



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Economía y Negocios

Escuela de Economía y Administración

CRISIS EN ORGANIZACIONES CHILENAS

Seminario para optar título de Ingeniero Comercial con
mención en Administración

Autor: CLAUDIA ANDREA SILVA REINOSO
Profesor Guía: EDUARDO ACUÑA AGUIRRE

Santiago, Chile

2008

A mi abuelita...

AGRADECIMIENTOS

A mi profesor guía, Eduardo Acuña, por toda su dedicación y trabajo; él fue quien me introdujo en el tema, acercándome al conocimiento de las organizaciones y apoyándome constantemente en la realización de este Seminario.

A mi mamá y hermanos Anita, María Inés y Hugo quienes con su cariño incondicional fueron mi soporte y compañía.

A Rodrigo, mi esposo, por su incondicional apoyo.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	1
1. Concepto de Organización	1
2. Definiciones de crisis	5
3. Modelos de crisis	10
3.1. Modelo de Fink, 1971.....	10
3.2. Modelo de Shrivastava - Mitroff - Miller – Miglani, 1988	14
3.3. Modelo de Ian Mitroff – Cristine Pearson, 1996.....	22
3.3.1. Fases de una crisis.....	22
3.3.2. Familias de crisis	23
3.4. Modelo de Christine Pearson y Judith Clair, 1998	26
3.4.1. Enfoque psicológico en el estudio de crisis	26
3.4.2. Enfoque socio-político en el estudio de crisis	29
3.4.3. Enfoque tecnológico-estructural en el estudio de crisis.....	30
4. Conclusiones.....	35
CAPITULO II: CASOS DE CRISIS ORGANIZACIONALES.....	36
1. La crisis de Bhopal.....	36
1.1. Antecedentes de la empresa	36
1.2. La Crisis.....	38
1.3. Conclusiones.....	40
2. Cápsulas de Tylenol envenenadas.	42
2.1. Antecedentes de la empresa	42
2.2. La Crisis.....	43
2.3. Conclusiones.....	44
3. El desastre del trasbordador Challenger.....	45
3.1. Antecedentes de la organización.....	46

3.2. La Crisis.....	46
3.3. Conclusiones.....	47
4. El incendio forestal en los cerros de Montana, 1949.....	48
4.1. Antecedentes del caso.....	48
4.2. Conclusiones.....	50
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	54
1. Investigación científica.....	54
2. Tipos de investigación científica.....	58
2.1. Estudios exploratorios.....	58
2.2. Estudios descriptivos.....	59
2.3. Estudios correlacionales.....	59
2.4. Estudios explicativos.....	60
3. Métodos de recolección de información.....	61
4. Estrategia metodológica.....	62
5. Presentación de los datos y análisis de resultados.....	65
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS.....	67
1. LOS CASOS.....	69
2. CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS.....	79
2.1. Área donde se origina la crisis.....	79
2.2. Tipo de costos de las crisis.....	82
2.3. Grupos de intereses y crisis.....	85
2.4. Arquetipo de los participantes en las crisis.....	89
2.5. Traumas provocados por las crisis.....	93
3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.....	95
3.1. Tamaño de la organización.....	96
3.2. Tipo de organización.....	98
3.3. Actividad productiva.....	99
3.4. Fuente del Capital.....	100
4. CARACTERÍSTICAS DE LAS NOTAS DE PRENSA.....	100
4.1. Ubicación de la noticia.....	101

4.2. Permanencia en el tiempo de la noticia	102
4.3. Fuentes de la noticia	103
CAPITULO V. DOS CASOS DE CRISIS EN ORGANIZACIONES CHILENAS	104
1. Huelga Minera Escondida	105
1.1. Antecedentes de la empresa	106
1.2. La Crisis	107
1.3. Conclusiones.....	111
2. Hospital Regional de Talca	113
2.1. Antecedentes de la organización.....	113
2.2. La Crisis.....	115
2.3. Conclusiones.....	117
CAPITULO VI. CONCLUSIONES GENERALES.....	119
1. Conclusiones de la Investigación teórica	120
2. Conclusiones de la Investigación empírica	123
3. Comentarios finales y recomendaciones	126
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	130

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso sistémico de la organización y el medio ambiente.....	2
Figura 2. El Sistema Organizacional.	4
Figura 3. Modelo Organizacional de Crisis, Stephen Fink.	11
Figura 4. Relaciones entre las características de las crisis industriales.	20
Figura 5. Fases de una crisis.....	22
Figura 6. Tipos de crisis.....	24
Figura 7. Proceso de Gestión de Crisis.....	32
Figura 8. Cronología de eventos previos a la desastre.....	38
Figura 9. Industria Union Carbide India Ltda. en la ciudad de Bhopal.	41
Figura 10. Descripción de los enfoques Investigación científica	57
Figura 11. Familias de crisis.....	70
Figura 12 Familias de crisis, casos en organizaciones chilenas.....	72
Figura 13. Modelo de los grupos de intereses.....	86
Figura 14. Cronología de eventos previos al caso de “guaguas cambiadas” .	115

INDICE DE CUADROS RESUMEN

Cuadro Resumen 1. Conceptos de crisis, según autor.....	9
Cuadro Resumen 2, Modelos de crisis, según autor.....	34
Cuadro Resumen 3. Casos de crisis, según características.	52
Cuadro Resumen 4. Casos de crisis, según características.	53
Cuadro Resumen 5. Casos de crisis, según características.	118

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Área de origen del evento de crisis.....	80
Gráfico 2. Tipo de costos.	85
Gráfico 3. Participación de los grupos de intereses en las crisis.....	87
Gráfico 4. Arquetipos participantes en las crisis.	91
Gráfico 5. Distribución según tamaño de la organización.	97
Gráfico 6. Distribución según tipo de la organización.	98
Gráfico 7. Distribución según Actividad productiva.	99
Gráfico 8. Distribución según Fuente del Capital.	100
Gráfico 9. Distribución según Fuente de la noticia.	101
Gráfico 10. Distribución de la permanencia en el tiempo de la noticia.	102
Gráfico 11. Distribución de la fuente de la noticia.	103

RESUMEN

Los entornos cambiantes, las dinámicas al interior de las organizaciones y posibles eventos fortuitos, hacen que las organizaciones sean más vulnerables a las crisis.

Todas las organizaciones, sin excepción, están expuestas a riesgos inherentes a su actividad, por lo que deben estar concientes de la amenaza de crisis y prepararse de cómo se enfrentarán.

Este Seminario de Título, tiene por finalidad mostrar cómo organizaciones chilenas están siendo afectadas por eventos desencadenantes de crisis en su interior y que también tienen impacto en el entorno social.

La recopilación de información se realizó con la lectura del Diario El Mercurio, entre los periodos Junio y Diciembre de 2006. A través del análisis de datos, podremos ver las características que estos eventos presentan, los costos económicos y sociales asociados, y las características de las organizaciones que se ven afectadas; lo anterior, a través de los datos cuantitativos, análisis cualitativo y ejemplos que nos permiten comprender de mejor forma las crisis.

A lo largo de esta investigación se quiere evidenciar que el potencial de crisis no es ajeno a ningún tipo de organización y la necesidad de que estas estén en constante preparación frente a las crisis, preparación que no debe considerarse como un elemento externo, sino como un elemento al interior de la cultura de la organización y las formas de cómo se desarrolla la tarea.

INTRODUCCIÓN

Hoy las organizaciones se encuentran en ambientes dinámicos, industrias muy competitivas, cambios en las sociedades y constantes cambios tecnológicos, donde los mercados, globalizados, tienen gran co-dependencia unos de otros.

Los entornos cambiantes, las dinámicas al interior de las organizaciones y posibles eventos fortuitos, hacen que las organizaciones sean vulnerables, siendo así las crisis una amenaza latente, poniendo en peligro la continuidad de la organización.

Todas las organizaciones, sin excepción, están expuestas a riesgos inherentes a su actividad, por lo que deben estar conscientes de la amenaza de crisis y prepararse de cómo se enfrentarán. La teoría de administración, se ha concentrado en cómo deben estructurarse y dirigirse las organizaciones con el fin de obtener éxitos y ventajas en los mercados y ambientes donde se encuentra la organización; sin embargo, sus directivos no deben olvidarse del potencial de crisis, para lo cual deben prevenir y preparar a la organización.

Los directivos concentran sus esfuerzos en diferenciarse de la competencia con grandes campañas publicitarias, también se concentran los esfuerzos en hacer que las organizaciones sean más eficientes, minimizando los costos. Sin embargo, las empresas tienen prácticas que se vuelven contra sí mismas, tal es el caso de la huelga de los trabajadores en Minera La Escondida, donde la paralización tuvo una duración de 25 días, con pérdidas para la empresa de US \$300 millones y relaciones entre directivos y trabajadores quebradas que tardaran mucho tiempo en reconstituirse¹.

¹ El Mercurio, Portada Cuerpo B, 1 de Septiembre de 2006.

Otro ejemplo, que podemos mencionar, es el hallazgo de 200 kilos de cartas y encomiendas botadas por un cartero suplente en uno de los cerros de Valparaíso²; la empresa CorreosChile decidió querellarse contra el culpable, sin embargo la pérdida de credibilidad ante sus consumidores fue un gran daño para la empresa, que había en los últimos años realizado campañas de marketing con el fin de ser más competitivas ante la entrada de nuevos actores en el mercado de transporte de correspondencia donde por mucho tiempo había sido el único participante.

Los organismos sin fines de lucro realizan labores altruistas y de gran servicio a las personas, estas instituciones deben esforzarse en conseguir la credibilidad de la sociedad, sus beneficiarios y de quienes financian sus actividades. Sin embargo, no están exentas de situaciones de crisis, podemos mencionar el caso de la Fundación "Pequeño Cottolengo", organismo que atiende a niños con deficiencias mentales, su Director fue acusado de abusos deshonestos y debió seguir un largo juicio que finalmente lo encontró culpable de los cargos, esta situación llevó a la organización a una profunda crisis la cual amenazó seriamente su continuidad, con el retiro de los aportes financieros, y el traslado de gran parte de los niños a otras instituciones³.

