Reuters, 2025).

El sector alimentario también experimentó pérdidas importantes: las cadenas de frío vieron disminuir su mercancía, y la distribución de alimentos calculó en 53 millones de euros el valor de los productos que se retiraron o desecharon por motivos de seguridad alimentaria (ASEDAS, 2025). Por su parte, los hornos eléctricos y las refinerías tardaron varios días, e incluso hasta una semana en algunos casos, para reanudar totalmente sus procedimientos (El Español, 2025).

En el comercio minorista, el contraste entre empresas con y sin sistemas de respaldo fue especialmente ilustrativo. Superficies como DIA y Ahorramás se vieron obligadas a cerrar temporalmente numerosos locales, mientras que otras enseñas como Mercadona, El Corte Inglés o Alcampo consiguieron mantener parte de sus servicios gracias a la activación de generadores de emergencia (EFE, 2025; Libertad Digital, 2025).

Las telecomunicaciones experimentaron un colapso casi inmediato y la buena parte de las redes móviles dejaron de funcionar tras consumirse las baterías de respaldo de muchas antenas en pocas horas. El transporte se paralizó por completo, con miles de pasajeros atrapados en trenes y metros, y aeropuertos y semáforos fuera de servicio. El balance humano fue también impactado, con fallecimientos vinculados a intoxicaciones por generadores y fallos de equipos médicos domiciliarios (Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, 2025; CNMC, 2026; MIAF, 2025).

Desafíos para las empresas: lo que el apagón reveló

Más allá de las cifras de pérdidas, el apagón del 28 de abril reveló las vulnerabilidades organizativas del tejido empresarial español. El contraste entre las empresas que lograron mantener cierta continuidad operativa, como Mercadona, El Corte Inglés o determinadas plantas industriales con generadores, y las que quedaron completamente paralizadas pone de relieve debilidades estructurales importantes (EFE, 2025).

La falta de sistemas de respaldo energético fue la primera y más común. La mayor parte de las pymes y muchas compañías medianas carecían de generadores o sistemas de almacenamiento que tuvieran la capacidad necesaria para mantener un nivel mínimo de operaciones a lo largo de una interrupción prolongada. Aunque numerosas plantas industriales poseen paneles fotovoltaicos e incluso algunos tienen aerogeneradores, estos no eran suficientes para asegurar la estabilidad energética sin la red (Tecnalia, 2025; Libertad Digital, 2025).

La segunda debilidad fue la falta de planes de continuidad de negocio formalizados. El apagón puso sobre la mesa la necesidad de que las empresas dispongan de planes de emergencia adaptados a su actividad, tal y como establece la normativa vigente, así como de sistemas de gestión de la continuidad basados en la norma UNE-ISO 22301, que define los requisitos para garantizar la prestación de servicios críticos ante cualquier interrupción (ISO, 2019). En ausencia de estos planes, muchas organizaciones se vieron obligadas a improvisar, generando respuestas descoordinadas y decisiones tardías.

La tercera debilidad fue el colapso de la comunicación interna y externa. La interrupción simultánea de las redes móviles e internet dejó a los equipos directivos sin capacidad para transmitir instrucciones, alinear a sus equipos o comunicar a los clientes el estado de sus servicios. Las empresas que disponían de líneas de comunicación alternativas y de protocolos offline para sus plataformas de gestión mantuvieron una capacidad de coordinación superior a las que dependían exclusivamente de canales digitales (CNMC, 2026; Som Connexió, 2025).

La cuarta fue el impacto sobre la cadena de suministro. La paralización simultánea de múltiples eslabones logísticos generó rupturas en las cadenas de aprovisionamiento cuyas consecuencias se prolongaron durante días. La logística moderna depende fuertemente de sistemas automatizados,

redes digitales y servicios en tiempo real, lo que la hace especialmente vulnerable ante fallos de suministro eléctrico masivos (BBVA Research, 2025).

La quinta debilidad fue la gestión reputacional. Las compañías que se tomaron su tiempo para comunicarse o que no dijeron nada, notaron que sus clientes y stakeholders desconfiaban aún más de ellas. En cambio, las organizaciones que pusieron en marcha de manera rápida los protocolos de comunicación de crisis y que fueron transparentes acerca de su situación produjeron menos pánico y más entendimiento. Este aspecto ratifica que, en crisis técnicas a gran escala, la reputación no se basa solo en el suceso ocurrido, sino también en la calidad y velocidad de la respuesta comunicativa.

Análisis del liderazgo

Por diversos motivos, el apagón del 28 de abril representa un caso de estudio interesante para examinar el liderazgo en situaciones de crisis. Primero, muestra la distinción entre organizaciones preparadas y organizaciones reactivas: las primeras, que contaban con planes de continuidad, generadores, protocolos alternativos de comunicación y equipos capacitados, lograron reducir en gran medida su impacto en términos operativos y reputacionales. Las segundas improvisaron, obteniendo resultados bastante diversos.

En segundo lugar, confirma de manera empírica uno de los hallazgos esenciales de este TFG: la preparación para circunstancias de emergencia no debe ser opcional. El apagón ofrece la posibilidad de que las empresas examinen y actualicen sus planes de emergencia, establezcan un sistema para gestionar la continuidad del negocio, mejoren la capacitación de sus grupos y realicen simulacros. De este modo, pueden incluir la prevención como un valor estratégico.

En tercer lugar, el apagón pone de manifiesto la asimetría ya señalada en el capítulo 3 entre la urgencia y la gravedad de una crisis. El incidente fue repentino e imprevisto, pero sus causas estructurales (la fragilidad de la red, la insuficiente inercia síncrona y la limitada interconexión con Europa) eran conocidas por los expertos del sector, y el impacto podría haber sido peor si hubiera durado más tiempo. (CNMC, 2026; Comité para el análisis de las circunstancias que concurrieron en la crisis de electricidad del 28 de abril de 2025, 2025). La crisis no fue, en este sentido, completamente imprevisible; fue, en gran medida, mal anticipada.

Finalmente, el apagón no solo dejó sin luz al país: también apagó certezas y rutinas empresariales. Para muchas compañías, ha sido un evento que las obliga a revisar sus estructuras operativas y su capacidad de respuesta ante crisis inesperadas.

Capítulo 5 - Análisis de datos

5.1) Análisis del cuestionario

Con el fin de completar el análisis teórico y las investigaciones de casos realizadas en los capítulos previos, he diseñado un cuestionario dirigido a profesionales de distintos sectores y niveles jerárquicos. El propósito fundamental de esta herramienta es examinar, desde una perspectiva empírica, la manera en que las organizaciones prevén, manejan y aprenden a partir de las crisis, además de valorar el rol específico del liderazgo bajo presión.

Este cuestionario, a diferencia de un enfoque solamente bibliográfico, hace posible la recolección de datos primarios acerca de experiencias auténticas ocurridas en situaciones de crisis, y sobre si las empresas que nunca han pasado por una crisis han puesto en marcha medidas. Las preguntas abordan tanto las dimensiones estructurales (existencia de planes de crisis, simulaciones, preparación previa) como los aspectos dinámicos (rapidez en la toma de decisiones, claridad en la comunicación, tipo de liderazgo ejercido, nivel de confianza generado) y las opiniones de los encuestados sobre la «buena» actitud que se debe tener ante una situación de crisis.

Asimismo, con el fin de complementar estos datos cuantitativos y obtener una comprensión más profunda de las experiencias organizativas, los resultados del cuestionario servirán también como base para la realización posterior de algunas entrevistas más detalladas con profesionales que hayan participado en la encuesta. Estas entrevistas permitirán aportar una dimensión más cualitativa al análisis, profundizando en las prácticas de liderazgo, los procesos de decisión y las dinámicas internas que emergen durante una crisis.

El cuestionario está organizado en tres bloques coherentes con la estructura del trabajo:

- Anticipación: previsibilidad de la crisis, existencia de planes de emergencia, formación previa y preparación organizativa.
- Gestión en tiempo real: calidad de la toma de decisiones, claridad de la visión estratégica, comunicación interna y externa, tipo de liderazgo adoptado.
- Después de la crisis y aprendizaje: cambios estructurales implementados, mejora de la preparación futura y percepción del impacto a largo plazo.

El objetivo de esta fase es comparar los pilares teóricos del liderazgo en situaciones de crisis con la experiencia real de los encuestados. Identificar patrones recurrentes en la percepción de un liderazgo eficaz. Así, el análisis del cuestionario no sólo completa el marco conceptual, sino que también aporta pruebas concretas que respaldan las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

Experiencia y nivel de preparación de las empresas frente a situaciones de crisis

El cuestionario fue respondido por profesionales de distintos sectores económicos y niveles jerárquicos. Fue difundido a través de la aplicación LinkedIn y enviado directamente a mi red de contactos profesionales. Se obtuvieron 35 respuestas de personas que habían vivido al menos una situación de crisis dentro de su organización. Esto permite contar con una base empírica compuesta por experiencias reales y obtener una visión más diversa de la gestión de crisis en el ámbito organizativo.

Los participantes vienen principalmente de sectores como servicios, finanzas (8 participantes), industria (3), tecnología (4), servicios (7), industria (6) y *retail* (5). Incluyen perfiles variados como empleados (11), mandos intermedios (7), directivos (11), consultores (4) y emprendedores (5). En cuanto al tamaño de las organizaciones, la muestra combina empresas pequeñas, con menos de 50 empleados (9), empresas medianas (20) y grandes organizaciones con más de 1.000 empleados (9), lo que permite observar percepciones procedentes de entornos organizativos distintos. Respecto a la experiencia profesional, el cuestionario incluye tanto perfiles júniores, con entre 0 y 5 años de experiencia (12), como profesionales con entre 5 y 10 años (8), entre 10 y 20 años (10) y más de 20 años de trayectoria (8). Esta diversidad permite integrar perspectivas tanto operativas como estratégicas sobre la gestión de crisis.

Esta diversidad en la muestra permite obtener una visión representativa de cómo diferentes tipos de organizaciones perciben y manejan las situaciones de crisis.

Uno de los primeros resultados significativos es que casi la totalidad de los encuestados afirman haber vivido al menos una situación de crisis dentro de su organización. Este resultado confirma una de las hipótesis centrales del trabajo: las crisis ya no constituyen eventos excepcionales, sino fenómenos recurrentes dentro de la vida organizativa.

Además, el 40% de los encuestados considera que la crisis era parcialmente previsible y el 35,1% que era previsible pero mal anticipada. Por el contrario, el 13,5% la percibe como completamente imprevisible y sólo el 3% considera que fue previsible y correctamente anticipada. Estos resultados muestran que el 75% de las crisis presentaban cierto grado de previsibilidad, lo que subraya la importancia de la fase de anticipación en la gestión de crisis. Pero, sobre todo, se observa que, aunque una crisis sea previsible, no necesariamente se gestiona bien después, ya que solo el 3% de los encuestados considera que fue anticipada y correctamente gestionada. Resulta relevante que todos los encuestados que consideraron que la crisis había sido anticipada pero mal gestionada afirmaran posteriormente que sus empresas no disponían de una célula de crisis.

En cuanto al tipo de crisis experimentadas, los resultados muestran la siguiente distribución, teniendo en cuenta que los encuestados podían seleccionar varios tipos de crisis que habían afrontado a lo largo de su carrera:

- Crisis sociales o de recursos humanos: 39%
- Crisis externas (pandemias, crisis económicas, contextos geopolíticos): 42%
- Crisis operacionales o industriales: 36%
- Crisis financieras: 28%
- Crisis estratégicas o de mercado: 21%
- Crisis reputacionales o mediáticas: 10%

Estos resultados muestran que, en la práctica, las crisis más frecuentes dentro de las organizaciones son de naturaleza humana/social o externa.

Cuando se analizan las consecuencias de estas crisis, aparece un fenómeno interesante. Aunque muchas crisis tienen origen social, humano u operativo, sus impactos principales se concentran en la dimensión financiera.

- Impacto financiero: 64%
- Impacto humano : 45%

- Impacto organizativo: 35%
- Impacto estratégico: 24%
- Impacto reputacional: 18%

Este resultado confirma la idea desarrollada previamente en el marco conceptual del trabajo: una crisis puede generar efectos múltiples dentro de la organización. Por ejemplo, una crisis social o de recursos humanos puede generar rápidamente consecuencias financieras o estratégicas, creando un efecto dominó dentro de la organización. Este fenómeno ilustra el carácter sistémico de las crisis organizativas, donde un problema localizado puede extenderse rápidamente a otras dimensiones del funcionamiento empresarial.

En lo que respecta al nivel de preparación organizativa frente a las crisis, el 29% de los encuestados afirma que su empresa dispone de un plan de gestión de crisis o de un equipo especializado, mientras que:

- 55% indica que su empresa no dispone de ningún plan de crisis,
- 15% afirma no saber si dicho mecanismo existe.

Estos resultados sugieren que, en muchas organizaciones, la gestión de crisis sigue siendo reactiva más que preventiva. Esta percepción se confirma en otra pregunta del cuestionario: ningún participante considera que las empresas estén suficientemente preparadas para afrontar una crisis.

Concretamente:

- 43,2% considera que las empresas están solo parcialmente preparadas,
- 56,8% considera que no están preparadas,
- 0% considera que las empresas están bien preparadas.

Este resultado pone de manifiesto una brecha significativa entre la frecuencia de las crisis en el entorno empresarial y el nivel real de preparación organizativa.

Percepción de la gestión de las crisis

En lo que respecta a la evaluación de la respuesta organizativa frente a las crisis, los resultados del cuestionario muestran la siguiente distribución:

- 43,2% considera que la respuesta fue relativamente eficaz,
- 32,4% estima que fue moderadamente eficaz,
- 16% considera que fue muy eficaz,
- 8% la percibe como ineficaz

Estos resultados indican que, aunque la mayoría de los participantes considera que la respuesta de su organización fue globalmente positiva, existe una percepción significativa de que la gestión de la crisis no fue plenamente satisfactoria. En efecto, sólo una minoría percibe la gestión como muy eficaz, mientras que una parte importante la considera moderadamente eficaz.

