Cuando se avecina una huelga, ¿qué cualidades necesita un buen líder?

El liderazgo prudente y la sabiduría práctica son lo más eficaz cuando se deterioran las relaciones laborales. Lo demuestra el caso de una empresa ceramista española.



1 de mayo de 2026

Por Alejandro Moreno-Salamanca y Sebastian Hafenbrädl

©IESE Business School

Durante más de cincuenta años, Cerámicas de Andalucía (nombre ficticio de una empresa real) fue un referente en la fabricación de productos artesanales –desde vajillas decorativas hasta azulejos– del sur de España. Solo en 2023, la industria española de cerámica para el hogar generó 1.500 millones de euros en ventas. Cerámicas de Andalucía era líder de mercado y destacaba por la alta calidad de su artesanía frente a imitaciones baratas. También había apostado por la sostenibilidad mediante el uso de materiales reciclados y la reducción de sus emisiones energéticas gracias a procesos de fabricación más eficientes. Su plantilla había crecido hasta los 550 empleados y se había convertido en motivo de orgullo nacional exportando a todo el mundo.

Pero empezaban a aparecer grietas, literal y figuradamente. El aumento de la producción generaba presión entre los trabajadores, que se quejaban de que los apresuraban demasiado. Los esmaltadores, en particular, denunciaban el estrés de unos objetivos de tiempo tan ajustados que comprometían su atención al detalle. La calidad se resintió y las reclamaciones de los clientes no tardaron en llegar. Para colmo, el uso excesivo de las máquinas provocó averías cada vez más frecuentes, con el consiguiente impacto en la productividad. Los trabajadores habían llegado al límite y amenazaron con una huelga justo cuando se acercaba la temporada de verano, una época de alta demanda y fuente clave de ingresos.

Si fueras el responsable de producción y de personal, ¿qué harías?

Esta pregunta es la espina dorsal del caso práctico que hemos desarrollado, que condensa con claridad los retos y las difíciles encrucijadas a las que se enfrentan muchos directivos hoy. Aquí ofrecemos algunas reflexiones para quienes deben abordar de forma simultánea desafíos de liderazgo y de gestión operativa. En momentos así, la presión por actuar es intensa; pero antes de intervenir, conviene hacer una pausa.

©IESE Business School



¿Cuál es el problema?

El líder prudente es aquel que, antes de llamar a la acción, realiza un buen diagnóstico del problema. Del mismo modo que una pastilla puede aliviar el dolor de cabeza sin resolver su causa, muchos directivos actúan silenciando síntomas cuando lo que deberían hacer es entender el origen del malestar.

¿Una huelga es una causa o un síntoma? Ante cualquier problema, empieza por plantearte −y plantear a tu equipo− esta pregunta básica: ¿cuál es el problema? No es una cuestión superflua; centra la atención de todos en lo que verdaderamente importa.

En Cerámicas de Andalucía, los trabajadores amenazaron con hacer una huelga porque consideraban que su retribución no era proporcional a la carga de trabajo que soportaban. ¿La solución, entonces, es subir los salarios? Quizá evite la huelga a corto plazo, pero ¿resuelve el problema real? ¿Un salario más alto mejora la moral si los calendarios de producción siguen siendo poco realistas y las quejas de los clientes no cesan? Y si el aumento

©IESE Business School

salarial no ataja la raíz del problema, ¿podría generar tensiones de tesorería más adelante? ¿Qué se habrá resuelto realmente?

Un líder invita a pensar, a aprender, a ver más y mejor. Como ocurre con la mayoría de los problemas empresariales, rara vez existe una única respuesta. Un problema tiene muchas partes, como las ramas de un árbol, y analizar cada subproblema de forma aislada no permite formarse un juicio cabal. Hay que ver cómo se conectan todas las ramas, contemplar el sistema en su conjunto e interrogarlo. Esa capacidad es lo que distingue a los líderes.

Es también el sello distintivo de la perspectiva de dirección general. Hay varias palancas que accionar y cada una afecta a las demás, lo que exige una visión transversal. Según el contexto, resolver tensiones operativas puede requerir −o no− que Recursos Humanos intervenga para abordar la pérdida de confianza entre empleados y supervisores. Revisar el sistema de incentivos es una decisión financiera, pero también repercute en los proveedores y puede minar la moral en otros departamentos que no reciban la misma subida salarial. Todo ello, sin olvidar los riesgos reputacionales: cualquier rebaja en los estándares medioambientales expondrá a la empresa a la crítica pública.

Sabiduría práctica: ver, juzgar y actuar

¿Por dónde empezar cuando todo parece tan complejo? Aunque depende del contexto de cada decisión, la respuesta pasa, en general, por la prudencia y la “sabiduría práctica”, título de un libro publicado con motivo del 50º aniversario del IESE que destila, a nuestro juicio, la esencia misma de la dirección de empresas.

Una huelga es, por naturaleza, confrontativa, y es normal sentirse tentado a reaccionar desde el miedo o la ira. El directivo prudente sabe cuándo y cómo actuar, pero también cuándo y cómo no actuar, porque reaccionar desde esas emociones puede agravar la situación.