Un segundo ejemplo, que afectó a una institución sin fines de lucro, es el caso de del incendio que afectó dos laboratorios en el campus Juan Gómez Millas de la Universidad de Chile⁴, el siniestro destruyó 40 años de investigación científica, el incendio no afectó más de ochenta metros cuadrados, sin embargo la pérdidas son invaluable y en algunos casos irrecuperables. Las investigaciones dijeron que el incendio fue producto de una falla eléctrica.

² El Mercurio, Cuerpo C, 22 de Octubre de 2006.

³ El Mercurio, Cuerpo C, 5 de Junio de 2006.

⁴ El Mercurio, Portada Cuerpo C, 6 de Agosto de 2006.

Este caso nos muestra una crisis por accidente, sin embargo el no mantenimiento de las dependencias son una de muestra negligencias que pudieron al menos a ver aminorado el daño.

Los órganos de Gobierno y la Administración Pública, también hacen grandes esfuerzos en mantener la credibilidad y confianza de las personas, la reputación y credibilidad de sus miembros es su principal activo, si se pierde esto la institución se ve dañada afectando a todo el aparato estatal. Tal es el caso de la institución de Chiledeportes, organismo dependiente del Ministerio Secretaría General de Gobierno, quien a fines de 2006 fue cuestionado y se evidenciaron casos por el uso no adecuado de los recursos⁵, tal situación llevó a la desvinculación de sus directivos y con reformulaciones del organismo que aún no acaba, además de la pérdida de credibilidad frente a la opinión pública.

El gobierno tiene a cargo la administración de muchos organismos de gran sensibilidad para la población, por lo que los eventos desencadenante de las crisis en estos organismos causan gran conmoción pública tal es el caso de "Las guaguas cambiadas", situación que se generó en el hospital de Talca⁶ donde dos recién nacidos fueron intercambiados al trasgredirse los protocolos de maternidad y confundirse las pulseras de identificación. El hecho produjo gran conmoción pública permaneciendo en la prensa por más de 4 meses. El Hospital de Talca fue muy cuestionado, parte del personal fue removido de sus cargos luego de sumarios internos realizados y el Ministerio de Salud debió intervenir en la administración de la organización; a esto se agrega las querellas que interpusieron las familias afectadas y el pago de indemnización a estas, junto al cuestionamiento público.

⁵ El Mercurio, Cuerpo C, 20 de Octubre de 2006

⁶ El Mercurio, Cuerpo C, 9 de Agosto de 2006.

Estos ejemplos, quieren mostrar en una parte introductoria, cómo las crisis pueden destruir la reputación y credibilidad de la organización, teniendo diversos tipos de consecuencias como altos costos económicos y sociales, llegando a ser amenazada la viabilidad de la organización.

Hay que señalar que no todas crisis vienen de malas prácticas al interior de las organizaciones, sino que también son producidas por eventos ajenos a la organización, por el medio donde se encuentra y los desastres naturales. Sin embargo, siempre queda la duda si pudieron ser evitados o aminorados los daños por la existencia de acciones preventivas. Cualquiera sea el origen del evento que desencadena la crisis las organización debe estar preparada.

Este Seminario de Título, tiene por finalidad **mostrar cómo organizaciones chilenas están siendo afectadas por eventos desencadenantes de crisis en su interior y que también tienen impacto en el entorno social**. Dentro de este fin, se han planteado los siguientes objetivos:

1. Mostrar cuatro casos utilizados por la literatura de crisis *management*.
2. Definir que se entiende por organización como sistema.
3. Detallar, de acuerdo a diversos a autores, el concepto de crisis
4. Conocer algunos de los modelos de crisis existentes en la literatura de crisis *management*.
5. Presentar casos de organizaciones chilenas en el periodo estudiado.

En el **capítulo 1** se presenta el Marco Teórico el cual consta de dos ítems. En una primera parte se presentan los conceptos de crisis desarrollados por los autores que se han escogido, mostrándose distintas definiciones sobre las crisis en las organizaciones; en una segunda parte se mostrarán algunos modelos que existen en la bibliografía de crisis, que buscan explicar, en algunos casos, las causas, cómo se desarrolla la crisis y la gestión de esta; para finalizar con conclusiones a partir de la teoría.

En el **capítulo 2**, se presentan cuatro casos específicos los cuales por sus características han ayudado en el desarrollo de la teoría de crisis e ilustran los riesgos de crisis. Estos casos han causado gran conmoción, no sólo a las víctimas, sino a la comunidad mundial por las consecuencias de los eventos y la importancia de las organizaciones donde se suscitaron.

Estos casos son:

1. La crisis de Bhopal, 1984.
2. Capsulas de Tylenol⁷ envenenadas, 1982.
3. El desastre del trasbordador Challenger, 1986.
4. El incendio forestal en los cerros de Montana, 1949.

En el **capítulo 3** se presentan los tipos de metodologías de estudios existentes y se describe la metodología usada en este estudio, consistente principalmente en la revisión de medios de prensa en un periodo de tiempo continuo, extrayéndose todas las notas de prensa relacionadas con eventos de crisis en las organizaciones.

En el **capítulo 4** se encuentra el análisis de los datos obtenidos, mostrando en una primera parte la clasificación de los datos en familias de crisis, de acuerdo a la tipología propuesta por Pearson y Mitroff (1996), y luego las características de los eventos de crisis estudiados.

En el **capítulo 5** se describen dos crisis chilenas de distinta índole y que nos permiten entender de mejor forma el fenómeno de las crisis que afecta a organizaciones chilenas. En la parte final se encuentran las conclusiones obtenidas de esta investigación.

⁷ Marca comercial para el medicamento genérico Paracetamol

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

En esta capítulo se presentan los conceptos de organización, conceptos que han construidos distintos autores sobre las crisis, y los modelos que estos han elaborado entorno al fenómeno de las crisis, estos conceptos y modelos nos servirán como marco de referencia para el análisis de los casos de organizaciones chilenas.

Una crisis es una situación que afecta a las personas y organizaciones, en este trabajo nos interesa observar cómo las crisis afectan a las organizaciones, por lo que en una primera parte se muestran los conceptos de organización, luego las definiciones de crisis, seguido de los modelos que nos permitirán entender las crisis, para finalizar con las conclusiones a partir de la teorías que se presentan.

1. Concepto de Organización

Por organizaciones entendemos que son un grupo de personas que persiguen un objetivo común; estas organizaciones, pueden perseguir distintos fines, pueden ser empresas con fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, y organismos de Gobierno.

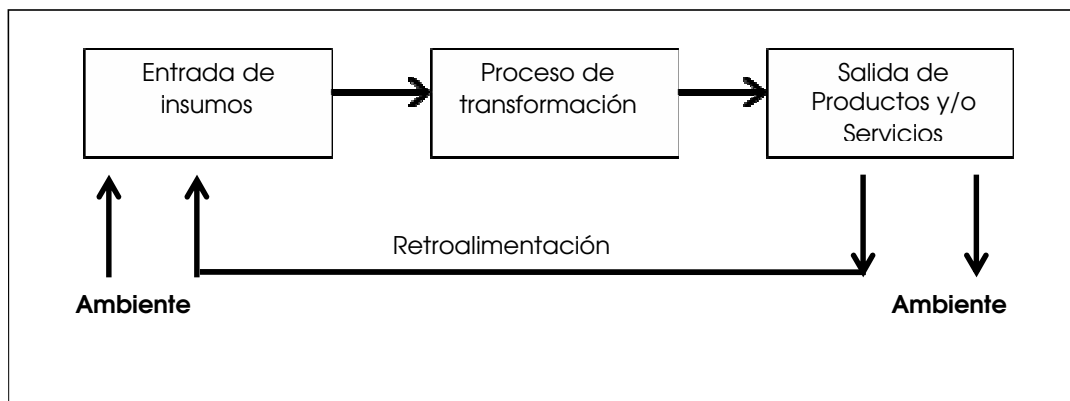
El grupo funciona como un sistema social donde las personas, miembros de la organización, tienen un rol particular e interactúa con el resto de las personas que componen la organización.

Barnard (1948)⁸, define a la organización como un “sistema de actividades o fuerzas personales conscientemente coordinadas”, además agrega los conceptos de cooperación de los individuos con el fin de alcanzar el objetivo.

De acuerdo, a la Teoría de Sistemas, entendemos a las organizaciones como sistemas, donde el sistema recibe insumos del entorno, como recursos financieros, físicos, infraestructura, etc.; estos recursos son transformados, a través de la interacción entre las partes se crean productos y servicios para ser entregados a quienes por los cuales ha sido creada la organización, reiniciándose así el ciclo nuevamente.

Además, la organización necesita interactuar, en forma cooperativa, con el medio donde se encuentra, para alcanzar sus objetivos. Y el sistema social necesita de las organizaciones para satisfacer sus múltiples necesidades. Podemos observar, en figura 1 como funciona este proceso.

Figura 1. Proceso sistémico de la organización y el medio ambiente.



Fuente: Construcción propia de acuerdo con la teoría General de Sistema

⁸ BARNARD, C. (1938) “Las funciones de los elementos dirigentes”.

El enfoque sistémico aplicado a las organizaciones, nos permitirán ver las organizaciones desde un punto de vista multidisciplinario, donde es posible verla como un sistema interrelacionado con su entorno, donde se identifican insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación.