Al cruzar estos resultados con la evaluación de la respuesta ante la crisis, se observa que, cuando la respuesta se considera muy eficaz, el 58 % de los encuestados afirma que su empresa dispone de un dispositivo de gestión de crisis, frente al 42 % que declara no tenerlo. Por el contrario, entre quienes consideran la respuesta era moderadamente eficaz, la mayoría de los encuestados (66,67 %) señala

la ausencia de una célula de crisis, y solo el 16,67 % afirma disponer de una. Por último, cuando la respuesta se percibe como ineficaz, el 75 % de los encuestados indica que su empresa no cuenta con un dispositivo de crisis, frente a solo un 25 % que no lo sabe, lo que muestra una fuerte asociación entre la falta de preparación y una mala gestión percibida de la crisis.

En conjunto, la presencia de un plan de gestión de crisis o de una célula dedicada está vinculada a una percepción más positiva de la eficacia de la respuesta de la empresa.

Para entender mejor esta percepción, es necesario examinar con más detalle otras preguntas específicas del cuestionario, como si los encuestados pensaban que su empresa debería haber tomado diferentes medidas durante la crisis y, de ser así, en qué área. Los participantes tenían la posibilidad de elegir múltiples opciones para esta pregunta. La primera observación es que el 41 % de los encuestados respondió que la empresa podría haber actuado de otra manera, el 36 % respondió “quizás” y el 22 % respondió que no.

La anticipación es el rasgo que más se repite, con un 43% de los encuestados mencionándola. Este hallazgo indica que un número significativo de los participantes sostiene que la crisis podría haber sido manejada de manera más efectiva si la organización hubiera reconocido las señales de riesgo con anterioridad, si tenía una sensibilidad frente a las crisis o si hubiera establecido mecanismos apropiados para responder.

El segundo aspecto más mencionado es la comunicación mencionada por 37% de los encuestados. Algunos participantes señalan problemas como mensajes poco claros, falta de transparencia, implicación insuficiente de los equipos o dificultades para transmitir información de manera coherente, tal como aparece en las respuestas abiertas.

La toma de decisiones, también señalado por 35% de los participantes. Esto indica que, aunque en muchos casos las decisiones se tomaron rápidamente, varios encuestados perciben que no siempre fueron las más adecuadas o no estuvieron suficientemente coordinadas. Otros aspectos aparecen con menor frecuencia, como la estrategia global de la empresa (28,1%) o la gestión humana (18,8%), aunque siguen siendo elementos relevantes en determinados contextos.

En conjunto, las principales debilidades percibidas en la gestión de las crisis no se sitúan tanto en la fase de reacción inmediata, sino en la fase previa de anticipación y preparación, así como en la capacidad de las organizaciones para coordinar decisiones y comunicar de manera eficaz durante la crisis. Este resultado refuerza una de las ideas centrales desarrolladas en este TFG: una gestión eficaz de las crisis depende en gran medida de la capacidad del liderazgo para anticipar los riesgos, interpretar correctamente la situación y comunicar con claridad.

Al mismo tiempo, 29% de los participantes señalan que las decisiones tomadas durante la crisis fueron rápidas, pero mal orientadas, lo que sugiere que la rapidez de reacción no siempre estuvo acompañada de una interpretación estratégica adecuada de la situación. 16% las consideran lenta, 16% desorganizada y 37% rápida y apropiada.

Debilidades reveladas por la crisis y cambios organizativos después de la crisis

Otro punto interesante del cuestionario es que las crisis actúan como verdaderos reveladores de debilidades organizativas. Cuando se preguntó a los participantes si la crisis había puesto de manifiesto debilidades en el liderazgo existente:

- 54% respondió afirmativamente,
- 29% indicó que estas debilidades aparecieron parcialmente,
- 17% considera que la crisis no reveló debilidades significativas.

En otras palabras, el 80% de los encuestados percibe que la crisis permitió identificar, total o parcialmente, limitaciones en el sistema de liderazgo o en los mecanismos de gestión existentes.

Este resultado sugiere que las situaciones de crisis tienden a exponer con mayor claridad los puntos débiles de la dirección de una organización.

Los resultados del cuestionario muestran también que las crisis suelen generar cambios organizativos posteriores positivos. Cuando se preguntó a los participantes si su empresa había modificado su estrategia o su organización tras la crisis:

- 62% indicó que se introdujeron cambios parciales,
- 21% señaló que las transformaciones fueron significativas,
- 9% afirma que no se realizaron cambios.

En total, el 83% de las organizaciones que se incluyen en la muestra efectuó algún tipo de transformación estratégica u organizativa después de la crisis. Esta proporción señala que las crisis tienden a funcionar como catalizadores de cambios organizativos, aunque en muchas ocasiones se trate de ajustes parciales. Estas modificaciones pueden abarcar la revisión de los procesos de toma de decisiones, la optimización de los sistemas de comunicación interna o el diseño de nuevos métodos para estar preparados ante crisis futuras.

De acuerdo con los cambios organizacionales que se han observado, los resultados del cuestionario también sugieren la presencia de procesos de aprendizaje a nivel organizacional después de la crisis.

Preguntó a los participantes si su organización está más capacitada hoy en día después de haber pasado por una crisis: 64% respondió afirmativamente

- 18,9% considera que su empresa no está mejor preparada,
- 16% declara no estar seguro.

Aunque la mayoría percibe una mejora en la preparación organizativa, estos resultados muestran que el aprendizaje derivado de la crisis no es automático ni uniforme en todas las organizaciones.

Esta percepción se ve reforzada por otra pregunta mostrando que el 80% considera que las crisis pueden fortalecer una organización a largo plazo, mientras que el 20% considera que depende de las circunstancias o de la forma en que se gestione la crisis. Se nota que ninguno de ellos ha respondido que a largo plazo una crisis no puede fortalecer una empresa.

El papel del liderazgo en la gestión de crisis

Las respuestas de los participantes al ser preguntados sobre lo que principalmente determina una gestión eficaz de la crisis revelan una tendencia bastante acentuada: El liderazgo en tiempos de crisis es el factor más crucial, según el 50% de los consultados. En segundo lugar, con el mismo porcentaje de respuestas, el 25% considera que la preparación anterior de la organización y la cultura organizativa son los componentes más cruciales. lo cual indica que la manera en que una organización comparte información coopera y gestiona la incertidumbre tiene un impacto relevante en su habilidad para

enfrentar una crisis. Finalmente, solo el 4% menciona los recursos disponibles como el elemento más determinante, lo que indica que, para la mayoría de los encuestados, la disponibilidad de recursos materiales o financieros no constituye el factor principal en la eficacia de la gestión de una crisis.

La falta de encuestados que señala los recursos disponibles como factor determinante también puede reflejar que, en una situación de crisis, las organizaciones no suelen contar con recursos abundantes, por lo que la eficacia de la gestión depende más de la capacidad de adaptación, coordinación y liderazgo que de los medios materiales o financieros disponibles.

Este resultado es especialmente relevante en el contexto de otras respuestas. Por ejemplo, en preguntas previas, varios participantes mencionaron dificultades vinculadas a la comunicación interna, la falta de anticipación y la toma de decisiones; todos estos factores dependen en gran parte del estilo y la calidad del liderazgo durante la crisis. Asimismo, el hecho de que el 54% de los encuestados considere que la crisis reveló debilidades claras en el liderazgo existente, y que un 29% adicional perciba estas debilidades parcialmente, refuerza la idea de que el liderazgo constituye uno de los factores más sensibles en contextos de alta incertidumbre.

En conjunto, aunque la anticipación y la preparación organizativa son fundamentales, la calidad del liderazgo en el momento crítico sigue siendo el factor determinante para orientar las decisiones, coordinar a los equipos y mantener la confianza dentro de la organización durante una crisis.

Análisis de las respuestas abiertas

Además de las preguntas cerradas, el cuestionario incluía dos preguntas abiertas destinadas a identificar recomendaciones y percepciones más detalladas sobre la gestión de crisis. Aunque las respuestas son diversas, el análisis cualitativo permite identificar varios temas recurrentes que confirman los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo.

Asimismo, las respuestas a la pregunta sobre cuál fue, en opinión de los participantes, el principal error cometido, permiten reforzar varios de los temas ya identificados. Entre los errores más mencionados aparecen la falta de anticipación, la mala comunicación interna, la falta de preparación ante una crisis previsible, la escasa transparencia, la debilidad organizativa, la poca implicación de los managers, los errores de cálculo y la tardanza en la toma de decisiones.

Algunos comentarios subrayan también la importancia de adaptar la comunicación según los actores implicados y el momento de la crisis, así como la necesidad de cuestionarse, tomar distancia y reservar tiempo para la reflexión, especialmente en entornos empresariales como el de las *startups*, donde las crisis forman parte del proceso de crecimiento.

Uno de los elementos que aparece con mayor frecuencia es la importancia de la comunicación durante la crisis. Varios participantes mencionan explícitamente la necesidad de mejorar la comunicación interna y aparecen ideas como:

- Organizar reuniones y actividades de *team building* entre los diferentes departamentos para mejorar la comunicación y la resolución de problemas implicando más a los equipos,
- mejorar la coordinación entre los distintos actores de la organización.
- desarrollar una comunicación más clara y transparente y evitar una comunicación confusa,
- mejorar la comunicación hacia los empleados,

- adaptar la comunicación según los niveles de acceso a la información, los actores implicados y las distintas temporalidades de la crisis.

Estos comentarios confirman que la comunicación constituye uno de los pilares fundamentales del liderazgo en contextos de crisis.

Otro tema recurrente en las respuestas abiertas se refiere a la anticipación y la preparación frente a posibles crisis. Los participantes subrayan la necesidad de desarrollar mecanismos que permitan identificar riesgos potenciales antes de que se materialicen:

- anticipar mejor las señales de riesgo,
- analizar cómo otras organizaciones han respondido a crisis similares,
- comprender mejor las expectativas y estrategias de los distintos actores del mercado,
- *prever la estrategia y las expectativas de las partes interesadas*,
- “Anticiparse a lo inesperado”,
- comprender qué puede significar una crisis para una empresa y qué medidas pueden tomarse con antelación.

Estas respuestas reflejan la percepción de que muchas crisis podrían gestionarse mejor mediante una preparación previa más sólida y una mayor capacidad de anticipación estratégica.

Un tercer tema identificado se refiere a la necesidad de estructurar mejor los procesos de gestión de crisis dentro de las organizaciones. Algunos participantes mencionan la importancia de implementar herramientas y mecanismos específicos, como:

- planes de gestión de crisis,
- simulaciones o ejercicios de crisis,
- procesos claros de toma de decisiones,
- sistemas de evaluación interna como evaluaciones 360º,
- formación, pruebas y adaptación continua,
- relectura o análisis posterior de la crisis para extraer aprendizajes,
- centralización de decisiones en momentos críticos,
- disponer de un plan claro y mecanismos de gestión del estrés.

Estas recomendaciones reflejan la percepción de que muchas organizaciones todavía carecen de estructuras formales suficientemente desarrolladas para gestionar situaciones de crisis.

Finalmente, varias respuestas subrayan la importancia de la cultura organizativa y de la confianza dentro de la empresa. Por ejemplo, «co-crear e implementar procesos claros de gestión de crisis con los equipos, creando una cultura organizativa basada en la confianza y la transparencia». Este tipo de comentarios pone de relieve que la eficacia de la gestión de crisis no depende únicamente de los procedimientos formales, sino también de la calidad de las relaciones internas y del clima organizativo.

En conjunto, el análisis cualitativo confirma varios resultados observados previamente en este TFG que coinciden con los pilares del liderazgo en situaciones de crisis y muestran que la eficacia del liderazgo en contextos de incertidumbre no depende únicamente de la autoridad formal del líder, sino también de su capacidad para coordinar a los equipos, generar confianza y dar sentido colectivo a la acción en momentos de alta presión.

5.2) Análisis de Entrevista en profundidad

Presentación de la entrevista:

Empresa	EDF - Electricidad de Francia
Sector	Energía / Sector público
Tamaño	Más de 160 000 empleados en Francia (grupo EDF)
País	Francia
Perfil entrevistado	Manager de nivel intermedio en el sector comercial de la empresa, en funciones durante todas las crisis descritas con mas de 15 años en la empresa.
Crisis abordados	1) Crisis estratégica nuclear (decisión política de cierre de centrales) 2) Crisis COVID-19 3) Crisis industrial de corrosión bajo tensión (CSC) 4) Ciberataques
Metodología	Entrevista semiestructurada realizada en febrero de 2025. Las respuestas fueron sintetizadas y anonimizadas para preservar la confidencialidad del interlocutor, de acuerdo con su solicitud.

Esta sección muestra y examina una entrevista exhaustiva con un *manager* de nivel intermedio de EDF (electricidad de Francia). El objetivo es obtener la visión interna de un actor que está directamente involucrado en el manejo de múltiples crisis consecutivas y comparar su experiencia con los marcos teóricos elaborados en los capítulos previos.

EDF es un caso de estudio especialmente interesante porque han afrontado una serie intensa de crisis en los últimos años de distintos tipos (cibernéticas, industriales, financieras, estratégicas y sanitarias) mientras operan en un contexto geopolítico y energético que está experimentando profundas transformaciones.

Cabe destacar, antes de proseguir con el análisis, que EDF dispone de una célula de crisis formalizada y otorga una importancia estratégica de primer orden a la gestión de crisis y a los retos que esta implica, lo cual constituye, como veremos, un elemento diferenciador clave en la manera en que la empresa ha afrontado cada una de sus situaciones de crisis.