El líder debe desempeñar muchos papeles. No puede resolver el problema pensando únicamente como responsable de Recursos Humanos, de control de calidad o de finanzas. Necesita integrar todas esas perspectivas. Hay que tener la humildad de reconocer lo que no se sabe y buscar consejo para tomar una decisión fundamentada. Eso exige escuchar voces diversas, liderar a través de preguntas y crear un espacio para la conversación en el que la discrepancia, además de permitirse, se fomente activamente. Con acciones como estas, la realidad se ve de manera más completa.

©IESE Business School

El proceso puede resumirse así:

Ver (qué está ocurriendo)
Observar en profundidad, ampliar el punto de vista, considerar perspectivas variadas, escuchar con atención.

Juzgar (por qué está ocurriendo)
Analizar, comprender las causas, discernir alternativas, evaluar consecuencias.

Actuar (cómo responder)
Decidir con responsabilidad y sentido del bien común, con firmeza cuando sea necesario y con cautela cuando corresponda.

Si un líder se salta esta secuencia, fácilmente fracasará. Aunque parezca paradójico, la urgencia que impone una huelga es razón de más para hacer una pausa: salir a caminar, tomar un café con un colega y escucharle para ampliar tus horizontes. De hecho, si esto formara parte de la rutina diaria de los directivos, muchas tensiones latentes quizá nunca llegarían al punto de ebullición. Con frecuencia, las crisis estallan por falta de atención. Tomar el pulso a los trabajadores con regularidad y suficiente antelación puede no evitar las tormentas, pero al menos permite ver las nubes venir y prepararse para cuando lleguen.

Una advertencia: aunque pongas todo de tu parte, no esperes tener el 100% de la información que necesitas. Además, ten en cuenta que lo que se considera “suficiente” depende del contexto. En muchas situaciones, buscar una certeza perfecta solo retrasa la acción. El mayor riesgo es la toma de decisiones defensiva, es decir, elegir la opción que resulta más fácil de justificar a posteriori. Una postura clara desde arriba ayuda a evitarlo: si los líderes transmiten que, por ejemplo, el 70% de la información relevante es suficiente y que las decisiones tomadas de buena fe no se penalizarán por resultados que no podían preverse razonablemente con ese porcentaje, la organización se mantiene ágil. Se decide, se aprende y se va reevaluando la decisión a medida que llega nueva información. Igual que un músculo que se desarrolla a base de entrenar, la competencia se va construyendo mediante la repetición.

En esta era de conflicto y cambio, el liderazgo prudente y la sabiduría práctica son más necesarios que nunca. El éxito no pertenece a quienes tienen todas las respuestas, sino a quienes formulan las preguntas adecuadas; no a quienes imponen, sino a quienes invitan a la reflexión; no a quienes simplemente reaccionan, sino a quienes saben cuándo acelerar o frenar, guiados por un propósito superior.

La historia de Cerámicas de Andalucía tiene varias caras. El caso pone de manifiesto que es

©IESE Business School

poco probable que las huelgas se reduzcan a discrepancias salariales o de horario. En el fondo, son una prueba de si los directivos ven la realidad, juzgan con justicia y actúan con integridad. Los directivos se convierten en líderes cuando construyen una realidad compartida y encuentran el equilibrio entre la excelencia operativa y las condiciones económicas, preservando siempre la dignidad humana. Aunar todas estas piezas dispares requiere tanto arte como componer un hermoso mosaico español.

+INFO:

El caso de estudio "De los platos a las protestas: una crisis de liderazgo en Cerámicas de Andalucía", de Alejandro Moreno-Salamanca y Sebastian Hafenbrädl, está disponible en IESE Publishing.

Este artículo forma parte de la revista online IESE Business School Insight núm. 172 (mayo-agosto 2026).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

Sabiduría práctica. 50 años del IESE, de Carles M. Canals (Planeta, 2009).

De VUCA a PLUTO: liderar en un mundo polarizado, líquido, unilateral, tenso y omnirrelacional

Cómo gestionar una huelga

La profesora del IESE Mireia Las Heras junto con José Pérez, y en colaboración con el International Center for Work and Family (ICWF), han elaborado un caso interactivo sobre la multinacional de servicios ISS en el que analizan cuestiones relacionadas con las relaciones laborales, los sindicatos y las huelgas. Como parte de ese caso, puedes ver este vídeo explicativo titulado "Gestión de una huelga: introducción a los sindicatos".

https://cdnapisec.kaltura.com/p/1766931/sp/176693100/embedIframeJs/uiconf_id/54492592/partner_id/1766931?iframeembed=true&playerId=kaltura_player_1745930813&entry_id=1_pq61ao3l

©IESE Business School



Alejandro Moreno-Salamanca

Profesor agregado de la Práctica de la Dirección en el departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones. También es exdecano de INALDE Business School en Bogotá, Colombia.



Sebastian Hafenbrädl

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones. Sus áreas de interés son el comportamiento organizacional, el liderazgo y la ética empresarial.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School