La organización está conformada por subsistemas, según el modelo de Katz⁹ es posible identificar cinco subsistemas:

- Subsistema Tecnológico: se refiere al subsistema que utiliza la tecnología disponible en la producción de bienes y servicios, aquí se incluyen los conocimientos requeridos para desempeñar los procesos.
- Subsistema Estructural: se refiere a la configuración de la estructura organizacional, es decir la división de tareas, la cual establece como será la coordinación entre los subsistemas en coherencia con la estrategia de la organización.
- Subsistema Estratégico: en este subsistema se incluyen las metas y valores de la organización que se utilizan con el fin de satisfacer las necesidades del medio donde se encuentra la organización.
- Subsistema de Dirección: es el subsistema que abarca toda la organización y la relaciona con el medio, estableciendo metas, formulando planes, determinando estructuras y procesos de control, es el subsistema encargado de la dirección de las tareas y organización de los recursos con el fin de que se alcancen los objetivos de la organización.

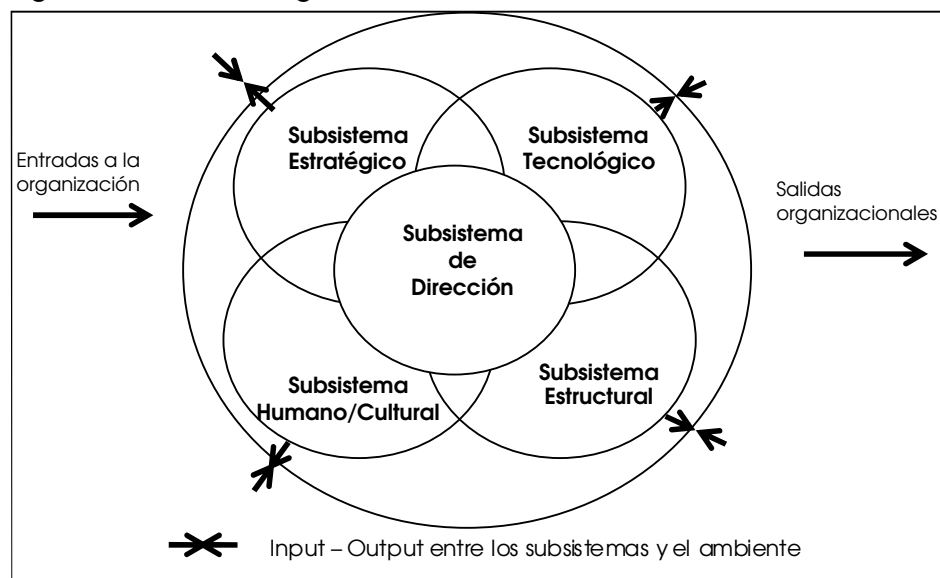
⁹ KATZ Y KAHN, (1977). Psicología Social de las Organizaciones.

- Subsistema Humano/Cultural: este subsistema está compuesto por las personas y grupos que interactúan en la organización. Comprende comportamiento, motivación individuales, valores compartidos, relacionales de roles y dinámica entre grupos.

Estos subsistemas muestran una red de interrelaciones entre ellos y con el medio ambiente, como podemos ver en la figura 2. El entender las organizaciones como sistemas nos permitirá entender cuales son los elementos que fallan o son afectados por las crisis, como veremos más adelante.

En resumen, podemos decir que una organización es un grupo de personas, que persigue un fin, donde cada persona adopta un rol dentro de esta organización, que existe interacción y comunicación entre las personas con el fin de lograr la tarea básica, y que existe interacción con el medio donde se encuentra la organización

Figura 2. El Sistema Organizacional.



Fuente: *Teoría General de Sistema*, en "Psicología Social de la Organizaciones", 1977.

2. Definiciones de crisis

En el idioma chino, crisis significa peligro y oportunidad al mismo tiempo, mostrando que hay dos maneras posibles de enfrentar una crisis: para empeorar o para mejorar. En el ámbito de las ciencias sociales y humanas, las crisis se presentan como una situación grupal caracterizada por contradicciones y rupturas, tensiones y desacuerdos, donde los individuos y el grupo dudan en la toma de decisiones, porque los valores y modelos mentales habituales quedan momentáneamente en suspenso¹⁰.

Las crisis han sido objeto de estudio de muchos autores, los cuales han desarrollado distintos conceptos que han sido complementados en el tiempo. Aquí mostraremos las distintas definiciones que han ido construyendo algunos de los investigadores que han servido de base en este estudio.

Los autores Fink, Beak, Taddeo (1971) establecen que una organización está en crisis cuando no se poseen los elementos para enfrentar la amenaza que representa la crisis. Los autores, mencionan que las crisis presentan síntomas o signos que indican la aproximación de esta. En este mismo sentido, Fink (1971) considera que una crisis posee elementos que la anuncian, donde la organización se ve enfrentada a las siguientes situaciones de riesgo:

1. aumentos de la intensidad de los eventos
2. ser objeto de observación e inspección de los medios de comunicación o la autoridad.
3. interferir en el desarrollo normal de los negocios
4. hacer peligrar la imagen positiva de la organización y sus directivos
5. dañar los Estados de Resultados de la organización de alguna forma, como pérdida de clientes, disminución de ventas, retiro de donaciones, etc.

¹⁰ "Anticipación de las crisis", Revista EIDOS, Manuel Guzmán Hennessey.

En la medida que la organización haya desarrollado elementos para enfrentar y reconocer los síntomas de la crisis se encontrará mejor preparada para enfrentar la amenaza y disminuir los riesgos de estas.

Los autores Shrivastava, Mitroff, Miller, Miglani (1988) agregan nuevos elementos definiendo la crisis como: "situaciones en la organización que causan extenso daño e interrupción social, implicando a múltiples grupos de interés, y causadas por procesos complejos, tecnológicos, tanto de la organización como sociales". En cuanto, a los costos asociados, los autores diferencian dos tipos de crisis, por una parte, situaciones de crisis donde sus consecuencias no ocasionan gran daño, en estos casos las crisis se presentan dispersas en el tiempo y no causan mayor alarma pública.

En segundo lugar, mencionan, que existen situaciones donde las crisis en las organizaciones pueden causar un daño mayor y son repentinas, no sólo afectando a la organización sino también a la sociedad. Los impactos, de este tipo de crisis, causadas por las organizaciones, en algunos casos, sobrepasan fronteras y permanecen en el tiempo por generaciones afectando la vida de las sociedades.

Continuando con la línea de las existencias de señales pre-crisis, los directivos adquieren la principal responsabilidad ante una crisis, para los autores Sheaffer, Richardson y Rosenblantt (1998) el factor más importante en la existencia de una crisis se refiere al fracaso de los directivos de la organización para advertir y actuar sobre las señales previas.

Las señales, no son evidentes y deben ser buscadas, pero el estilo común de administración seguido por los directivos se basa en los output cuantitativos, dando importancia excesiva a los resultados financieros, donde los directivos entran e involucran a la organización en círculos de fantasía, donde los éxitos alcanzados por la organización se personifican en sus directivos (Schwartz 1987); es así como, los directivos, descuidan variables culturales y estructurales que confabulan en pro de las crisis. Para los autores Richardson y Rosenblatn (1998), las crisis se originan por el choque entre organizaciones mal preparadas que han caído en situaciones de inercia y estilos estratégicos reactivos con ambientes peligrosos y cambiantes.

Si bien el estilo de dirección de la organización puede facilitar y no advertir las señales de la crisis, existen múltiples factores que influyen en las crisis organizacionales, es así como Pearson y Clair (1998) dan un concepto sistémico al estudio de las crisis, donde proponen que las crisis deben ser entendidas desde aspectos psicológicos, socio-políticos y tecnológico-estructurales, de esta forma definen a la crisis en la organización como: "aquellos eventos de baja probabilidad pero de alto impacto, donde los grupos de interés ven amenazada la viabilidad de la organización, existiendo ambigüedad con respecto a las causas, los efectos, y los medios para resolver la crisis".

Esta ambigüedad, agregan, llevará en la organización a la pérdida de racionalidad y la visión compartida, así como quebrantará las creencias y valores comunes y los supuestos básicos de los individuos.

En este mismo sentido, los autores Loosemore y Hughes (2001) plantean la organización como una actividad social que implica la coordinación de individuos complejos y redes sociales en constante cambio, cuando esta coordinación no funciona, es decir los lazos interpersonales son débiles y los canales de comunicación no actúan adecuadamente, se crean ambientes propicios para la crisis, siendo los eventos que precipitan la crisis los que finalmente rompe los lazos interpersonales y los canales de comunicación.

Lo anterior, dificulta la gestión eficiente de la crisis, dado que durante el caos socio-estructural de una crisis, la comunicación efectiva es lo más importante en la gestión eficiente de esta. El flujo eficiente de información es importante en cuanto reduce la incertidumbre, lo que ayuda a la reducción de errores, distorsiones, desacuerdo, frustración, tensión y conflicto.

Podemos agregar, en igual dirección, que como consecuencia de las ambigüedades que se presentan, durante la crisis, la toma de decisiones es limitada e irracional (Shrivastava, Mitroff, Miller, Miglani 1988), por lo que adquiere gran importancia, la preparación previa de la organización para la crisis.

En síntesis podemos ver las diferentes definiciones de crisis en el cuadro resumen 1, donde se observan distintos conceptos que se han construidos en el tiempo donde se han ido incorporando factores internos y externos que facilitan o crean ambientes propicios frente a situaciones de crisis.

En conclusión, podemos decir que las crisis son eventos repentinos, pero que han mostrado señales previas, interfiriendo en la vida de la organización y poniendo en peligro su viabilidad, si es que esta no está preparada.

Podemos decir que las crisis no sólo afectan a la organización y sus miembros, sino que también se ve afectados otros grupos de interés, la sociedad e incluso atravesando fronteras geográficas. Finalmente, podemos agregar que las crisis tienen costos económicos y sociales, en algunos casos in-cuantificables, que afectan a la organización y al entorno donde se encuentra.

Cuadro Resumen 1. Conceptos de crisis, según autor.