Contexto: EDF frente a la acumulación de crisis

EDF, que cuenta con 56 reactores nucleares, produce y suministra la mayor parte de la electricidad en Francia. Estos reactores producen más del 70% de la electricidad nacional. Esta posición estratégica

convierte a EDF en un actor fundamental de la soberanía energética de Francia; sin embargo, también la hace particularmente vulnerable a las presiones geopolíticas, políticas y técnicas del entorno.

Desde 2015 hasta 2025, la empresa se ha visto obligada a enfrentar una serie de crisis que representan con claridad tanto las categorías de crisis establecidas en el marco conceptual de este trabajo como los retos concretos del liderazgo en situaciones de incertidumbre.

Primera crisis: la decisión política de cierre de centrales nucleares - crisis estratégica

Antes de abordar las crisis de urgencia operativa que afectaron a EDF, es importante detenerse en una crisis de naturaleza diferente: la que nuestra interlocutora describe como “la más sutil”, precisamente porque no tenía el carácter de urgencia inmediata que caracteriza habitualmente la idea de crisis. Se trata de la decisión política del Gobierno francés de reducir la parte del nuclear en el mix eléctrico nacional, y en particular del cierre de la central de Fessenheim. Esta crisis no fue rápida, imprevista ni desorganizada en el sentido clásico del término, como podrían serlo las que analizaremos a continuación, sino una decisión estratégica impuesta desde el exterior, con efectos acumulativos lentos, pero con un impacto importante en términos organizativos, humanos y financieros.

En virtud de la Ley de Transición Energética para el Crecimiento Verde de 2015 y de los compromisos políticos asumidos por el presidente François Hollande desde 2012, el Gobierno francés impuso a EDF la reducción de la parte del nuclear en el mix eléctrico del 75 % al 50 %. La decisión más simbólica fue la del cierre de la central de Fessenheim, finalizado en junio de 2020. Los dos reactores de esta central, plenamente operativos y seguros según nuestra interlocutora y la propia Autoridad de Seguridad Nuclear (ASN), fueron apagados por razones políticas y medioambientales.

Lo que hace a esta crisis especialmente interesante para el análisis del liderazgo es este carácter según ella “*no imprevisible pero profundamente desestabilizador*”. Los equipos de EDF no tenían que gestionar un accidente técnico ni una emergencia sanitaria, pero tenían que asumir el cierre de instalaciones que funcionaban bien, que eran rentables, y cuyo mantenimiento tenía plena justificación técnica. Sin embargo, no tuvieron más opciones que replantearse su organización y adaptarse a una nueva estrategia energética.

EDF debió acelerar el desarrollo de energías renovables, reforzar las interconexiones eléctricas con otros países europeos, optimizar la gestión del parque nuclear restante y reasignar los equipos y competencias anteriormente vinculados a las centrales cerradas. Esta reconfiguración operativa y humana fue, en sí misma, “*una fuente adicional de tensión y complejidad*”, según nuestra entrevista.

Destaca que esta situación también generó divisiones internas entre quienes compartían la lógica de la transición energética y quienes consideraban que la decisión sacrificaba una capacidad productiva valiosa, poniendo en riesgo la rentabilidad y el buen funcionamiento de la empresa.

El impacto de esta crisis fue, de hecho, multidimensional:

- financiero, por el coste de cerrar instalaciones rentables y de compensar la capacidad perdida con fuentes alternativas;
- organizativo, con la necesidad de reasignar equipos, reconvertir competencias y gestionar el desmantelamiento;

- y humano, con reorganización interna y el efecto que supone para profesionales que habían dedicado años de su carrera a esas instalaciones.

Este encadenamiento de impactos ilustra bien la idea desarrollada en el capítulo 2: una crisis puede generar un efecto dominó entre dimensiones. Lo que comenzó aquí como una decisión estratégica externa derivó rápidamente en una crisis financiera, social y humana interna.

Desde el punto de vista del liderazgo, tras la decisión impuesta a EDF, la gestión de las operaciones estuvo, según nuestra interlocutora, globalmente bien gestionada, a pesar de la diversidad y la importancia de los impactos.

Entre las distintas “buenas actitudes” de las que habló, resulta interesante observar que las que mencionó con más frecuencia vuelven a alinearse con las partes anteriores del trabajo. En particular, destacan las siguientes:

- la transparencia con explicaciones como: *“la dirección comunicó con claridad sobre el proceso de cierre, sus plazos, sus consecuencias para los equipos y las alternativas disponibles, lo que permitió reducir la incertidumbre y generar un clima de confianza suficiente para que la organización funcione con fluidez.”*
- la preparación: EDF cuenta con una célula de crisis desde los años 2000 y con mecanismos de planificación estratégica que ofrecen un marco claro de actuación. Según ella, sin una célula de crisis, la empresa nunca habría gestionado tan bien las situaciones descritas en esta entrevista: *“ayuda a tranquilizar a los equipos, actuar con mayor eficacia y más rapidez”*. También explicó que haber participado antes en simulaciones de crisis, conferencias sobre estos temas y disponer de información previa le fue muy útil cuando tuvo que enfrentarse a crisis reales con su equipo.
- la gestión del estrés: cuando se le preguntó si el estrés de un directivo o *manager* en este tipo de situaciones se percibe y puede influir en los equipos, respondió que sí. A lo largo de su carrera, ha visto una diferencia muy clara entre trabajar con alguien que se deja dominar por el estrés y alguien que sabe mantener la calma y poner la situación en perspectiva. Por eso, una mala gestión del estrés por parte de un líder puede tener consecuencias importantes, no solo en la eficacia del equipo, sino también en su estado de ánimo.

A un nivel más general de liderazgo en la empresa, explica que se optó por reconocer de forma directa la complejidad del caso y dirigir a los equipos hacia lo que sí podían manejar, como el cuidado de los equipos más afectados, la calidad de la ejecución o la seguridad. Esta habilidad para detectar rápidamente lo prioritario y enfocarse en lo esencial, sin desviarse, es un reflejo de varios de los pilares básicos del liderazgo en crisis analizados en el tercer capítulo, en particular la humildad, la flexibilidad mental y la objetividad.

Cabe subrayar también el carácter endógeno-exógeno de esta crisis: aunque la decisión venía del exterior (el Gobierno), sus consecuencias se vivían enteramente en el interior de la organización. Ilustra bien la distinción establecida en el capítulo 2: una crisis exógena en su origen puede transformarse rápidamente en una crisis social y humana interna.

Este caso introduce, finalmente, una reflexión importante que recorre el conjunto del análisis: la crisis más grave no es siempre la más urgente. A diferencia de las crisis técnicas o sanitarias que

analizaremos a continuación, que exigen una respuesta inmediata y generan una movilización organizativa intensa a corto plazo, esta crisis estratégica se desarrolló de manera lenta y persistente, con efectos a largo plazo. Esta asimetría entre urgencia y gravedad es, según nuestra interlocutora, una de las dimensiones más difíciles de gestionar para el liderazgo. Menciona que *“Cuando no hay una emergencia visible que justifique la movilización, resulta mucho más complicado mantener la atención, la energía y la coherencia del equipo durante el tiempo necesario.”*

Segunda crisis: la COVID-19 – crisis sanitaria, externa e imprevisible

La crisis sanitaria de 2020 planteó a EDF un reto de naturaleza muy distinta a la anterior: mantener el funcionamiento de infraestructuras críticas en condiciones de trabajo sin precedentes. La pandemia llegó de forma totalmente repentina y simultánea para todo el mundo, sin que nadie la esperara. Aunque me explicó que EDF disponía de un plan pandemia actualizado desde 2009, que garantizaba la operatividad de sus 19 centrales nucleares con hasta el 60 % del efectivo durante 15 días, esta crisis es un ejemplo claro de que la preparación previa, aunque necesaria, no puede anticipar totalmente la complejidad real de una situación sin precedentes.

Desde el punto de vista del tipo de crisis, la COVID-19 combinó varias dimensiones de manera simultánea: fue una crisis exógena, originada completamente fuera de la organización, imprevisible en su momento de aparición y en su alcance, y sistémica, afectando al mismo tiempo a la organización interna, a los mercados, a los proveedores y al entorno global. El impacto fue, por tanto, multidimensional: organizativo, financiero y humano.

Desde el punto de vista organizativo, la principal ruptura según la entrevista fue la generalización forzada e inmediata del teletrabajo. Una situación de este tipo nunca se había producido a tal escala, y nadie dentro de la empresa estaba verdaderamente preparado para ella. Como subraya nuestra interlocutora, *“tener un plan y tener que aplicarlo realmente, son dos cosas completamente distintas. La velocidad a la que tuvimos que reorganizar todo (quién venía al sitio, quién se quedaba en casa, cómo proteger a los que no podían teletrabajar y a los más vulnerables a la enfermedad) fue impresionante y muy difícil de gestionar”.*

Ella misma precisa que su sector de actividad dentro de EDF fue relativamente menos afectado por estos problemas operativos, al tratarse de funciones gestionables a distancia con menor dependencia del terreno. Sin embargo, para otros equipos, en particular los directamente vinculados a la operación, la reorganización fue mucho más compleja y exigente en los primeros momentos.

El impacto financiero fue, en cambio, el que afectó de manera más directa al ámbito de trabajo de nuestra interlocutora. La caída de la actividad económica durante el confinamiento provocó una reducción drástica de la demanda eléctrica y el consumo cayó en torno al 15 % en los primeros días, arrastrando consigo los precios del mercado mayorista. Esta caída de los precios tuvo consecuencias inmediatas sobre los ingresos del grupo: me explicó que el EBITDA se contrajo significativamente, y el resultado neto cayó un 80 % en 2020, pasando de 5.000 millones a apenas 700 millones de euros. También menciona que la producción nuclear fue revisada a la baja a 300 TWh, frente a los 375-390 TWh inicialmente previstos, en parte por la suspensión de operaciones de mantenimiento que el confinamiento hacía imposibles.

Estas operaciones aplazadas generaron además un efecto diferido importante: al término de la pandemia, el grupo acumulaba un voluminoso *backlog* de mantenimiento que contribuiría a agravar la disponibilidad del parque nuclear en los años siguientes, sembrando así las condiciones de la crisis de CSC que analizaremos a continuación.

Desde la perspectiva del liderazgo, la conversación resultó especialmente rica, al abordar una dimensión aún poco desarrollada en este TFG: la gestión operativa de la crisis reveló, según nuestra interlocutora, una debilidad recurrente en el liderazgo intermedio. La dificultad de comunicar en tiempo real con todos los niveles de la organización. Cuando los canales habituales quedaron desbordados o transformados, los managers intermedios se encontraron en una posición particularmente exigente. En efecto, por encima suben la presión de una dirección que exigía continuidad operativa y toma de decisiones rápida y por debajo, equipos desorientados, en algunos casos asustados, que necesitaban orientación, tranquilidad y respuestas concretas. Gestionar simultáneamente estas dos presiones, sin información completa y en un entorno que cambiaba día a día, fue uno de los principales retos identificados. En la práctica, esto se tradujo en reuniones de equipo más frecuentes, pero más cortas, en una comunicación escrita que hubo que estructurar de manera más clara que nunca, y en la necesidad de asumir públicamente la incertidumbre sin generar pánico en los equipos.

Los puntos fuertes que nuestra interlocutora destaca de esta experiencia son igualmente reveladores. En primer lugar, la capacidad de priorizar con claridad: frente a la multiplicación de solicitudes y urgencias, los líderes más eficaces fueron aquellos que supieron identificar las pocas actividades verdaderamente indispensables y concentrar en ellas la energía colectiva, renunciando a lo accesorio.

En segundo lugar, la solidaridad de los equipos: a pesar de unas condiciones más exigentes, explica que cada uno asumió el esfuerzo adicional sin que ello comprometiera la calidad del trabajo ni la continuidad de la producción, favoreciendo el diálogo.

Esta experiencia ilustra varios de los pilares del liderazgo en crisis desarrollados en los capítulos anterior: la priorización conecta y la flexibilidad mental: la capacidad de renunciar a lo accesorio para concentrarse en lo esencial cuando los recursos y la atención son limitados, evitando la trampa del *micromanagement* que en situaciones de estrés tiende a paralizar el buen funcionamiento. La solidaridad de los equipos remite al pilar de la seguridad psicológica descrita por Edmondson (1999).

Y la gestión de la doble presión sobre el mando intermedio ilustra directamente el pilar de la gestión del estrés y la resiliencia personal: el líder que no es capaz de regular su propio nivel de estrés en condiciones de alta presión transmite inevitablemente esa tensión a sus equipos, multiplicando su impacto negativo sobre la eficacia colectiva. Como ya señalaba nuestra interlocutora en el contexto de la crisis nuclear, la capacidad de mantener la calma y relativizar no es solo una cualidad apreciable en un líder: en situaciones de crisis, es una condición indispensable del buen funcionamiento del conjunto de la organización.

Tercera crisis: la corrosión bajo tensión (CSC) - crisis industrial

La crisis de corrosión bajo tensión (CSC) constituye, desde la perspectiva técnica e industrial, la crisis más compleja y la de mayor impacto inmediato sobre la operatividad del grupo. Detectada por primera vez en diciembre de 2021 en el reactor núm. 1 de la central de Civaux (Vienne), afectó

progresivamente a los reactores del parque francés, obligando a una serie de paradas preventivas que redujeron la disponibilidad del parque a su nivel más bajo (EDF, 2025).

En su punto más crítico, en el otoño de 2022, hacia la mitad de los reactores franceses estaban operativos, mientras que la guerra de Ucrania hacía disparar los precios del gas en Europa y aumentaba de manera crítica la necesidad de producción eléctrica alternativa al gas ruso.

El contrato francés de electricidad para entrega en 2023 alcanzó un pico de 1115 €/MWh el 26 de agosto de 2022, en un contexto de fuerte tensión en los mercados energéticos europeos con la guerra (Commission de régulation de l'énergie, 2022). Por su parte, EDF señaló que la corrosión bajo tensión tuvo un impacto estimado de -29.100 millones de euros sobre el EBITDA, al obligar al grupo a realizar compras de electricidad en un momento de precios de mercado muy elevados aumentando la deuda del grupo drásticamente (EDF, 2023).