AUTOR	CONCEPTO DE CRISIS
Fink, Beak, Taddeo (1971)	Una organización esta en crisis cuando no se poseen los elementos para enfrentar la amenaza que representa la crisis
Shrivastava, Mitroff, Miller, Miglani (1988)	Situaciones en la organización que causan extenso daño e interrupción social, implicando a múltiples grupos de interés, y causadas por procesos complejos, tecnológicos, tanto de la organización como sociales.
Sheaffer, Richardson y Rosenblanft, (1998)	Las crisis se originan por el choque entre organizaciones mal preparadas que han caído en situaciones de inercia y estilos estratégicos reactivos con ambientes peligrosos y cambiantes.
Pearson y Clair (1998)	Aquellos eventos de baja probabilidad pero de alto impacto, donde los grupos de interés ven amenazada la viabilidad de la organización, existiendo ambigüedad con respecto a las causas, los efectos, y los medios para resolver la crisis
Loosemore y Hughes (2001)	Situaciones donde los lazos interpersonales son débiles y los canales de comunicación no actúan adecuadamente, se crean ambientes propicios para la crisis, siendo los eventos que precipitan la crisis los que finalmente rompe los lazos interpersonales y los canales de comunicación.

3. Modelos de crisis

Los autores de crisis han desarrollado distintos modelos que explican las fases que viven las crisis desde su origen, hasta los eventos que las desencadenan, como también las fases mientras la organización vive la crisis. Aquí presentaremos cuatro modelos que nos permitirán más tarde entender como se desarrollan y clasifican los distintos tipos de crisis.

3.1. Modelo de Fink, 1971¹¹

Steve Fink (1971) define crisis como el estado en el cual no se poseen las herramientas para resolver un problema que amenaza el sistema. El autor, propone un modelo de las fases de las crisis de acuerdo a los procesos de cambios que se producen durante una crisis. Las cuatro etapas o momentos son: conmoción, retroceso, reconocimiento y adaptación y cambio. Durante estas cuatro etapas, el autor describe lo que sucede con algunos elementos relevantes para la organización, como lo son: las relaciones interpersonales, la comunicación, el tipo de liderazgo y toma de decisiones, la relación con otros grupos, el tono emocional que se da en cada etapa, el nivel de planificación, y la estructura.

¹¹ FINK, S. (1971). Organizational Crisis and Change, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 7.,

En la figura 3, las columnas representan los distintos elementos de la organización que pueden ser afectados por una situación de crisis. La columna 1, identifica las fases de la crisis, y las columnas siguientes los parámetros: relaciones interpersonales, relación con otros grupos, la comunicación, el tipo de liderazgo y toma de decisiones, el problema de manipulación que se da en cada etapa, el nivel de planificación, y la estructura.

Figura 3. Modelo Organizacional de Crisis, Stephen Fink.

Tiempo ↓	Fase	Relaciones Interpersonales	Relaciones Intergrupales	Comunicación	Liderazgo	Problema de manipulación	Nivel de Planificación	Estructura
	1. Conmoción	Fragmentado	Desconexión	Casual	Paralizado	Nada	Inactivo	Caótica
	2. Retroceso defensivo	Cohesión protección	Alienación	ritualizado	Autocrático	Mecánico	Expeditivo	Tradicional
	3. Reconocimiento	Confrontación	Mutualismo	auténtica	Participativo	Explorativo	Sintetizada	Experimentada
	4. Adaptación y cambio	Interdependencia	Coordinados	Auténtica congruente	Centrado en la tarea	Flexible	Exhaustiva e integradora	Orgánica

Fuente: FINK, S. (1971). Organizacional Crisis and Change

Las fases se dan en la medida que la organización busca la resolución de la crisis, es decir, y se dan en el orden mencionado. En la primera **fase de conmoción o shock**, vemos que la crisis comienza manifestándose por un estado caótico que puede ser observado en la estructura. El liderazgo, se paraliza, por lo que no existe un líder representativo lo que afecta las relaciones personales e intergrupales, nadie sabe que hacer ni a quien seguir. En este estado, al parecer todos los elementos siguen la inercia, las relaciones interpersonales se ven fragmentadas, los grupos se desconectan y la comunicación se hace casual lo que es caracterizado por los rumores y las conversaciones de pasillos, lo que aumenta aun más el caos. Como consecuencia de esta situación, no existe planificación, y más bien hay una actitud de “apagar incendio”.

La segunda fase, corresponde a la **fase retroceso defensivo**, donde en la organización nace la necesidad de buscar una salida de la fase de shock, porque el caos se hace intolerable, para lo cual la organización recurre a su experiencia pasada, por eso el nombre de retroceso defensivo. El nivel de comunicación se torna ritual y las relaciones interpersonales buscan protegerse con el fin de "salvar" la situación.

Los elementos de incertidumbre y ausencias de liderazgo de la etapa previa, facilitan en esta fase los liderazgos autoritarios y normativos, sin participación de los miembros de la organización.

La interrelación entre los grupos es de *alienación*, es decir se pierde identidad, tendiendo a uniformarse la organización. Las relaciones se vuelven mecánicas, por una "normalidad" aparente. La organización corre el riesgo de estancamiento en esta fase, con un liderazgo autoritario y una estructura burocrática. La organización puede tomar la actitud de no ver los problemas buscando "salvar la situación", alejándose de los objetivos organizacionales.

La tercera fase, corresponde a la **fase de reconocimiento**, donde la organización busca descubrir qué errores del pasado la han llevado a desencadenar en una situación de crisis. Los líderes autoritarios, provenientes de la fase anterior, pierden legitimidad en el grupo y, si no cambian de actitud, son reemplazados por líderes más participativos.

La participación, hace que exista una comunicación más auténtica, lo que ayudará a que la interrelación entre los grupos sea más abierta, con los riesgos de confrontación dado la resistencia a los cambios por parte de algunos grupos más tradicionales.

Finalmente, la organización buscará encontrar una nueva identidad con valores compartidos, una misión y visión construida juntos. Para que esto suceda, se requiere procesos de aprendizaje experiencial, donde existan procesos de innovación, pero con una actitud "vigía" no olvidando lo ocurrido en el pasado, de lo contrario se corre el riesgo de volver a la fase retroceso defensivo.

La fase final, corresponde a la **fase de adaptación y cambio**, el llegar a esta fase indica la resolución de la crisis. La participación de los miembros de la organización, y el aprendizaje generado de las etapas anteriores permitirá generar el cambio. El liderazgo se va adecuar a las necesidades, centrándose en la tarea, adaptándose a los nuevos objetivos.

Las personas vuelven a empoderarse de su rol. La interacción entre los grupos de está caracterizada por la cooperación. Podemos decir, que en esta fase la organización, está nuevamente en condiciones de estabilidad, con elementos de realidad, sin idealismos, lo que le permite estar mejor preparada para el cambio.

En resumen, vemos que este modelo caracteriza cuatro fases en la crisis, la primera fase corresponde al comienzo de la situación de crisis con el shock, para luego llegar a la fase de retroceso defensivo, seguido por la fase de reconocimiento y finalmente la de adaptación y cambio. Este modelo, nos permite observar como evoluciona la crisis afectando de diversas formas a los distintos subsistemas de la organización.

Otro punto importante de este modelo son los aprendizajes que deben generarse para pasar de una fase a otra, con el fin de alcanzar la resolución de la crisis, en este sentido el aprendizaje experiencial toma gran relevancia para la organización, lo cual puede ser complementado con el concepto desarrollado por Kolb (1984) de "aprender es el proceso por lo cual el conocimiento se crea por la transformación de la experiencia", entonces una organización que aprende transformará la experiencia de crisis en conocimiento lo que la preparará mejor para futuras situaciones de crisis.

El paso de una fase a otra dependerá de la organización, sus directivos y sus miembros, y sólo cuando la organización llegue a la fase de adaptación y cambio podrá decir que llegó a la resolución de la crisis.

El paso por las distintas etapas, permite avanzar en la curva de aprendizaje y preparar a la organización para evitar y/o enfrentar futuras situaciones de crisis. La no superación de alguna de las fases, será lo que pondrá en riesgo la viabilidad de la organización en el futuro, por ejemplo una organización que se quede en la fase de retroceso defensivo no llegará a tener aprendizaje y podrá continuar con criterios de idealismo, sin lograr resolver la crisis.

3.2. Modelo de Shrivastava - Mitroff - Miller - Miglani, 1988¹²

Este modelo, esta basado en las características comunes que los autores encuentran en tres crisis industriales de alto impacto, como lo fueron: el desastre de Bhopal, las Cápsulas de Tylenol, y la explosión del transbordado Challenger.

¹² SHRIVASTAVA, MITROFF, MILLER, MIGLANI, (1988). Understanding Industrial Crises, Journal of Management Studies 25:4 July.

Los autores identifican que aunque las crisis industriales tengan efectos destructivos semejantes a desastres naturales son muy diferentes, "Las crisis industriales son los desastres causadas por organizaciones humanas".

Los autores definen las siguientes características de las crisis industriales:

1. **Provocadas por un acontecimiento.** Las crisis industriales son provocadas por acontecimientos específicos identificables. Son acontecimientos que tienen una baja probabilidad de ocurrencia, pero que a menudo presentan señales de su ocurrencia. Dadas la baja probabilidad, estas advertencias a menudo no son tomadas en cuenta.

Los acontecimientos pueden ser divididos según quien causo el daño:

- a. **Producción:** las crisis pueden ser provocadas por el sistema de producción, el ambiente de producción, y los efectos de post-producción.

El daño en el sistema de producción puede ocurrir por:

- Accidentes personales
- Accidentes del transporte
- Accidentes que causan un daño mayor a los trabajadores y la comunidad.

El daño en el ambiente de la producción puede ocurrir por:

- Peligros de enfermedades profesionales
- Accidentes en el lugar de trabajo.

El daño de la post-producción toma la forma de:

- Contaminación ambiental
- Problemas tóxicos de eliminación de desechos.

- b. Consumo:** las crisis pueden ser provocadas por el mal consumo, o el uso no adecuado, las fuentes más comunes de daño son:
- Mal uso de productos en buen estado
 - Sabotaje de productos
 - Uso de productos defectuosos.

2. Daño a la vida y el ambiente del ser humano. Los acontecimientos que provocan las crisis pueden causar mucho daño a la vida humana y/o el ambiente natural.

Los daños a la vida humana pueden ser: muerte, lesiones, efectos retardados a la salud, y efectos a la salud de futuras generaciones.

Los daños ambientales incluyen la destrucción a la vegetación, la contaminación del aire, del agua, y de la tierra, los cambios en condiciones meteorológicas, mutación de la especie natural de la vida, etc.

3. Altos costos económicos. Las crisis industriales implican altos costos económicos, derivados de las compensaciones a las víctimas. Además, de costos adicionales como rescate, limpieza de la contaminación, reedificación de los centros de fabricación, pérdida de imagen (recordación de los productos defectuosos), rediseño de los productos/procesos defectuosos, y la asistencia médica para las personas afectadas.

4. Altos costos sociales. Los costos sociales son altos porque implican interrupciones en la vida social, política y cultural. Por ejemplo, en el caso de Bhopal, los costos sociales asociados a la crisis fueron: la evacuación a gran escala de personas, rehabilitación de personas afectadas, reorganización de las familias y cambios en el orden social.

5. **Causas de las crisis.** Las crisis son causadas por dos sets de fracasos que interactúan.

a. **Al interior de las organizaciones:** un conjunto complejo de personas que son los factores humanos, factores de la organización, y factores tecnológico que llevan al acontecimiento que provoca la crisis.

Los factores humanos incluyen:

- Errores de los operarios y de dirección
- Actos intencionales tales como sabotaje y atentados terroristas o los actos de guerra.

Los factores de la organización incluyen:

- Los fracasos en las políticas organizacionales.
- Asignaciones inadecuadas de recursos en seguridad y presiones para reducir costo en seguridad.
- Presiones estratégicas que hacen que los directores permitan prácticas y condiciones peligrosas
- Fracasos de comunicación
- Conceptos erróneos de la extensión y la naturaleza de los peligros
- Planes inadecuados de emergencia

Los factores tecnológicos incluyen:

- Diseños defectuosos
- Equipos defectuosos
- Insumos y suministros contaminados o defectuosos
- Procedimientos técnicos defectuosos.

b. **Los ambientes de las organizaciones:** el ambiente de la organización juega un papel importante las causas de las crisis. Donde se dan situaciones como:

- Regulaciones deficientes que permiten usos de tecnologías peligrosas y con grupos no capacitados para manejarlas.
- Infraestructura física y social deficiente, las que determinan la capacidad de la comunidad para prevenir y enfrentarse con crisis industriales.
- Infraestructura débil caracterizada por una falta de control y capacidad de supervisión, y por servicios básicos inadecuados (agua, la electricidad, el transporte, comunicación, etc.).
- Ausencia de preparación de los organismos de rescate, que frente a emergencias e incidentes, aún pequeños, no tienen ni la preparación, ni los recursos técnicos para enfrentar la crisis, lo que hace que las consecuencias, en algunos casos, sean aun mayores.

6. **Participación de múltiples grupos de interés.** Múltiples grupos de interés están implicados inevitablemente en las causas, las comunicaciones, y la mitigación de los efectos de las crisis industriales. La participación de múltiples grupos de interés crea numerosos conflictos de responsabilidad, costos de obligaciones y la recuperación de la crisis. Los grupos de interés claves son las organizaciones, privadas y públicas que provocan la crisis, ellos son quienes tienen la responsabilidad legal de los daños. La obligación puede extenderse a fabricantes de equipo, diseñadores y consultores de ingeniería, proveedores de materia prima, y los organismos del Estado. Los medios de comunicación juegan un rol clave al comunicar la crisis y los acontecimientos al público. Ellos forman las percepciones y las respuestas públicas a las crisis.

7. **Respuestas a la crisis.** Las crisis obtienen las respuestas de los grupos de interés que procuran mitigar la destrucción e interrupción social y prevenir las crisis futuras. Las respuestas inmediatas apuntan al control técnico del daño, al rescate y el alivio de personas heridas.

Estas respuestas son bajo presiones severas, con información inadecuada, sistemas sociales y de la organización quebrados, averiguación intensa de los medios y un ambiente emocionalmente cargado.

Las respuestas más lentas permiten indagaciones en las causas y consecuencias de la crisis, la resolución del conflicto, la compensación y la rehabilitación de víctimas, y las mejoras tecnológicas y de la organización. Otras respuestas se enfocan en condiciones ambientales cambiantes, aumentando los servicios de infraestructura, y cambios en las regulaciones de las industrias.

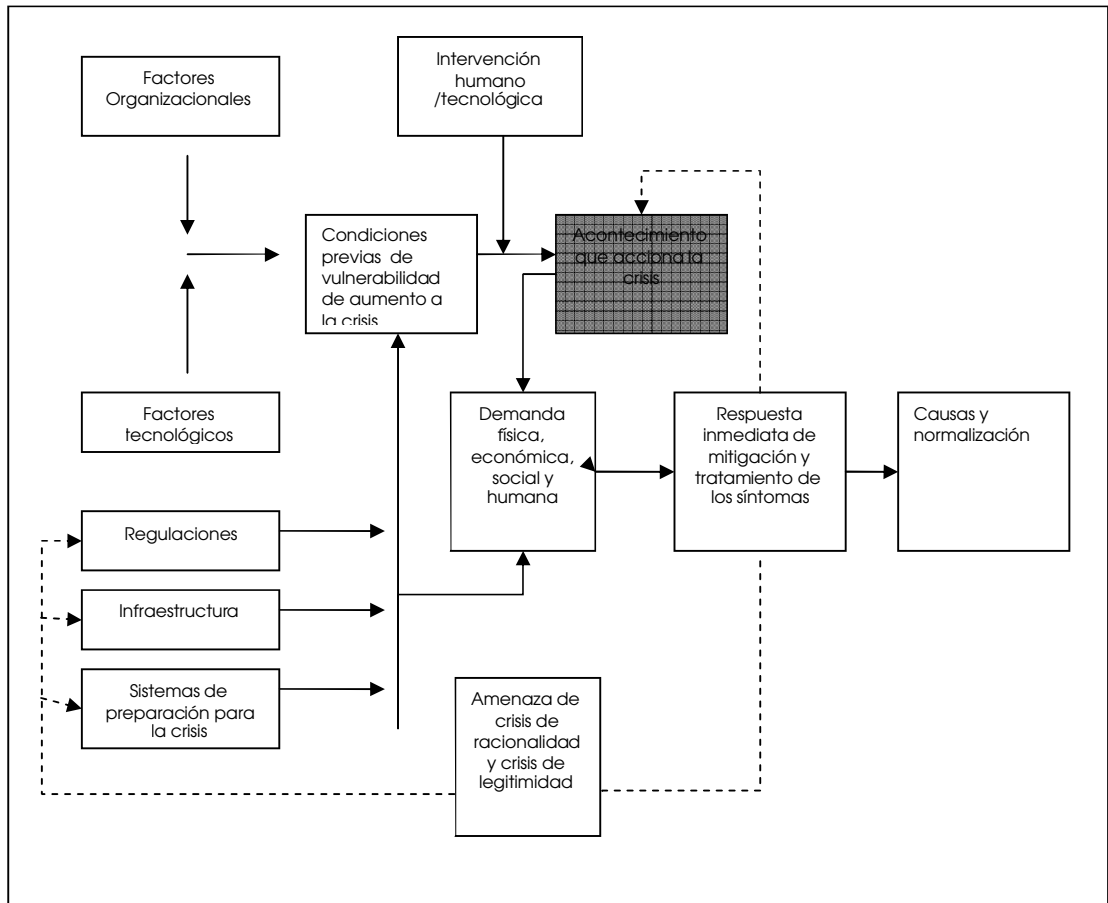
8. **La resolución de la crisis y la extensión de crisis.** Dentro de la organización y en el entorno se dan diversas formas de enfrentar la resolución de la crisis, algunas de estas posturas se mencionan a continuación:

- Resolución de la crisis mitigando sus efectos.
- Resolución de la crisis por medio de recuperación técnica mejorando procesos tecnológicos en la organización.
- Resolución de la crisis dada por la compensación a las víctimas.
- Resolución de la crisis a través de cambio de industria y cambios del mercado del producto.

Sin embargo, pocos esfuerzos se realizan para eliminar las causas originales, quizás porque no es posible identificarlos con certeza. El foco en los síntomas antes que en las causas hacen que las organizaciones sean vulnerables a las crisis, pudiéndose profundizar y extender el problema original.

En resumen, podemos decir que las características presentes en las crisis industriales, es que estas son provocadas por un acontecimiento, que puede causar daños a la vida humana y al ambiente, que presentan altos costos tanto económicos como sociales, que las causas pueden encontrarse en la producción o en el consumo, que existe participación de múltiples grupos de interés no sólo los pertenecientes a la organización que hay diversos niveles de respuestas a la crisis y la resolución de estas.

Figura 4. Relaciones entre las características de las crisis industriales.



Fuente: SHRIVASTAVA, MITROFF, MILLER, MIGLANI, (1988). *Understanding Industrial Crises*.

En la figura 4, podemos ver las relaciones que existen entre las características de las crisis industriales. Donde las situaciones previas que provocan la crisis son creadas por condiciones de la organización (factores organizacionales y factores tecnológicos) y ambientales (regulaciones, infraestructura, sistemas de preparación para las crisis). Bajo ciertas condiciones, los factores humanos y tecnológicos provocan las crisis. Los acontecimientos causan daño a la vida, el ambiente y la propiedad.

La extensión del daño es más grande en las situaciones donde la infraestructura es débil y sistemas de preparación de crisis son inadecuados. Los grupos de interés afectados se recuperan de los síntomas sin eliminar las causas de la crisis. La normalización de la post-crisis puede tomar mucho tiempo, e implica la reexaminación de los cambios en las instituciones y estructuras sociales.