Nuestro interlocutor describe esta crisis como *“la más difícil de gestionar internamente, porque combinaba una urgencia técnica absoluta con una presión externa enorme (necesidad de europa) y al mismo tiempo una sensación de no tener margen de maniobra.”*

“Se tomaron decisiones muy rápido, a veces sin tener toda la información, y eso genera mucha tensión en los equipos”. Esta descripción conecta directamente con el concepto de toma de decisiones bajo incertidumbre desarrollado en el capítulo 3 explicando que en una crisis de alta urgencia, el líder no puede esperar a tener información completa para actuar (Moore, 2013; Klein, 1998).

También menciona que la crisis de CSC puso de manifiesto la importancia de la comunicación hacia los equipos técnicos. Los operarios de las centrales tenían que entender por qué se les pedía acelerar los trabajos de reparación en condiciones de alta presión, sin que ello comprometiese los estándares de seguridad nucleares, *“no negociables en este sector”*.

EDF lanzó aprovisionamientos de emergencia con aceristas europeos y optimizó las cadencias de producción para obtener las primeras piezas de recambio antes del verano de 2022 (EDF, comunicado de prensa, mayo 2022).

Desde la óptica de los pilares del liderazgo, esta crisis ilustra el papel del coraje y del discernimiento: hubo que asumir públicamente la magnitud del problema (reconocimiento honesto), tomar decisiones difíciles sobre el calendario de reparaciones bajo presión regulatoria de la ASN, y comunicar con transparencia hacia los mercados, los inversores y la opinión pública en un contexto de fuerte escrutinio mediático.

El nombramiento de Luc Rémont como nuevo director general de EDF en octubre de 2022, en plena tormenta, fue interpretado como una señal de gobernanza determinada a afrontar la crisis de frente.

Cuarta crisis: los ciberataques - una amenaza estructural de menor visibilidad

EDF, como operador de infraestructuras críticas nacionales, es uno de los objetivos prioritarios de los ciberataques a nivel europeo. Nuestro interlocutor menciona varios episodios de ciberataques que, si bien no llegaron a generar crisis mayores, generaron situaciones de tensión interna y revelaron algunas vulnerabilidades.

El carácter de estas crisis es cualitativamente diferente al de las anteriores porque son crisis silenciosas, de umbral bajo y difícil comunicación pública, cuya gestión exige competencias muy específicas y cuya visibilidad interna es limitada por razones de seguridad operacional.

La gestión de este tipo de crisis ilustra una de las futuras líneas de investigación identificadas en el capítulo 7: la creciente importancia de la ciberseguridad como dimensión del liderazgo en crisis. Para los managers intermedios, el reto no es tanto técnico como organizativo: *“cuando hay un ciberataque, los primeros minutos son cruciales, y tienes que tomar decisiones sin saber exactamente qué ha pasado. La velocidad de respuesta depende directamente de si los protocolos están bien interiorizados”*.

Conclusión parcial

El caso EDF confirma una de las ideas centrales de este trabajo: las crisis no son fenómenos excepcionales sino una condición estructural de la vida de las organizaciones contemporáneas (Mitroff, 2005). Lo que distingue a las organizaciones resilientes no es la ausencia de crisis, sino la capacidad de su liderazgo, en todos los niveles jerárquicos, prepararse mejor a estos problemas, comunicar con autenticidad y reconstruir el sentido colectivo de la acción incluso en los momentos más difíciles. La entrevista con este *manager* de EDF ofrece un testimonio vivo de estos principios, arraigado en una empresa muy confrontada a todo tipo de crisis.

Capítulo 6 - Análisis comparativo y recomendación

Tras haber analizado los estudios de caso, la entrevista en profundidad y los testimonios de profesionales recogidos a través del cuestionario, es posible identificar convergencias y diferencias significativas en la manera en que estas organizaciones han afrontado sus respectivas situaciones de crisis. Este capítulo propone en primer lugar un análisis comparativo estructurado de los casos estudiados, y formula a continuación recomendaciones prácticas organizadas en torno a los tres momentos clave del ciclo de vida de la crisis: la anticipación, la gestión en tiempo real y la fase postcrisis.

6.1) Análisis comparativo de los casos estudiados

La siguiente tabla sintetiza los principales elementos observados en cada caso, incluyendo las cuatro crisis distintas identificadas en EDF, lo que permite una comparación más precisa en función de la naturaleza y el tipo de crisis.

	Apagón España	Kering	EDF — Crisis estratégica nuclear	EDF — COVID-19	EDF — Corrosión bajo tensión (CSC)	EDF — Ciberataques
Tipo de crisis	Técnica / exógena	Financiera y estratégica / endógena	Estratégica / exógena	Sanitaria y organizacional / exógena	Industrial / endógena	Cibernética / exógena
Carácter	Súbito e imprevisto; impacto masivo e inmediato	Progresivo; señales débiles visibles con antelación	Lento y acumulativo; sin urgencia operativa inmediata	Brusco; requirió reorganización completa en pocos días	Progresivo al inicio, luego escalada muy rápida	Urgente; sin visibilidad pública en la mayoría de los casos
Anticipación y preparación	Limitada: mayoría de empresas sin planes de contingencia energética	Insuficiente: señales de agotamiento detectadas tardíamente; sin célula de crisis	Limitada: Decisión impuesta externamente	Sólida: plan pandemia desde 2006, actualizado varias veces	Inexistente: el defecto fue inicialmente percibido como aislado	Sólida: protocolos de ciberseguridad y vigilancia permanente de intrusiones
Rapidez de reacción	Alta urgencia pública: gabinete de crisis del Gobierno en < 1h	Lenta: meses de respuestas fragmentadas antes de la llegada de De Meo	Lenta: crisis sin urgencia operativa; gestión dilatada en el tiempo	Rápida: reorganización operativa en 48h	Variable: lenta al inicio (subestimación), luego movilización masiva de emergencia	Muy rápida cuando los protocolos están interiorizados; crítica en los primeros minutos
Papel del liderazgo	Variable: empresas con protocolos y líderes preparados resistieron mucho mejor	Decisivo con De Meo: señal de ruptura, nueva narrativa estratégica, cambio cultural	Crítico para el mando intermedio: traducir una decisión no compartida sin perder la confianza del equipo	Físico y visible: presencia en campo, gestión de la desigualdad de trato entre perfiles	Ancla de valores: la seguridad nuclear como principio no negociable frente a la presión externa	Calma y rapidez: actuar con información incompleta aplicando protocolos interiorizados
Comunicación	Débil: canales digitales colapsados, instrucciones inconsistentes	Reforzada bajo De Meo; transparencia financiera valorada por inversores y mercados	Bien gestionada, transparencia y dialogo con los equipos	Difícil al inicio, pero adaptación rápida	Tardía externamente: comunicación contenida hasta que la magnitud fue innegable	Limitada por razones de seguridad operacional; gestión interna discreta
Impacto principal	Financiero; paralización sectores; daño reputacional público	Financiero: caída bursátil de millones de euros; baja del beneficio neto	Reorganización, falta de sentido para ciertas personas	Financiero (impacto en el EBITDA, beneficio neto); operativo (backlog de mantenimiento)	Financiero (pérdidas > 30.000 M€); operativo (reactores); estratégico (renacionalización)	Operativo moderado; reputacional contenido gracias a la gestión discreta
Principal lección	Exceso de dependencia sin sistemas de respaldo;	Concentración excesiva en Gucci; señales de riesgo subestimadas durante años	El silencio institucional destruye la confianza más que una mala noticia comunicada honestamente	Una crisis puede sembrar las semillas de la siguiente: el COVID agravó la CSC	La subestimación inicial de un problema técnico puntual puede convertirse en crisis sistémica	Los protocolos solo funcionan si están interiorizados, no solo escritos
Nivel de recuperación	Técnicamente rápida (99 % en 24h); estructuralmente lenta (reformas eléctricas en curso)	En curso: Q4 2025 en mejora; Capital Markets Day abril 2026; horizonte 2026-2028	Parcial: rehabilitación política del nuclear en curso con EPR2	Completa operativamente; el backlog de mantenimiento se resolvió progresivamente	Avanzada: parque nuclear en normalización; protocolos CSC reforzados estructuralmente	Continua: vigilancia permanente; mejora progresiva de los sistemas de detección
Buenas prácticas identificadas	ISO 22301, generadores, protocolos de emergencia; comunicación rápida y transparente con stakeholders	Liderazgo externo transformador; estrategia plurianual pública; reducción deuda neta en 2.500 M€	Honestidad bidireccional del mando intermedio; foco en lo que el equipo puede controlar	Activación rápida del plan pandemia; presencia física del liderazgo	Principio no negociable como ancla decisional; movilización masiva y estructurada de la empresa	Protocolos interiorizados; respuesta en los primeros minutos; discreción comunicativa justificada

6.2) Cómo prepararse para una crisis: la fase de anticipación

Las revisiones bibliográficas, el análisis comparativo de los casos estudiados y los resultados del cuestionario convergen en señalar la anticipación como el factor más determinante en la eficacia de la gestión de crisis. El 44 % de los encuestados consideró que su empresa debería haber actuado antes de que estallara la crisis, el 62% estima que las organizaciones solo están parcialmente preparadas para afrontar una crisis, y ninguno las considera bien preparadas. Este déficit se observa de manera recurrente en los casos analizados y pusieron de manifiesto el coste concreto de una preparación insuficiente, mientras que la experiencia de EDF muestra, en sentido inverso, el valor diferencial de disponer de estructuras formalizadas antes de que la crisis estalle. La preparación previa no puede limitarse a la elaboración de un plan de emergencias que permanezca en un cajón: requiere un enfoque sistémico e integrador que abarque tres dimensiones.

6.3) Desarrollar una cultura de la vigilancia y la anticipación

La primera condición es cultivar una cultura organizativa orientada a la detección temprana de riesgos. El estudio sobre 'organizaciones de alta fiabilidad' muestra que las organizaciones más resilientes mantienen un estado permanente de vigilancia activa, prestando especial atención a las señales débiles (Weick y Sutcliffe, 2007).

En la práctica, esto implica implementar mecanismos de *scanning* estratégico, como análisis PESTEL, mapas de riesgos, comités de gestión de riesgos, e integrar estos análisis en las decisiones estratégicas de manera continua. El caso Kering ilustra el coste de la vigilancia insuficiente. Cuando las señales de agotamiento (ralentización del mercado chino, cambio en las expectativas de autenticidad, pérdida de deseabilidad de marca) estaban disponibles en el entorno desde años antes, pero no fueron procesadas con suficiente rapidez como para desencadenar una respuesta preventiva. Una vigilancia estratégica más sólida y una mayor preparación habrían permitido reaccionar de manera mucho más rápida y eficaz cuando la crisis se materializó.

Sin embargo, la vigilancia técnica no es suficiente si no va acompañada de una cultura de expresión libre. Como señala Edmondson (1999), en organizaciones donde los empleados no pueden comunicar sus preocupaciones abiertamente (*psychological safety*), las señales de alerta temprana se silencian antes de llegar a quienes pueden actuar sobre ellas. La anticipación eficaz combina, por lo tanto, los mecanismos formales de vigilancia con un clima organizativo que favorezca la circulación honesta de la información a todos los niveles.

Asimismo, la vigilancia debe ser capaz de distinguir entre crisis graves y urgentes. Las crisis más graves no necesariamente son las que exigen mayor urgencia: una decisión estratégica impuesta, un cambio en el mercado o una alteración regulatoria pueden resultar en un efecto acumulativo tan devastador o incluso más que una emergencia técnica, sin crear la misma visibilidad ni la movilización inmediata. Para obtener una previsión verdaderamente integral, se deben ampliar los procesos de supervisión más allá de los riesgos operativos e incluir además los riesgos estratégicos, culturales e identitarios.

Formalizar los planes de gestión de crisis y realizar simulacros

La preparación requiere la elaboración de planes de gestión de crisis formalizados y su puesta en práctica periódica mediante simulacros. La norma ISO 22301, por ejemplo, ofrece un marco reconocido, con identificación de riesgos críticos, procesos de respuesta claros, responsabilidades definidas y cadenas de mando establecidas. Los resultados del cuestionario confirman la importancia de esta preparación, ya que el 75 % de los encuestados cuyas empresas contaban con un plan de crisis consideraron que la respuesta había sido relativamente eficaz, frente a una distribución mucho más dispersa entre aquellos que no disponían de él.

Sin embargo, disponer de un plan no es suficiente. Como subraya la responsable encuestada: *“tener un plan y tener que aplicarlo realmente son dos cosas completamente diferentes”*. Las simulaciones periódicas, como los ejercicios de crisis, pueden constituir un buen compromiso para que los protocolos pasen del papel a la realidad operativa de los equipos. Deloitte (2024) muestra que las empresas que los practican regularmente, con la participación activa del comité de dirección, reducen considerablemente el tiempo de reacción cuando estalla una crisis real.

Construir una organización resiliente antes de la tormenta

La preparación es también una cuestión de estructura organizativa y de cultura interna. Las organizaciones más resilientes invierten constantemente en su capacidad de adaptación: diversificando sus fuentes de ingresos, reforzando su tesorería y reduciendo las dependencias excesivas. Los casos analizados muestran claramente que la concentración de Kering en Gucci amplificó el impacto de la desaceleración de esta marca en todo el grupo, exactamente igual que la dependencia de la red eléctrica española, carente de sistemas de respaldo, amplificó el impacto del apagón en la economía nacional.

También es parte de esta preparación estructural la inversión en el desarrollo del liderazgo de crisis a todos los niveles jerárquicos. Los análisis efectuados muestran que el mando intermedio un actor vulnerable y menos visible en la gestión de crisis. Entre las decisiones directivas y la realidad operativa de los equipos, debe afrontar al mismo tiempo tres presiones (ejecutar, proteger y mantener el sentido) sin contar siempre con los recursos de apoyo requeridos.

Los 56 % de los encuestados considera que el liderazgo en tiempo de crisis es el factor más determinante en la eficacia de la gestión. Un liderazgo eficaz en crisis no se improvisa en el momento crítico: se cultiva con antelación. Esto implica varias acciones que un líder puede emprender antes de que la crisis estalle. Así, es fundamental cultivar el autoconocimiento para no sentirse abrumado ante circunstancias tensas: identificar nuestras propias respuestas a la presión, nuestros sesgos cognitivos y nuestras limitaciones emocionales. En segundo lugar, es fundamental durante épocas de calma crear relaciones de confianza sólidas con sus equipos, ya que esa confianza acumulada será un recurso muy útil en tiempos difíciles. En tercer lugar, formarse en contextos de crisis mediante programas dedicados al liderazgo bajo presión, análisis de casos o actividades de simulación. Promover su propia resiliencia mental y física, incluyendo el equilibrio personal, la gestión del estrés y el sueño, pues un líder que no está equilibrado carece de la habilidad para mantener a otros en equilibrio (Klann, 2003).

6.4) Cómo afrontar la crisis: la gestión en tiempo real

Cuando la crisis estalla, la calidad de la respuesta depende de la combinación de cinco capacidades clave que emergen de manera recurrente en los casos estudiados y en los testimonios del cuestionario.

Reaccionar con rapidez

El tiempo de reacción es un componente clave en una crisis que puede hacer la diferencia, más allá de simplemente activar una célula de crisis. La capacidad del líder y de la organización para detectar la situación, tomar decisiones iniciales y actuar con prontitud, incluso antes de que cualquier estructura formal empiece a operar, puede influir en cuán grande sea el daño. Una crisis, si no es gestionada desde el principio, tiene la tendencia a agravarse exponencialmente: se inicia la incertidumbre, los rumores se difunden, los equipos se desintegran y el margen de control se reduce. Las organizaciones que tienen estructuras ya establecidas y las ponen en práctica desde los inicios de la emergencia disminuyen notablemente su impacto (James, Wooten & Dushek, 2011).

En este sentido, la célula de crisis tiene un rol doble: tomar decisiones estratégicas con rapidez y coordinar su implementación garantizando coherencia en toda la organización. Sin embargo, la rapidez no debería estar limitada a esta estructura, sino que tiene que formar parte de los reflejos colectivos de toda la organización. La reacción es inmediata, coordinada y eficaz, sin importar quién esté presente en el momento en que la crisis se desata, gracias a los protocolos interiorizados a través de simulaciones regulares, la claridad de las cadenas de mando y la cultura de tomar decisiones rápidamente. La célula de crisis no es un lujo exclusivo de las organizaciones grandes: es un requisito estructural para la resiliencia en el contexto empresarial actual, en el que, como revela la investigación, la mayoría de los profesionales ha experimentado por lo menos una crisis durante su carrera.

Comunicar con claridad y transparencia

La comunicación en situaciones de crisis permite informar y tranquilizar. La rapidez, la coherencia y la autenticidad del mensaje son tres aspectos importantes de esta comunicación (Coombs, 2007). Una explicación tardía o evasiva puede agravar el impacto al alimentar la incertidumbre. Los casos estudiados muestran que esta dimensión se desarrolla en dos frentes simultáneos: hacia el exterior, con los clientes, los inversores y la opinión pública, y hacia el interior, con los equipos. Para una buena gestión de esta comunicación, hemos visto a lo largo del análisis que la transparencia y la información son aspectos extremadamente importantes en una situación compleja. Como subraya el directivo de EDF: «la transparencia, incluso ante la incertidumbre, siempre es mejor que el silencio». El 33,3 % de los encuestados identifica la comunicación como la principal debilidad observada en su organización durante la crisis. Esto pone de manifiesto la importancia de que un líder trabaje su comunicación y se asegure de dedicar tiempo a informar y dialogar con sus equipos. Esto le permite, potencialmente, ahorrar mucho tiempo más adelante.

Los líderes pueden poner en marcha varias prácticas concretas como designar desde el principio un portavoz claramente identificado, con el fin de evitar los mensajes contradictorios que alimentan la confusión. En segundo lugar, establecer una frecuencia de comunicación regular, por ejemplo, una actualización diaria incluso en ausencia de novedades significativas, ya que un silencio prolongado tiende a interpretarse como una disimulación y genera aún más desconfianza. En tercer lugar, adaptar

el mensaje a cada público porque no necesitan la misma información ni el mismo tono, y una comunicación genérica dirigida a todos no suele ser eficaz. En cuarto lugar, ser explícito sobre lo que se sabe, lo que se ignora y lo que se hace para descubrirlo; esta práctica, contraintuitiva para muchos directivos que temen mostrar su incertidumbre, es precisamente la que genera más credibilidad a largo plazo. Por último, no olvidar la dimensión de la escucha: la comunicación de crisis no consiste solamente en difundir mensajes, sino también en recibir activamente las preocupaciones de los equipos y de las partes interesadas.

Tomar decisiones rápidas bajo incertidumbre

Tomar decisiones importantes con información incompleta y bajo presión temporal es uno de los mayores desafíos del liderazgo en crisis. Bazerman & Moore (2013) advierten de los sesgos cognitivos bajo presión (sesgo de anclaje, *groupthink* (Janis, 1982), ilusión de control), mientras que Klein (1998) muestra que los expertos recurren legítimamente a su intuición basada en patrones reconocidos. El *sensemaking* es lo que permite orientar la acción colectiva cuando los modelos analíticos resultan insuficientes (Weick, 1995).

En la práctica, la clave no es esperar a tener toda la información, lo que en una crisis es imposible, sino establecer un principio rector que sirva de ancla a la toma de decisiones: la seguridad antes que la urgencia de producción en EDF, la integridad financiera antes que el crecimiento en Kering. Este tipo de marco de valores proporciona a los equipos una referencia clara incluso cuando el contexto cambia constantemente, y reduce el riesgo de decisiones contradictorias o precipitadas.

Mantener la cohesión y la confianza dentro del equipo

La crisis genera tensiones internas que el líder debe gestionar con la misma atención que las decisiones estratégicas.

Varios elementos fundamentales para conservar la cohesión y la confianza al interior de los equipos se pueden resaltar gracias a los análisis que se han hecho a lo largo de este trabajo: la honradez “*La tentación de embellecer las malas noticias disminuye la confianza en el largo plazo y tiende a reducir el tiempo de reacción*” (manager intermedio de EDF); la habilidad para enfocarse en aquello que se puede controlar, reconocer el margen real de acción y movilizar al equipo en torno a esto; y finalmente, cuidar a las personas. Esta síntesis, fundamentada en la práctica, valida y concreta los fundamentos teóricos del liderazgo en crisis que se desarrollaron en el capítulo 3. La credibilidad del líder en crisis no viene de proyectar omnisciencia, sino de estar presente, de escuchar y de mantener un marco de acción claro, aunque no se tengan todas las respuestas. La presencia física y la honestidad son formas concretas de esa credibilidad.

Y para el líder mismo, el autocuidado es una condición muy importante: “*no puedes dar lo que no tienes*”. Esta dimensión coincide con el pilar de la resiliencia personal, y le da una expresión humana y verificada. La fatiga organizativa, consecuencia directa de la acumulación de crisis sin tiempo de recuperación suficiente entre ellas, es un riesgo que el liderazgo debe anticipar activamente. Invertir en momentos de reconocimiento, recuperación y reconstrucción del sentido no es un lujo: es una condición de la resiliencia a largo plazo.

Adaptarse en tiempo real: la flexibilidad estratégica

Ningún plan puede prever con exactitud la evolución de una crisis. La capacidad de adaptarse, revisando las decisiones, ajustando las prioridades y reconociendo los errores, es fundamental (Heifetz, 1994; Ulmer, Sellnow & Seeger, 2017). Esta flexibilidad implica tanto la humildad de reconocer las limitaciones del diagnóstico inicial como el coraje de tomar nuevas decisiones difíciles sin garantías de éxito.

En la práctica, una empresa puede mejorar esta capacidad de adaptación revisando regularmente sus prioridades, organizando reuniones de seguimiento frecuentes, reasignando recursos hacia las funciones más críticas o corrigiendo rápidamente decisiones iniciales cuando se revelan ineficaces. Esta clase de adaptación involucra varios fundamentos del liderazgo. En primer lugar, requiere de discernimiento y objetividad para admitir que el diagnóstico inicial puede ser insuficiente. También implica diálogo, puesto que el intercambio rápido de información entre equipos es lo que permite adaptar la respuesta. Además, requiere valentía, ya que cambiar una decisión previamente tomada supone hacerse cargo de la incertidumbre sin aferrarse a un curso de acción inapropiado. Finalmente, esta adaptación solo es sostenible si el líder tiene la flexibilidad mental necesaria, puede manejar el estrés y conserva la humildad requerida para admitir equivocaciones y rectificar el rumbo antes de que una crisis dé lugar a otra.

6.5) La gestión postcrisis: reconstrucción y aprendizaje

La crisis no termina cuando cesa la emergencia inmediata. La fase postcrisis es igualmente determinante: es cuando se producen los aprendizajes más profundos, cuando se reconstruye la confianza y cuando la organización puede transformar su experiencia en una fuente de fortalecimiento duradero.

Realizar un análisis postcrisis riguroso

El primer paso es llevar a cabo un análisis sistemático y honesto de lo ocurrido: ¿qué funcionó?, ¿qué falló?, ¿por qué?, ¿qué señales previas fueron ignoradas?

Esta revisión convierte la experiencia de la crisis en un aprendizaje organizacional específico. El 62 % de las entidades encuestadas modificaron sus operaciones después de la crisis; sin embargo, la mayoría lo hicieron solo parcialmente, lo cual indica que el aprendizaje no siempre es tan sistemático o profundo. Este análisis tiene que tocar no solo los errores técnicos y de procedimiento, sino también aspectos humanos y culturales como el clima de confianza, la calidad de la comunicación interna y las actitudes de liderazgo. Promover una cultura de alerta temprana y de libre expresión de las inquietudes es un desafío importante para los líderes de grandes organizaciones después de la crisis.

Reconstruir la confianza y gestionar la comunicación postcrisis

Después de la crisis, hay que reconstruir la confianza en dos direcciones: hacia adentro, con los empleados, y hacia afuera, con los clientes, los inversores y el público. Ulmer, Sellnow y Seeger (2017) apuntan que las entidades que se comunican de forma honesta en el periodo postcrisis, admitiendo sus equivocaciones y mostrando acciones específicas, logran recuperar su reputación con mayor rapidez. El caso de Kering es particularmente revelador: las acciones aumentaron más del 11 % el día en que se publicaron unos resultados que reflejaban una disminución del 93,6 % del beneficio neto, ya que los inversionistas notaron coherencia y firmeza en el discurso de liderazgo (Reuters, 2026). La autenticidad, más que el resultado inmediato, es la que reconstituye la confianza.

Transformar la crisis en motor de fortalecimiento organizativo

La fase postcrisis ofrece una oportunidad de transformación que la organización no puede desaprovechar. El 79,2 % de los encuestados considera que las crisis pueden fortalecer una organización a largo plazo, y el 56 % percibe que su empresa está mejor preparada hoy gracias a haber atravesado una crisis. Este resultado es coherente con la perspectiva del *kairos* desarrollada en el capítulo 2: la crisis puede ser el catalizador de cambios estructurales que en condiciones normales habrían resultado difíciles de implementar. Los tres casos lo confirman: Kering redefinió su modelo de grupo, el apagón generó un impulso para modernizar la infraestructura eléctrica nacional, y la acumulación de crisis en EDF confirmó la importancia que ya tenía el grupo en la gestión de crisis y la preparación adecuada fortificando su adaptabilidad y reactividad.

Conclusión

La anticipación, la gestión en tiempo real y la fase posterior a la crisis forman un ciclo continuo e interdependiente. No se puede descuidar ninguno de estos tres aspectos sin poner en peligro la resiliencia organizativa en su conjunto. Los casos y testimonios analizados a lo largo de este trabajo confirman que los factores más determinantes no son ni los recursos materiales ni el tamaño de la organización, sino la calidad del liderazgo en todos los niveles, la solidez de la preparación previa y la capacidad de extraer lecciones sinceras y profundas de cada experiencia de crisis. Además, los análisis convergen en una idea que atraviesa todo el capítulo: la credibilidad del líder en crisis no viene de proyectar omnisciencia, sino de estar presente, escuchar, mantener un marco de acción claro y cuidar el equilibrio propio para poder sostener el de los demás.

Capítulo 7 - Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este capítulo tiene como objetivo presentar de manera honesta y reflexiva las principales limitaciones de este Trabajo de Fin de Grado, y proponer futuras líneas de investigación que podrían continuar y enriquecer el análisis aquí desarrollado.

7.1) Limitaciones del estudio

Limitaciones metodológicas

La primera limitación de este estudio es de carácter metodológico. El estudio empírico combina un cuestionario distribuido entre profesionales de diferentes sectores y posiciones jerárquicas, además de entrevistas a fondo con personas que están directamente involucradas en la gestión de crisis. No obstante, el tamaño de la muestra, a pesar de ser adecuado para una investigación exploratoria, no es suficiente para extender las conclusiones obtenidas al total de las compañías en España o Europa. El cuestionario fue contestado fundamentalmente por profesionales de la red personal de la autora, lo que conlleva un potencial sesgo de selección que podría hacer que algunos sectores o perfiles estén sobrerrepresentados.

Asimismo, tanto el cuestionario como las entrevistas se basan en las percepciones subjetivas de los participantes respecto a las crisis que vivieron, lo que implica un riesgo de sesgo de memoria y de racionalización retrospectiva: las personas tienden a recordar ciertos aspectos de la crisis de manera

más favorable o negativa de lo que fue en realidad, o a atribuir causalidades que en el momento de la crisis no eran necesariamente evidentes. En el caso de las entrevistas, el proceso de anonimización y síntesis de las respuestas añade un nivel adicional de distancia respecto a la experiencia original.