El modelo planteado por los autores, Shrivastava, Mitroff, Millar, Miglani (1988), permiten agregar nuevos elementos al estudio de crisis, ya que entienden la organización dentro de un entorno que influye en las condiciones de vulnerabilidad frente a una amenaza de crisis. Otro factor relevante a destacar de este modelo, son las señales que entregan las crisis previamente, es decir el acontecimiento que acciona la crisis estuvo relacionado con una serie de factores y causas previas. Por ultimo, una conclusión interesante del modelo es que la resolución de crisis se concentra más bien en calmar de los síntomas y no en las causas que provocaron la crisis.

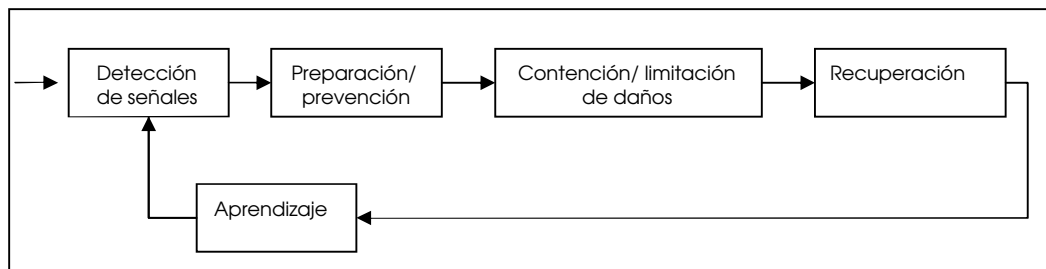
3.3. Modelo de Ian Mitroff – Cristine Pearson, 1996¹³

Los autores, muestran dos elementos relevantes, para este estudio, por una parte muestran las fases por las cuales atraviesa una crisis, y en segundo lugar la agrupación de potenciales crisis en "familias de crisis", aportando un nuevo punto de vista para el estudio de crisis.

3.3.1. Fases de una crisis

Las crisis presentan un ciclo de vida, al igual como vimos en el modelo de Fink (1971), en el tiempo las crisis van pasando por distintas fases, pero al contrario de Fink (1971), y del modelo anterior, en este tercer modelo, las fases de la crisis comienza con la detección de señales, pudiendo no alcanzarse la situación de shock (plateado por Fink, 1971). Podemos ver en la figura 5, las distintas fases.

Figura 5. Fases de una crisis



Fuente: MITROFF - PEARSON, (1996). "Guía para mejorar la preparación frente a una crisis"

¹³ MITROFF - PEARSON, (1996). Guía para mejorar la preparación frente a una crisis, Oxford University Press,.

Las fases de la crisis las podemos describir como:

1. Detección de señales: que corresponde a la evaluación constante, por parte de la organización, de sus estructuras operativas y de gestión, organizaciones no preparadas para la crisis ocultan o bloquean señales de advertencias. Esta etapa incluye la percepción de señales que permiten la detección temprana de posibilidad de crisis.
2. Preparación/prevenición: la completa prevención no es posible, sin embargo lo que se busca es no solo impedir las crisis, sino también que la organización este preparada para enfrentarlas.
3. Contención/limitación de daños: el estar preparado permite el detener efectos e impedir que se contaminen otras áreas no contaminadas de la organización o del ambiente.
4. Recuperación: en la fase de recuperación la organización debe realizar programas de recuperación a corto y largo plazo, con el fin de que la organización vuelva a la normalidad.
5. Aprendizaje: incluye reflexión sobre situaciones críticas de la crisis con el fin de de incorporar a la organización el aprendizaje generado por la experiencia.

3.3.2. Familias de crisis

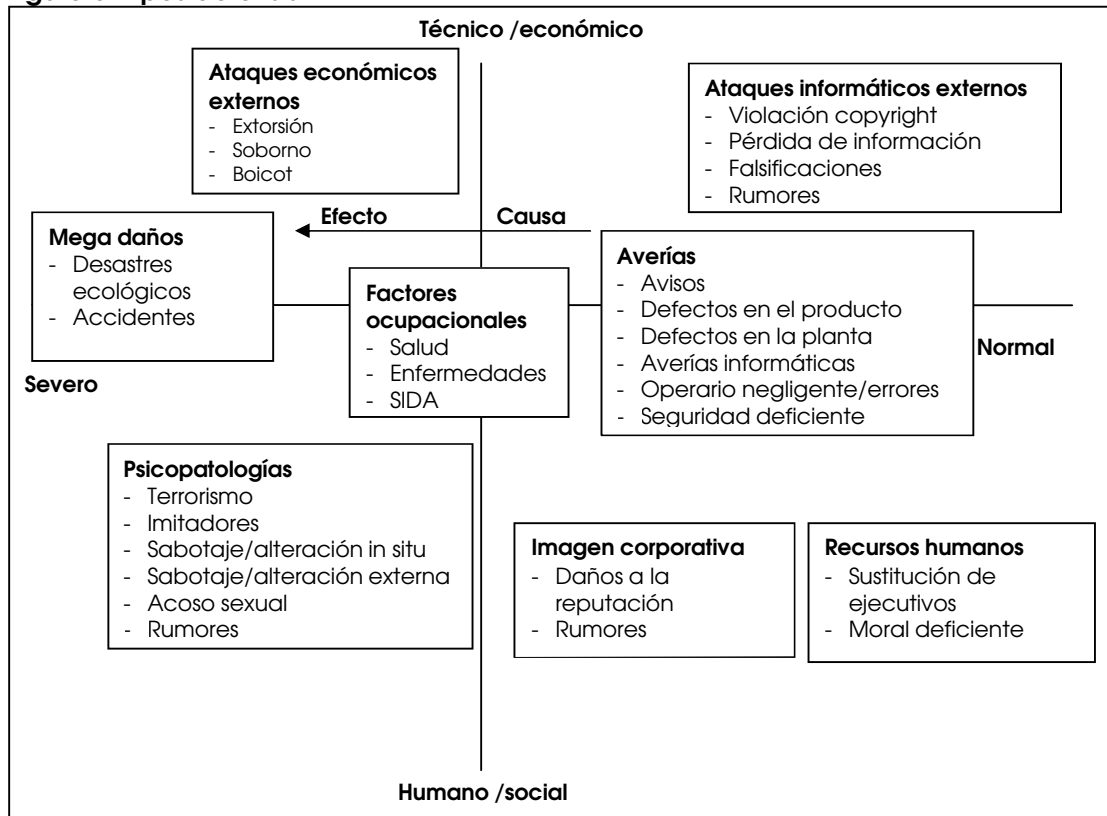
Los autores, hacen una división de las crisis, de acuerdo con el acontecimiento por el cual se evidencia la crisis. Esta agrupación podemos verla en la figura 6, el eje vertical muestra la diferencia entre crisis que son de origen técnicas o económicas y aquellas que son en su origen humanas o social.

El eje horizontal muestra la normalidad de una crisis en contraste con la severidad de esta, es decir las crisis a la derecha son vista como hechos mas o menos cotidianos, esto es "normales", si nos movemos hacia la izquierda estos eventos son de menor probabilidad pero de mayor impacto.

Podemos definir cuatro tipos de crisis de acuerdo al diagrama:

- Técnico/Económico Normal
- Técnico/Económico Severo
- Humano/Social Normal
- Humano/Social Severo

Figura 6. Tipos de crisis



Fuente: MITROFF - PEARSON, (1996). "Guía para mejorar la preparación frente a una crisis".

Como vemos en el cuadro las crisis no pertenecen a un tipo de crisis necesariamente, sino que los factores se confunden entre lo técnico y lo humano, lo económico y lo social, aumentando de intensidad desde normal a severo. Es decir, en la práctica no siempre es fácil distinguir si una crisis tiene su origen en fallas técnicas o humanas, o si las consecuencias son del tipo social o económico. Tal cual como veremos en los datos obtenidos de situaciones reales, donde muchas situaciones de crisis son difíciles de clasificar.

Otro punto, que se observa en la clasificación es que las crisis entendidas como cotidianas o normales pueden evolucionar hacia efectos de crisis de mayor severidad.

Las familias de crisis que clasifican los autores, si bien puede no mencionar todas las crisis existentes, si son una muestra de las crisis con mayor ocurrencia en las organizaciones.

Este tercer modelo que hemos querido presentar, tiene dos elementos importantes, por una parte las fases de las crisis desde las señales que estas presentan hasta el aprendizaje que se espera sea generado al interior de la organización post – crisis. Un segundo elemento es la clasificación, que los autores realizan de las crisis porque nos permitirá clasificar los casos de estudio que veremos más adelante y ubicarlos en el diagrama con el fin de poder entender de mejor forma las crisis al interior de las organizaciones.

3.4. Modelo de Christine Pearson y Judith Clair, 1998¹⁴

El modelo planteado por las autoras, busca integrar y construir un modelo sobre un enfoque multidisciplinario para explicar las causas de una crisis y cómo la organización podría gestionarla, utilizando enfoques psicológicos, socio-políticos y tecnológico-estructurales.

3.4.1. Enfoque psicológico en el estudio de crisis

Person y Clair, basadas en el hecho que la crisis no puede ser separada de los individuos que la experimentan, incluyen como primer factor de la crisis el aspecto psicológico. Este modelo considera tres elementos desde el punto de vista psicológico de la crisis, estos son:

- Elementos teóricos de la psicología cognitiva y la psicología psicoanalítica.
- Perspectiva del trauma
- El rol que juegan los individuos en la crisis.

El primer punto, busca tomar elementos teóricos de la psicología cognitiva los que se refieren principalmente a tres suposiciones. La primera suposición es que las crisis se presentan por problemas, como lo pueden ser acontecimientos inciertos y complejos, donde hay distintos intereses involucrados. La segunda suposición es que las personas se ven limitadas en sus capacidades de proceso de información durante una crisis.