Limitaciones vinculadas a los estudios de caso y las entrevistas

El análisis del caso Kering presenta una limitación específica: se trata de una crisis aún en curso en el momento de la redacción de este trabajo. Los datos disponibles corresponden principalmente al período 2022-2025, y el proceso de recuperación del grupo apenas ha comenzado con la llegada de Luca De Meo en septiembre de 2025. Resulta prematuro emitir un juicio definitivo sobre la eficacia de la estrategia adoptada, cuyo horizonte de plena materialización se sitúa entre 2026 y 2028 según la propia dirección del grupo.

En lo que respecta al apagón de España del 28 de abril de 2025, la información disponible sobre el comportamiento específico de las empresas durante la crisis sigue siendo fragmentada. La mayor parte de los testimonios empresariales recogidos son de carácter general, y la ausencia de estudios de caso detallados sobre este evento limita la profundidad del análisis. Sería necesario acceder a informes internos de gestión de crisis y datos operativos que en el momento de la redacción no están aun públicamente disponibles.

Respecto a la entrevista, que el participante ha aceptado a participar de forma voluntaria y que sus respuestas se hayan anonimizado representa tanto oportunidades como limitaciones: oportunidades, debido a que la anonimización permite que los testimonios sean más profundos y honestos; limitaciones, porque no es posible verificar sus declaraciones con fuentes internas.

Limitaciones vinculadas al contexto y a la actualidad

Este trabajo ha sido elaborado en un contexto de alta volatilidad global, marcado por tensiones geopolíticas, transformaciones tecnológicas aceleradas y una incertidumbre macroeconómica persistente. En este entorno, los datos y los análisis disponibles evolucionan con gran rapidez, lo que puede hacer que algunas de las informaciones recogidas queden parcialmente obsoletas entre la redacción y la lectura del trabajo.

7.2) Futuras líneas de investigación

Las limitaciones identificadas abren al mismo tiempo perspectivas de investigación futuras de gran interés. A continuación, se presentan cinco líneas de investigación que podrían enriquecer y profundizar el análisis desarrollado en este trabajo.

Estudios longitudinales sobre la recuperación organizativa postcrisis

Una primera línea de investigación prometedora consistiría en desarrollar estudios longitudinales que permitan seguir la evolución de las organizaciones que han atravesado una crisis a lo largo del tiempo, evaluando la durabilidad de los aprendizajes, la eficacia de las reformas implementadas y los factores que explican la divergencia entre organizaciones que emergen fortalecidas de una crisis y las que no logran recuperarse plenamente.

En este sentido, el caso EDF brinda una perspectiva longitudinal exclusiva: la compañía ha soportado, en un periodo menor a diez años, una serie de crisis con características muy disímiles. Para avanzar en la comprensión de cómo se acumulan las crisis y de los efectos que tienen sobre la resiliencia organizativa, sería útil realizar un estudio que analizara la profundidad del aprendizaje generado por cada una de estas crisis y cómo cada experiencia ha reforzado. De igual manera, el monitoreo del turnaround de Kering entre 2026 y 2028, así como de las reformas del sistema eléctrico español después del apagón, proporcionarían áreas empíricas útiles para este tipo de investigación longitudinal.

El impacto de la inteligencia artificial en la gestión de crisis

Una tercera línea de investigación de gran actualidad se refiere al impacto de la inteligencia artificial y la digitalización en la gestión de crisis empresariales. El surgimiento de herramientas de inteligencia artificial generativa, sistemas de análisis predictivo y plataformas para monitorear en tiempo real está cambiando cómo las organizaciones identifican, prevén y reaccionan ante circunstancias críticas.

Por una parte, estas tecnologías proporcionan la posibilidad de identificar señales débiles y de simular situaciones de riesgo. Por otra parte, la dependencia digital en aumento plantea nuevos peligros: los sistemas informáticos se vuelven más susceptibles a interrupciones y ciberataques, como lo ejemplifican los sucesos de EDF y el corte del 28 de abril. La futura investigación podría indagar acerca de la manera en que las organizaciones pueden beneficiarse de la inteligencia artificial para incrementar su resiliencia, sin generar, irónicamente, nuevas vulnerabilidades.

Las crisis climáticas como nuevo paradigma de la gestión de crisis empresarial

Finalmente, una línea de investigación de creciente urgencia es la de las **crisis climáticas** como nuevo paradigma de la gestión de crisis empresarial. El cambio climático multiplica la frecuencia e intensidad de los eventos climáticos extremos que pueden generar interrupciones operativas masivas y disrupciones en las cadenas de suministro globales.

La crisis de carácter sistémico y multidimensional que se produjo el 28 de abril de 2025, la cual estuvo relacionada en parte con los retos de administrar una red eléctrica con un alto grado de penetración de energías renovables intermitentes, es un ejemplo representativo. El caso EDF muestra otra dimensión: la tensión entre la necesidad de sostener una base de producción estable y segura y la urgencia de realizar una transición energética pone de manifiesto lo complicado que es para las grandes organizaciones tomar decisiones estratégicas en medio de la crisis climática. La investigación futura podría indagar sobre cuáles estilos de liderazgo son más efectivos para manejar estas novedosas modalidades de incertidumbre radical y a largo plazo.

Bibliografía:

- ASEDAS. (2025, abril 30). *ASEDAS estima en un mínimo de 53 millones de euros los daños generados por el apagón eléctrico en la distribución alimentaria.*
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- BBVA Research. (2025, mayo 9). *El apagón en tiempo real: Colapso y resiliencia del consumo tras el 28A.*
- Bloomberg. (2024). *Kering asset sales and cost discipline aim to restore financial flexibility.*
- Bloomberg Intelligence. (2024). *Luxury sector outlook: Gucci weakness pressures Kering's recovery prospects.*
- Bloomberg. (2025, abril 29). *Spanish economy stays strong but blackout clouds outlook*
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–76.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). SAGE.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2025, abril 29). *Actuación de la CNMC en relación con el apagón eléctrico del 28 de abril de 2025.*
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2026, marzo 19). *La CNMC aprueba el informe de recomendaciones y propuestas sobre el incidente del 28 de abril de 2025*
- Dinwoodie, D., Plessier, F., & Tufet, I. (2026). *Leadership as a process of influence*. Center for Creative Leadership.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- EFE. (2025, abril 28). *El apagón en supermercados y centros comerciales.*
- Financial Times. (2024). *Kering struggles as Gucci slowdown weighs on group performance.*
- Financial Times. (2024). *Kering bets on strategic reset to revive Gucci and restore investor confidence.*
- Financial Times. (2025). *Kering restructuring strategy analysis.*
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82.

- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.
- Kering. (2024). Annual results 2024. Kering Group.
- Kering. (2025a). *Kering announces the appointment of Luca de Meo as Chief Executive Officer*. Kering Group.
- Kering. (2026). *Kering creates two new Group centers of excellence to support the performance and growth of its Houses*. Kering Group.
- Klann, G. (2003). *Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Center for Creative Leadership.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- La Tribuna de Automoción. (2025, mayo 8). *Las fábricas españolas perdieron 6.910 vehículos el día del apagón*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Les Échos. (2024). *Kering face au ralentissement du marché du luxe et aux défis de Gucci*.
- Les Échos. (2024). *Kering engage une réorganisation stratégique face au ralentissement du luxe*.
- Libaert, T. (2005). *Communication de crise*. Dunod.
- McEwen, B. S. (2007). Physiology and neurobiology of stress and adaptation: Central role of the brain. *Physiological Reviews*, 87(3), 873–904.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- MIAF y Asociados. (2025, mayo 5). *El gran apagón eléctrico del 28 de abril de 2025: causas, efectos y cómo blindar tu empresa*
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: Seven essential lessons for surviving disaster*. AMACOM.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pépin, C. (2016). *Les vertus de l'échec*. Alary Éditions.
- Reuters. (2025). *Kering market value decline amid Gucci slowdown*.
- Reuters. (2025). *Gucci sales weigh on Kering performance*.
- Reuters. (2026). *Kering quarterly sales weaker than expected*.

Reuters. (2025). *Kering reaches real estate deal with Ardian*.

Reuters. (2026). *Analysts cautious on Kering turnaround timeline*.

S&P Global Ratings. (2024). *Kering credit rating action*.

S&P Global Ratings. (2025). *Outlook revised on Kering amid weaker operating performance and leverage pressure*.

S&P Global Ratings. (2025). *Outlook revised on Kering amid leverage and operational pressure*.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4th ed.). SAGE.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Wiley.

World Economic Forum. (2023). *The global risks report 2023*. World Economic Forum.

Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology*, 18, 459–482.

Commission de régulation de l'énergie. (2022). *Les prix à terme de l'électricité pour l'hiver 2022-2023 et l'année 2023*.

EDF. (2023, February 17). *Annual results 2022*.

Declaración sobre el uso de Inteligencia Artificial Generativa

Se declara que, en la elaboración del presente

Trabajo de Fin de Grado, se han utilizado herramientas de inteligencia artificial generativa, como Chat GPT, de forma limitada y exclusivamente como apoyo en tareas auxiliares de carácter lingüístico y técnico, tales como la mejora de la redacción, la corrección gramatical y la organización de algunas secciones del texto.

Estas herramientas no han sido utilizadas para sustituir el trabajo académico propio, ni para la elaboración del análisis, la interpretación de los datos o la formulación de las conclusiones del trabajo.

El autor es el único responsable del contenido académico, de la metodología empleada, del análisis realizado y de las conclusiones alcanzadas en estudio.

Asimismo, se garantiza que todas las fuentes utilizadas han sido correctamente citadas conforme a las normas académicas vigentes.

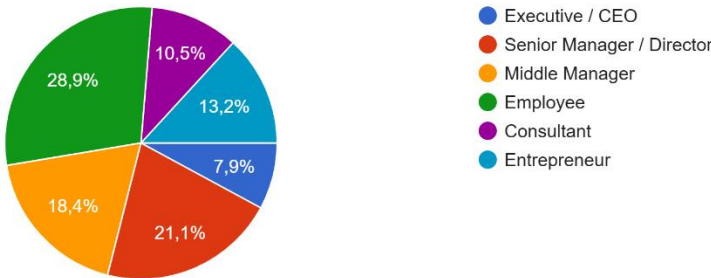
El uso de herramientas de inteligencia artificial no ha sustituido, en ningún momento, el trabajo personal de investigación, reflexión crítica y redacción requerido para la realización de este Trabajo de Fin de Grado.

Anexo 1 — Cuestionario: Leadership and Crisis Management in Organizations

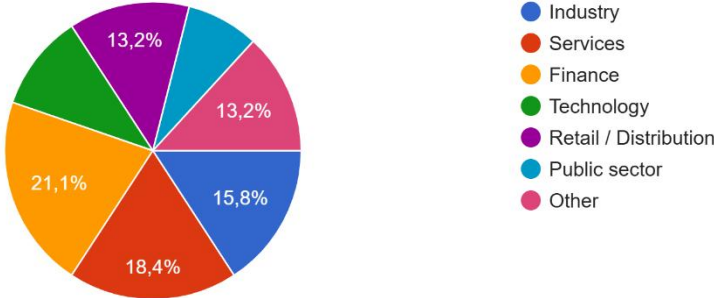
El siguiente cuestionario fue diseñado y difundido en el marco de este Trabajo de Fin de Grado. Su objetivo es recoger testimonios de profesionales de distintos sectores y niveles jerárquicos sobre la manera en que sus organizaciones han afrontado situaciones de crisis, así como su percepción sobre el papel del liderazgo en esos contextos. El cuestionario fue difundido por correo electrónico y redes profesionales entre marzo y abril de 2025. *Nota: los porcentajes indicados en el cuerpo del trabajo pueden diferir ligeramente de los presentados en los gráficos de este anexo, dado que algunas respuestas adicionales fueron recibidas con posterioridad a la redacción del análisis.*

Sección 1 — Perfil del encuestado

What is your current position?
38 réponses

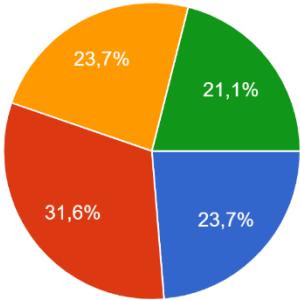


In which sector do you work?
38 réponses



Company size

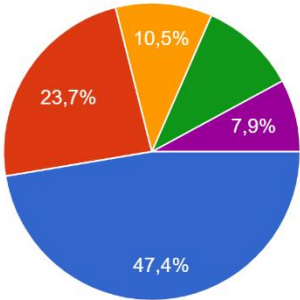
38 réponses



- Less than 50 employees
- 50-250 employees
- 250-1000 employees
- More than 1000 employees

Number of people under your responsibility

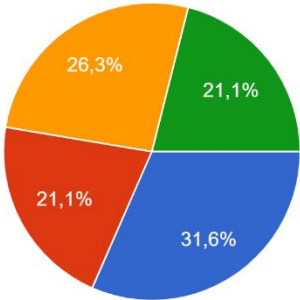
38 réponses



- less than 5
- 5 - 10 people
- 10 - 20 people
- 20 - 40 people
- more than 40

Years of professional experience:

38 réponses

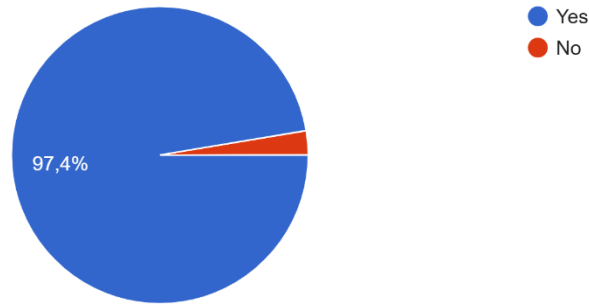


- 0-5 years
- 5-10 years
- 10-20 years
- More than 20 years

Sección 2 — Experiencia de crisis

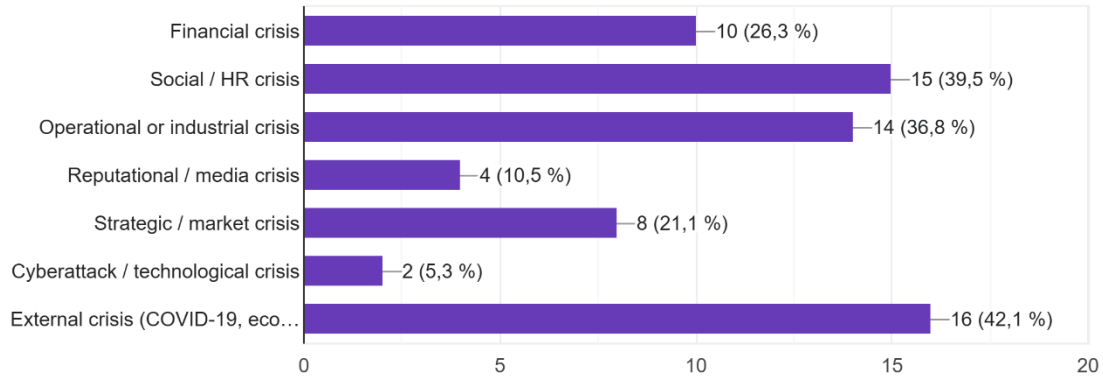
Has your company ever faced a crisis of any kind ?

38 réponses



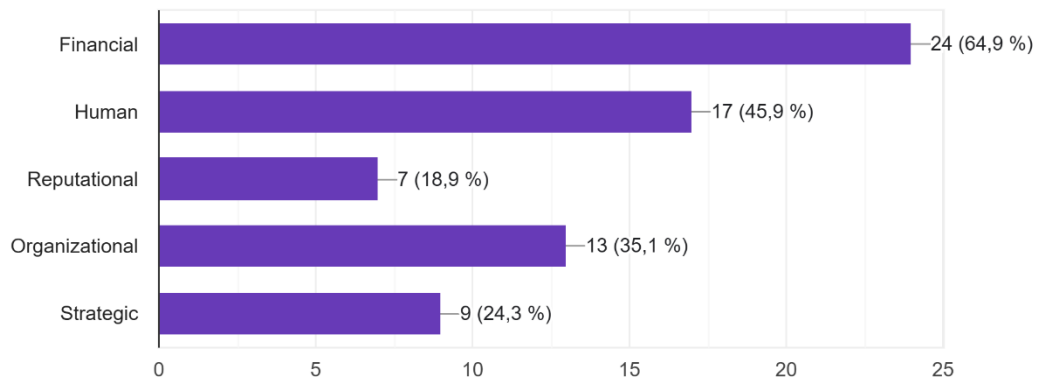
If yes, what type of crisis?

38 réponses



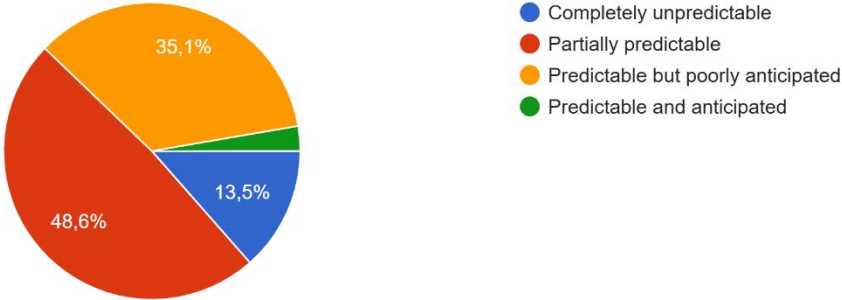
What was the main impact of this crisis?

37 réponses



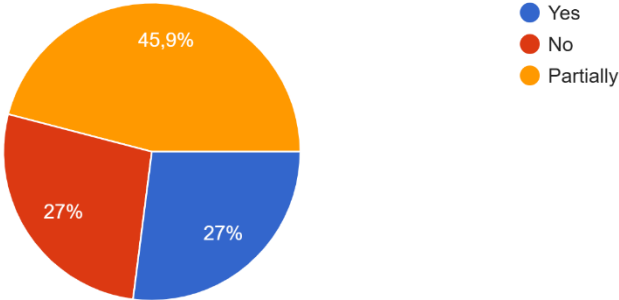
In your opinion, this crisis was

37 réponses



Was the information available and could it have enabled you to anticipate this crisis?

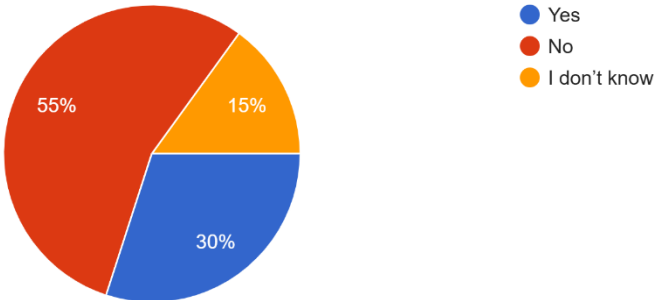
37 réponses



Sección 3 — Preparación organizativa

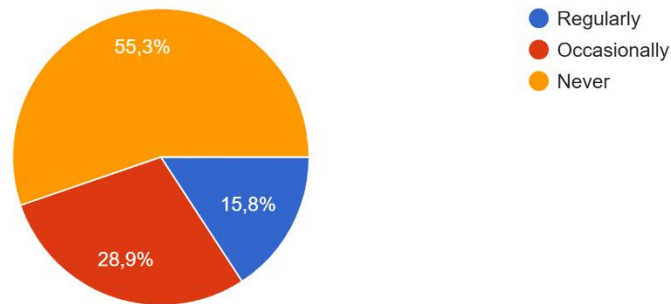
Does your company have a crisis management plan or crisis response team?

40 réponses



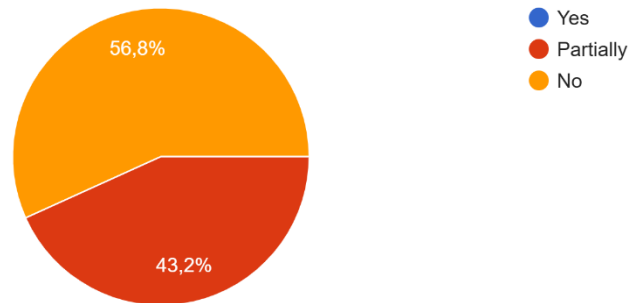
Are simulations or crisis management training sessions organized?

38 réponses



In general, do you believe companies are sufficiently prepared for crises?

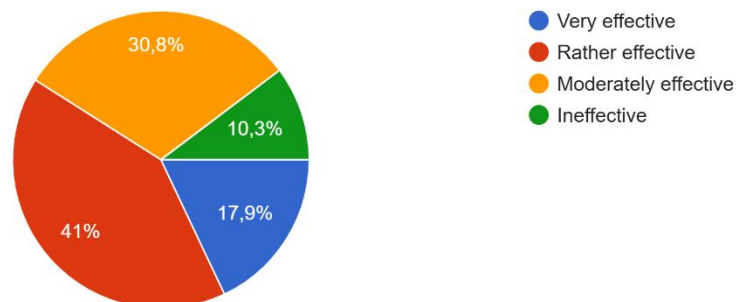
37 réponses



Sección 4 — Gestión de la crisis

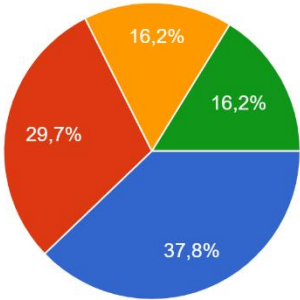
In your opinion, your company's response to the crisis was:

39 réponses



Decision-making during the crisis appeared to be:

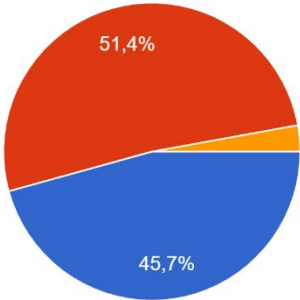
37 réponses



- Fast and appropriate
- Fast but poorly oriented
- Too slow
- Disorganized

Did leadership provide a clear vision during the crisis?

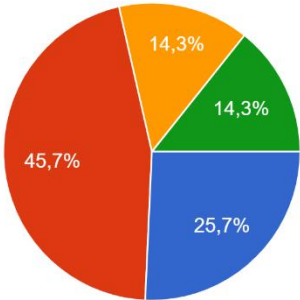
35 réponses



- Yes, clearly
- Partially
- No

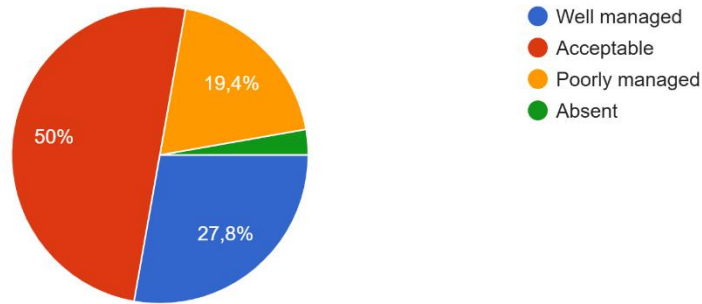
Internal communication during the crisis was:

35 réponses

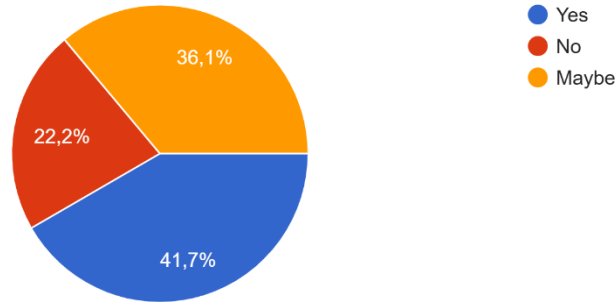


- Very transparent
- Sufficiently clear
- Confusing
- Insufficient

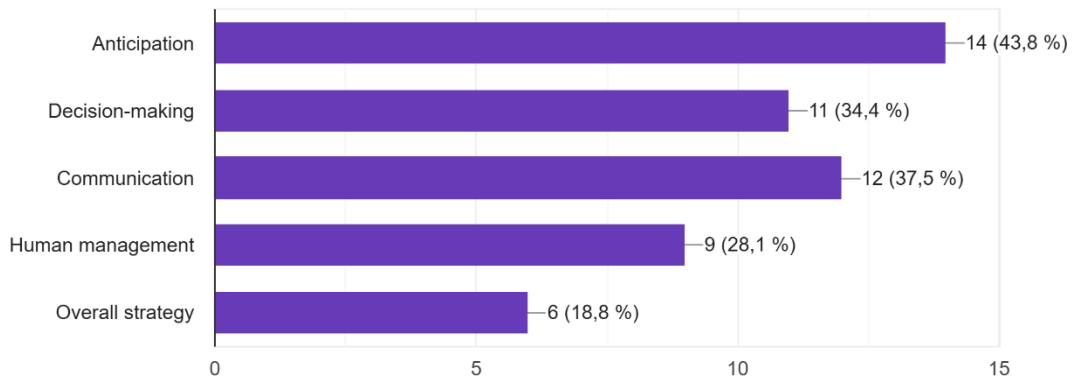
External communication (clients, media, partners) during the crisis seemed:
36 réponses



Do you believe the company should have acted differently?
36 réponses



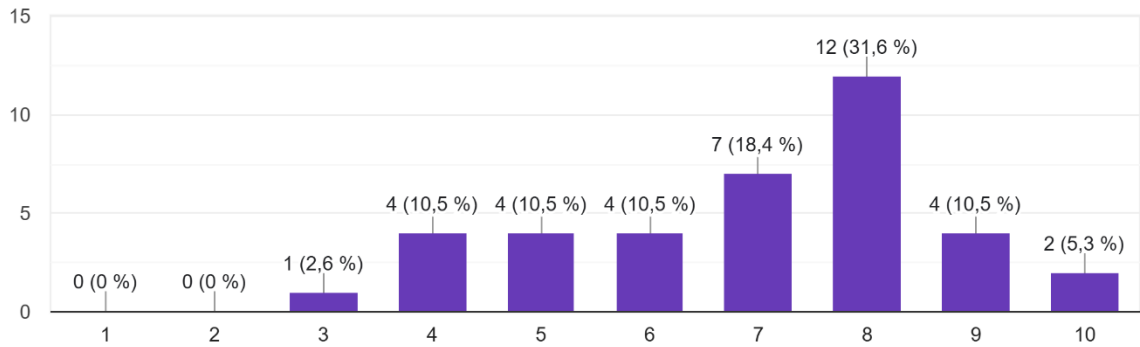
If yes, at which level mainly?
32 réponses



Sección 5 — Liderazgo en crisis

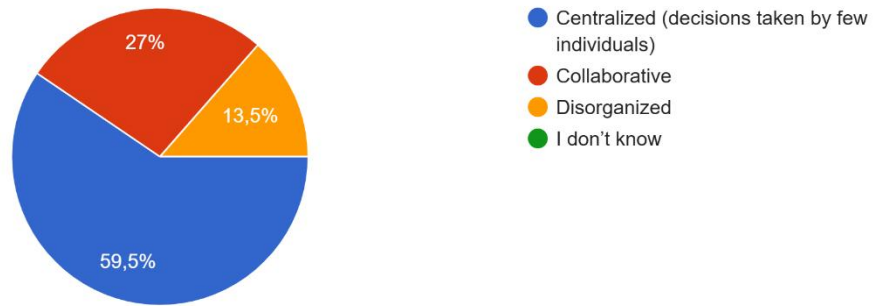
On a scale from 1 to 10, how would you rate your personal ability to lead under pressure?