¹⁴ PEARSON and CLAIR, (1998). Reframing crisis management, Academy of Management Review, Vol. 23, N° 1, pag. 59-76.

Finalmente, la tercera suposición es que las crisis entran en una espiral fuera de control porque los ejecutivos, directores, o trabajadores responden irracionalmente a la crisis, donde establecen una tendencia de errores con malas decisiones, dada la incapacidad de procesar la información.

Dentro del mismo punto, están los elementos teóricos de la psicología psicoanalítica, incluyendo la salud mental de los individuos como lo pueden ser los desórdenes de personalidad y los procesos inconscientes que se manifiestan en los mecanismos de defensa de los individuos, como lo puede ser la negación de la crisis o las señales previas, ambas situaciones contribuyen a la creación de crisis de la organización.

El segundo punto corresponde a las perspectivas del trauma, esto tiene relación con las experiencias de crisis donde las personas son afectadas psicológicamente, convirtiéndose en víctimas. La experiencia traumática de la víctima puede ser provocada por un acontecimiento específico o por la evaluación subjetiva que hace una persona frente al stress al cual se ve expuesto. Por ejemplo, víctimas de una crisis pueden ser empleados que sufren un daño físico, pérdida del empleo o la desvinculación de un colega; también los afectados pueden ser jefes afectados por la pérdida de un empleado o la pérdida del empleo.

La experiencia de un acontecimiento traumático puede causar un daño psicológico, donde las víctimas pierden racionalidad al destruirse su sistema conceptual interno sobre la visión de la vida, perdiendo la auto-identidad. Aquí se identifican tres supuestos: el primero, corresponde a la negación donde la persona enfrenta la crisis negándola: "esto no pueden sucederme a mí".

El segundo supuesto, corresponde a las malas decisiones, dado que no es posible el proceso racional de la información en este caso hay una distorsión de la realidad y los individuos piensan que haciendo algo correcto se obtendrán buenos resultados. Finalmente, cuando una crisis ocurre, las víctimas pierden su sentido del valor y control, viéndose a sí mismo como débiles, impotentes y necesitados, lo que impide la reorganización psíquica y la reedificación de un mundo personal.

El modelo de Pearson y Clair (1998), afirma que la perspectiva del trauma de crisis puede aplicarse en el estudio de crisis de la organización y gestión de crisis. Sugiere que líderes o empleados de una organización pueden distorsionar la realidad al dañarse sus supuestos básicos acerca del mundo y acerca de sí mismos, lo que afecta su observación de la realidad, como por ejemplo ver las señales que les permitan anticipar una crisis en la organización.

El tercer punto, del enfoque psicológico, corresponde al rol que juega los individuos, especialmente los directivos, porque las percepciones que estos tienen sobre riesgo facilitarán o entorpecerán la existencia de prácticas en la organización que permitirán o no una más o menos eficiente gestión de crisis. La perspectiva de la teoría del trauma sugiere que los directivos entran en una dinámica de negación donde, por ejemplo, no reconocen el potencial de vulnerabilidad de la organización, "a nosotros esto nunca nos sucederá". La perspectiva psicoanalítica, distingue los mecanismos de defensa utilizados por los directivos, como por ejemplo, el exceso de confianza en el tamaño de la organización, en el compromiso de los empleados o en la fantasía de "alguien nos rescatará".

3.4.2. Enfoque socio-político en el estudio de crisis

Al interior de la organización hay una serie de símbolos, valores compartidos, experiencias y objetivos comunes. Las crisis surgen cuando hay un deterioro en el significado compartido, en legitimación, y en la institucionalización de relaciones socialmente construidas, es una crisis aparece cuando los significados compartidos, que sirvieron previamente a una comunidad, se rompen por una situación particular. La perspectiva sociopolítica de la crisis está caracterizada por el deterioro del sentido de grupo y cómo se estructuran los roles. Esto tiene como consecuencias una pérdida de la estructura social, un aumento del individualismo, y un aumento de la violencia.

La crisis sociopolítica surge cuando se pierden el sentido compartido que se ha tenido previamente en una organización. Por ejemplo, el caso que mencionaremos en el siguiente capítulo sobre el incendio en Montana, aquí podremos ver que la pérdida de estructura aumentó la ansiedad hasta hacerlos incapaces de cualquier acción que habría salvado sus vidas.

Las perspectivas sociopolíticas complementan la definición y la comprensión de la crisis en la organización de la siguiente forma:

- Primero, sugiere que todas las crisis comparten un deterioro en la construcción social de la realidad. Una explosión del avión, un derrame de petróleo o un escándalo provoca una distorsión colectiva de la realidad.
- Segundo, la perspectiva sociopolítica sugiere que una organización probablemente experimentará un crisis de liderazgo y cultural luego del acontecimiento que desencadena la crisis.

- Tercero, los grupos de interés de la organización cuestionaran las creencias y valores de la organización y sentirán la necesidad de que estos cambien.
- Finalmente, la perspectiva sociopolítica sugiere que para que la gestión de crisis sea eficiente requiere necesariamente que exista un cambio en el estilo de liderazgo y la cultura de la organización.

3.4.3. Enfoque tecnológico-estructural en el estudio de crisis

Desde la perspectiva del estudio de crisis, Pearson y Clair (1998) definen la tecnología bajo dos aspectos, primero, la tecnología no sólo se refiere a máquinas e instrumentos, también a la administración, los procedimientos, las políticas, las prácticas y las rutinas, es decir a una perspectiva tecnológico-estructural en crisis. A medida que aumenta la complejidad en la tecnología también aumenta el potencial de crisis, hasta el extremo de que si son mal administradas ponen en riesgo la viabilidad de la organización y su entorno, aquí podemos mencionar, por ejemplo: las centrales nucleares, refinerías químicas y aviones.

Las organizaciones intensivas en tecnología, con sistemas complejos normalmente tiene accidentes, sin embargo un problema puede agravarse rápidamente y tener consecuencias de gran magnitud si no existen sistemas adecuados de respuesta. Tales son los casos que veremos en el siguiente capítulo de la planta química en Bhopal y el trasbordador Challenger.

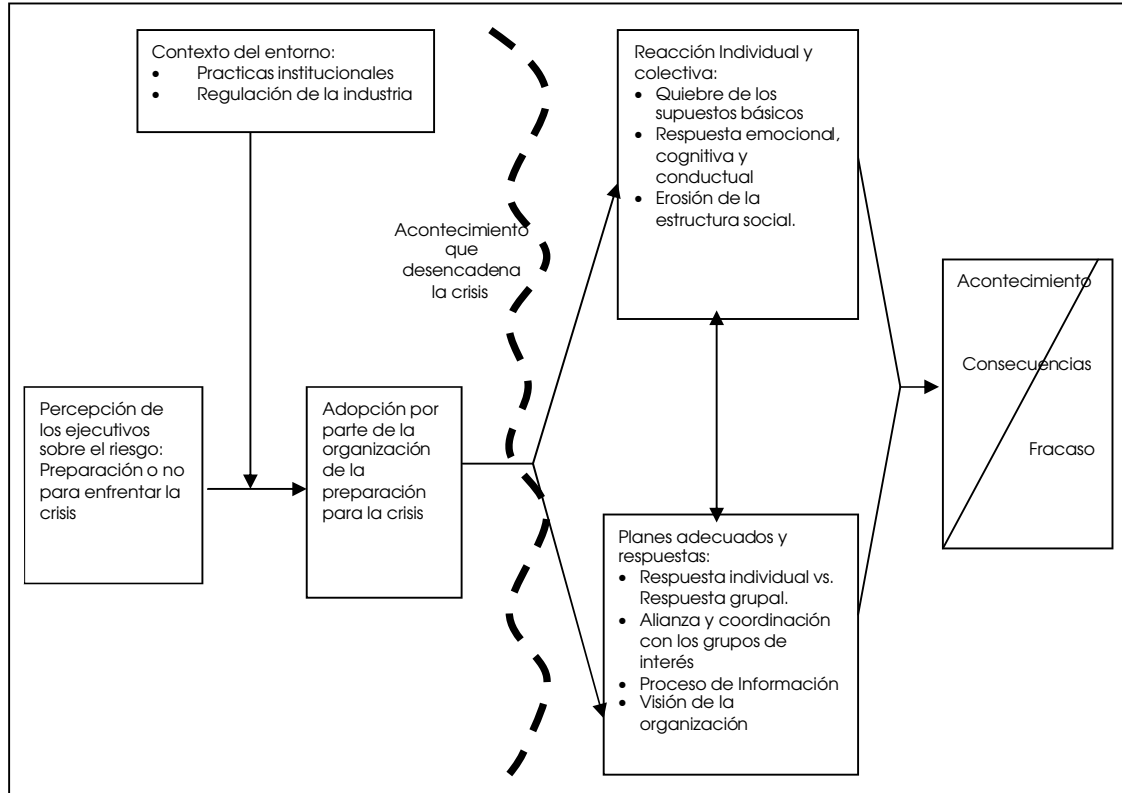
Con los tres enfoques que hemos mencionado, Pearson y Clair (1998) construyen una definición de crisis en la organización:

“Es de baja probabilidad pero de alto-impacto, donde los grupos de interés ven amenazada la viabilidad de la organización, lo que es experimentado subjetivamente por estos individuos como una amenaza social y personal. La ambigüedad de la causa, del efecto, y de medios de la resolución de la crisis en la organización llevará a la desilusión o la pérdida de racionalidad y significado compartido, así como quebrantará las creencias, valores comunes y de los supuestos básicos de los individuos. Durante la crisis, la toma de decisiones es limitada por la percepción de tiempo y las limitaciones cognitivas”.