38 réponses



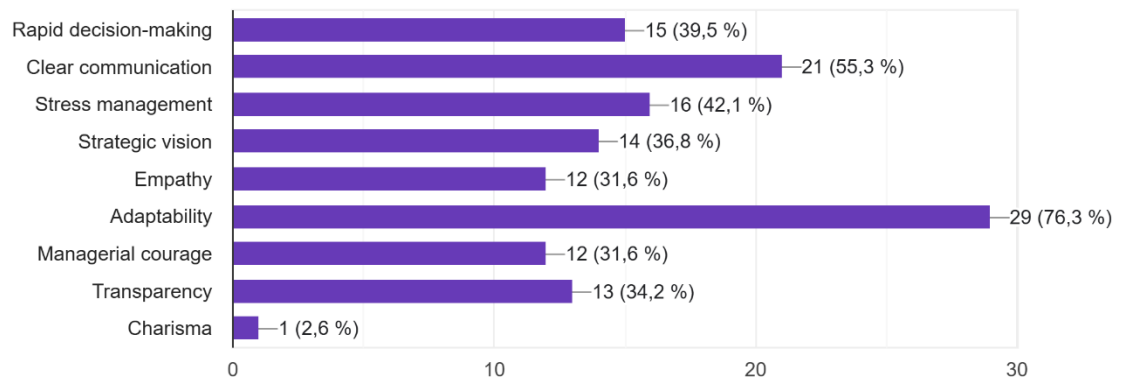
During the crisis, leadership was mainly:

37 réponses



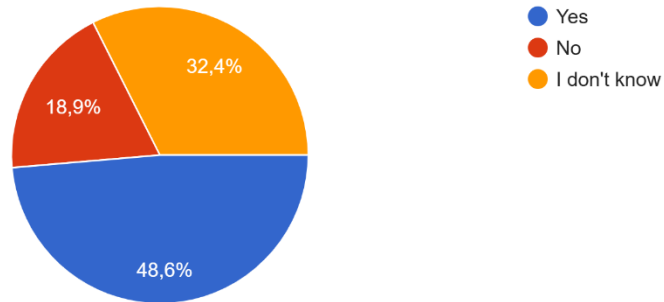
In your opinion, which qualities are most important for a leader in times of crisis?

38 réponses



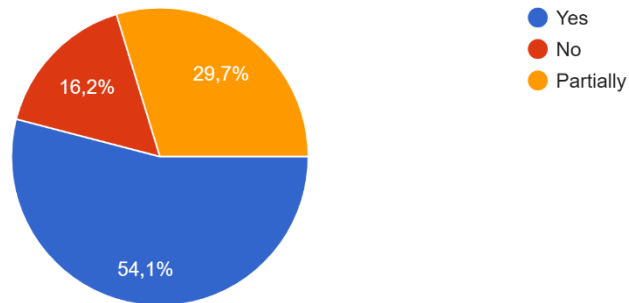
Did leadership behavior strengthen employee trust during the crisis?

37 réponses



Did the crisis reveal weaknesses in existing leadership?

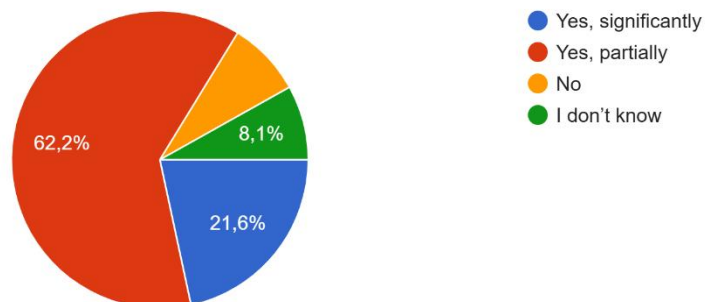
37 réponses



Sección 6 — Postcrisis y aprendizaje

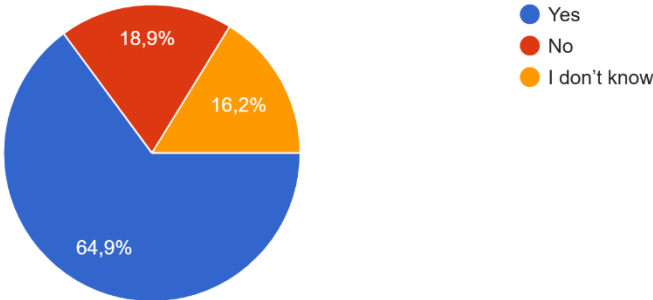
After the crisis, did your company modify its strategy or organization?

37 réponses



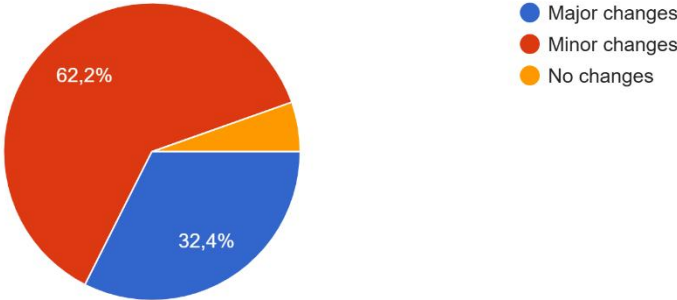
Is your organization better prepared today following the crisis?

37 réponses



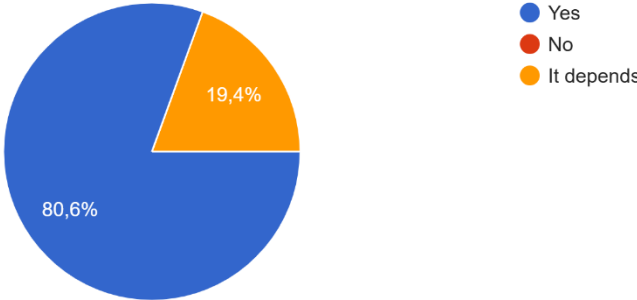
Were structural changes implemented after the crisis?

37 réponses



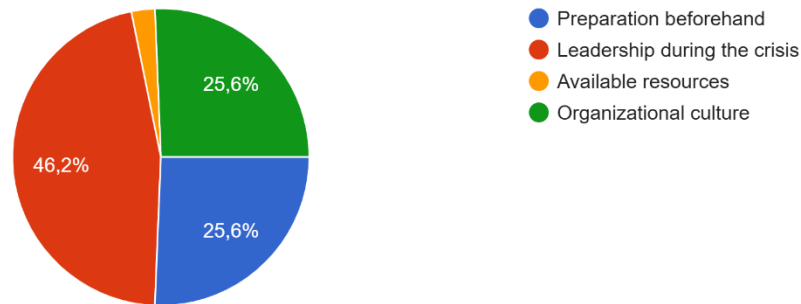
Do you believe crises can strengthen an organization in the long term?

36 réponses



In your opinion, effective crisis management depends mainly on:

39 réponses



Sección 7 — Preguntas abiertas

What was, in your opinion, the main mistake made?

16 réponses

- Développer une communication plate pour tous, sans hiérarchiser les niveaux d'accès à l'information selon les acteurs et les temporalités.
- Lack of anticipation, poor communication towards employees
- not having prepared for the possibility that this crisis could occur
- Believe being outstanding
- Lack of anticipation and communication
- In the world of startups and entrepreneurs, crises are part of the journey to creating and succeeding in business. Questioning oneself, taking a step back, and knowing how to carve out time for reflection are what's most important, because crises can happen anytime, anywhere.
- Wait too long before acting and lack of courage
- Organisation
- They knew what was going on but didn't plan anything to respond to the crisis
- Lack of effective communication, misunderstanding of predictable risks
- Calcul error
- Poor involvement of managers
- Internal communication during the crisis was too confuse
- Lack of transparency

What practices would you recommend to better prepare an organization for a crisis?

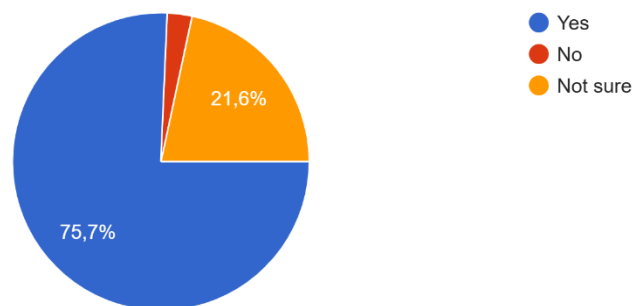
15 réponses

- Train, test, adapt. Relecture de fil rouge post crise.

- Better anticipation of levers and of communication towards salaries
- Communication
- Request a 360•
- Co-create and implement clear crisis management processus with the teams, create an organizational culture relying on trust and transparency
- Find out what a crisis can mean for a company, how others have responded to similar situations in the past, and what measures can be taken in advance.
- The key is to anticipate the unexpected :)
- Exercices of crisis
- Centralize decisions, have good communication to manage stress
- Meetings with the different departments of the company, and development a transparent and clear communication
- Better communication
- Understand other market stakeholders, and forecast their strategy and expectations to avoid any direct or indirect crisis.
- Communication and team building to strengthen the problem solving
- Test of trust in the company
- Have a plan, stress management, simulations

If a similar crisis occurred tomorrow, do you believe your organization would be better prepared?

37 réponses



<i>Does your company have a crisis management plan or crisis response team?</i>					
<i>In your opinion, your company's response to the crisis was:</i>	I don't know	No	Yes	Total général	
	0,		100,00%		100,00%
Ineffective		25,00%	75,00%		100,00%
Moderately effective		16,67%	66,67%	16,67%	100,00%
Rather effective		18,75%	43,75%	37,50%	100,00%
Very effective			42,86%	57,14%	100,00%
Total général	0,	15,00%	55,00%	30,00%	100,00%

<i>Did leadership provide a clear vision during the crisis?</i>				
<i>COUNTA de During the crisis, leade</i>				
<i>During the crisis, leadership was mainly:</i>	No	Partially	Yes, clearly	Total général
Centralized (decisions taken by few	9,09%	45,45%	45,45%	100,00%
Collaborative		40,00%	60,00%	100,00%
Disorganized	20,00%	80,00%		100,00%
Total général	5,41%	2,70%	48,65%	43,24%

Anexo 2 - Entrevista semiestructurada

La siguiente guía de preguntas fue utilizada como base para la entrevista en profundidad realizadas en el marco de este Trabajo de Fin de Grado. La entrevista fue conducida de manera semiestructurada: las preguntas sirvieron de hilo conductor, pero el desarrollo de la conversación permitió explorar aspectos no previstos según el perfil y la experiencia del interlocutor. El orden de las preguntas fue adaptado en función del flujo natural de cada entrevista.

Empresa	EDF — Électricité de France
Sector	Energía eléctrica / Sector público
Tamaño	Más de 160 000 empleados (grupo EDF en Francia)
País	Francia
Perfil	Manager de nivel intermedio, anonimizado
Fecha	Febrero de 2025
Duración	Aproximadamente 45 minutos
Formato	Entrevista semiestructurada, presencial
Nota	Las respuestas han sido reformuladas y sintetizadas para preservar la confidencialidad. Los datos factuales han sido contrastados con fuentes públicas.

Bloque 1 — Trayectoria profesional y contexto

— *Could you briefly introduce yourself and describe your role within your organization?*

— *How long have you been in this position, and have you held other roles within the same company or sector?*

— *Would you say that crisis management is a structural part of your professional life, or does it remain an exceptional situation?*

Bloque 2 — Experiencia de crisis: descripción y contexto

— *Could you describe the crisis or crises your organization has faced in recent years?*

— *How did the crisis first manifest itself? Was it sudden or did it develop progressively?*

— *In retrospect, do you think the crisis was predictable? Were there early warning signals that were missed or underestimated?*

— *What were the main dimensions of its impact — financial, human, operational, reputational?*

Bloque 3 — Anticipación y preparación

— *Did your organization have a crisis management plan or a dedicated crisis response team in place before the crisis occurred?*

— *If so, how useful did this preparation prove to be when the crisis actually unfolded?*

— *If not, what do you think was missing, and how did the absence of preparation affect the response?*

— *Has your organization ever conducted crisis simulations or training exercises? What was your experience of them?*

Bloque 4 — Gestión en tiempo real

— *How were decisions made during the crisis — who was involved, how fast, and based on what information?*

— *How was internal communication managed? Were the teams kept informed throughout the process?*

— *What were the main challenges you faced as a leader or manager during this period?*

— *Were there moments when you had to make decisions with incomplete information? How did you manage the uncertainty?*

— *How did you maintain team cohesion and motivation during the most difficult phases?*

— *Did you observe significant differences in how stress was managed — both at the individual and collective level?*

Bloque 5 — El papel del liderazgo

— *In your view, what made the difference between leaders who managed the crisis well and those who struggled?*

— *Did the crisis reveal strengths or weaknesses in the existing leadership — including your own?*

— *What role did the intermediate management level play during the crisis? Was it well supported?*

— *In your experience, what are the three most important qualities for a leader facing a crisis?*

— *How important do you think the physical and mental condition of a leader is during a prolonged crisis situation?*

Bloque 6 — Postcrisis y aprendizaje

- *Once the acute phase of the crisis had passed, what steps were taken to analyze what had happened and draw lessons?*
- *Were concrete changes implemented in the organization following the crisis — in terms of processes, culture, or governance?*
- *Do you feel your organization is better prepared today as a result of having gone through this crisis?*
- *Looking back, what would you do differently — either in the preparation phase or in the management of the crisis itself?*
- *What advice would you give to a young manager facing their first crisis?*

Bloque 7 — Reflexión general

- *Do you think the concept of crisis management receives enough attention in organizations today, or is it still largely underestimated?*
- *In your opinion, can a crisis ultimately strengthen an organization? Under what conditions?*
- *Is there anything you would like to add that we have not covered, or any aspect of your experience that you feel is particularly important to share?*