Bajo la perspectiva multidimensional, Pearson y Clair (1998), construyen un modelo del proceso gestión de crisis que podemos ver en la figura 7. Este modelo busca explicitar la existencia de componentes subjetivos como los son las distintos tipos de respuestas que pueden tener los individuos y/o el grupo, lo que afecta el tipo de resultados, por lo que adquiere relevancia la integración de los enfoques multidimensionales, es decir la gestión de crisis debe tener un análisis desde perspectivas psicológicas, sociopolíticas y tecnológico-estructurales.

En la figura 7, podemos ver que el proceso de gestión de crisis tiene por objetivo aminorar el riesgo potencial que un acontecimiento puede provocar. La administración efectiva de la crisis implica que los líderes de la organización improvisen e interactúen con los individuos generando un sentido común y se reconstruyan los roles.

Figura 7. Proceso de Gestión de Crisis



Fuente: PEARSON and CLAIR, (1998). *Reframing crisis management*.

Luego del acontecimiento que provoca la crisis, la gestión efectiva de crisis trae consigo reformulación de los supuestos básicos del individuo y la organización, las respuestas conductistas, cognitivas y emocionales apunta a la recuperación y reformulación de estos supuestos.

Por otro lado los planes adecuados y las respuestas frente a una crisis permiten el logro de mejores resultados cuando existen alianzas y coordinación entre la organización y los grupos de interés antes de que se produzca la crisis. Por ejemplo en el caso de Bhopal, como veremos en el siguiente capítulo, si hubiera existido coordinación con las autoridades y los grupos de emergencias de la ciudad quizás se podrían haber aminorado los daños.

Otro punto importante para lograr mejores resultados es cómo la información se difunde en forma rápida, exacta, directa, y sincera a los grupos de interés críticos. Aquí juegan un rol relevante los medios de comunicación masivos porque lo que se ve, a través de los medios de la una organización influirá en los resultados. Una exposición positiva aumentará los resultados del éxito de la gestión de crisis y la exposición negativa aumentará los resultados de fracaso, de la gestión de crisis.

Los cuatro modelos presentados, en esta parte del capítulo, explican de distintas formas las etapas de una crisis en la organización, queriendo ampliar el concepto d crisis más allá de un evento en particular, donde existen una serie de factores internos y externos que se conjugan frente al surgimiento de una crisis, incluyéndose elementos de gestión de crisis.

En síntesis podemos ver un resumen de lo modelos que se han descritos en el cuadro resumen 2, donde se pueden ver el contenido principal de cada modelo.

Cuadro Resumen 2, Modelos de crisis, según autor.

AUTOR	MODELO DE CRISIS
Modelo de Fink, 1971	El autor establece un modelo de las fases de las crisis de acuerdo a los procesos de cambios que se producen durante una crisis. Las cuatro etapas o momentos son: conmoción, retroceso, reconocimiento - adaptación y cambio.
Modelo de Shrivastava - Mitroff - Miller - Miglani (1988)	Los autores construyen un modelo de las crisis industriales las cuales presenta las siguientes características: son provocadas por un acontecimiento, puede causar daños a la vida humana y al ambiente, presentan altos costos tanto económicos como sociales, las causas pueden encontrarse en la producción o en el consumo, existe participación de múltiples grupos de interés, no sólo los pertenecientes a la organización, hay diversos niveles de respuestas a la crisis y la resolución de estas.
Modelo de Ian Mitroff - Cristine Pearson, 1996	Modelo de familia de crisis , este modelo tiene dos elementos importantes, por una parte describe las fases de las crisis desde las señales que estas presentan hasta el aprendizaje que se espera sea generado al interior de la organización post - crisis. Un segundo elemento es la clasificación que realizan de las crisis en un diagrama, donde los eventos pueden ser clasificados en: Técnico-Económico Normal, Técnico-Económico Severo, Humano-Social Normal, Humano-Social Severo.
Modelo de Christine Pearson y Judith Clair, 1998	Este modelo define el proceso gestión de crisis , que busca explicitar la existencia de componentes subjetivos como los son los distintos tipos de respuestas que pueden tener los individuos y/o el grupo, lo que afecta el tipo de resultados, por lo que adquiere relevancia la integración de los enfoques multidimensionales, es decir la gestión de crisis debe tener un análisis desde perspectivas psicológicas, sociopolíticas y tecnológico-estructurales.

4. Conclusiones

En este marco teórico se han querido presentar tres elementos relevantes que luego servirán de base para el estudio exploratorio.

El primer elemento corresponde a las organizaciones, y la definición de estas como sistema, de acuerdo con los elementos entregados por la Teoría General de Sistemas. Esto nos permitirá identificar los subsistemas causantes de la crisis al interior de la organización, y cuales son los subsistemas que están interactuando dentro de esta, durante la situación de crisis. Otro elemento, son los factores que describen a la organización y las clasificaciones de estas.

Las definiciones de crisis, es el segundo elemento, que nos permiten entender cuales eventos corresponde o no a crisis y los elementos que deben considerarse para entender la crisis.

Por ultimo, un tercer elemento son los modelos de crisis que nos permitirán entender los distintos factores que interactúan durante una crisis, como son: los procesos de cambio, descritos en el Modelo de Fink (1971); los factores de costos asociados a las crisis, causantes de las crisis y grupos de interés involucrados descritos por el de Mitroff (1988); las categorías de crisis mostradas por el modelo de Mitroff y Pearson (1996) y finalmente la perspectiva multidisciplinaria en el modelo de Pearson y Clair (1998).

CAPITULO II: CASOS DE CRISIS ORGANIZACIONALES

En este capítulo, se presentaran cuatro casos ocurridos en distintos escenarios, alrededor del mundo que nos permitirán entender de mejor forma el marco teórico, donde los autores que se mencionaran han estudiado en profundidad y basado sus hipótesis en estos casos.

1. La crisis de Bhopal.

Este primer caso es el que tiene mayores costos para la vida humana de los que mencionaremos. Está ilustrado en el paper "Understanding industrial crises" de los autores P. Shrivastava, I. Mitroff, D. Miller, A. Miglani 1988, en el artículo los autores intentan mostrar cómo las crisis causan un extenso daño e interrupción social, afectando a múltiples grupos de interés, y que son causadas por procesos tecnológico complejos.

1.1. Antecedentes de la empresa

Union Carbide, es una empresa creada a comienzos de siglo XX en EEUU, dedicada en un principio a la fabricación de artículos eléctricos incorporándose más tarde a la industria química, llegando a ser una de las tres principales empresas químicas de los EEUU, con presencia en más de 40 países.

A finales de los sesenta se establece la filial Union Carbide India Ltda., con sede en la ciudad de Bhopal, la ubicación en India tenía dos ventajas, por una parte abastecer el emergente mercado agrícola local con pesticidas y contribuir a los objetivos de industrialización del país.

En un principio, los pesticidas fueron importados, pero a comienzos de los ochenta se inauguró la nueva planta con el fin de que se comenzara a producir el producto en India. La nueva planta terminó de construirse en 1975, pero comenzó a producir isocianato de metilo (MIC) a comienzos de los ochenta.

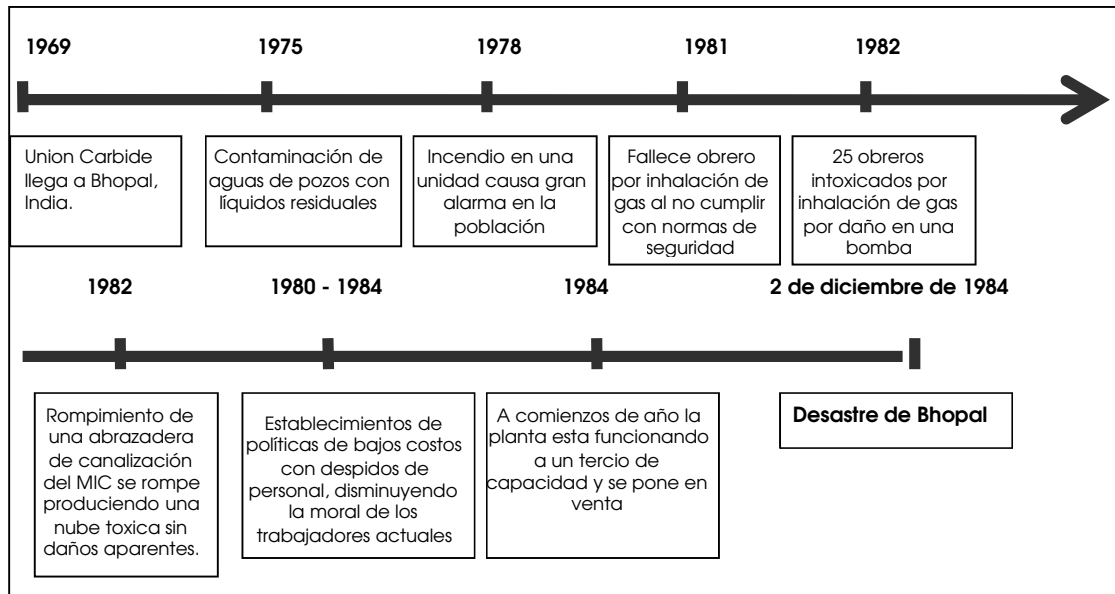
Es importante mencionar, que en India no existían límites de ubicación de plantas ni políticas de seguridad, ni legislación de seguridad ambiental e industrial, escenario muy distinto a las exigencias que la misma empresa debía cumplir en EEUU.

En el periodo de 1975 y 1982, hubo una serie de accidentes, tales como la contaminación de los pozos de agua que mató animales de la zona, intoxicación de obreros por el no uso de implementos de seguridad, un incendio en una de las áreas, muerte de un trabajador por intoxicación, sin embargo debido a la no existencia de regulación adecuada ni políticas de la empresa estas señales fueron vistas como hechos aislados, podemos ver en la figura 8 la cronología de eventos.

Para 1984, la planta sólo estaba produciendo a un tercio de su capacidad dado que las sequías habían afectado a la demanda agrícola, lo que había establecido presiones sobre los costos habían llevado a la administración a reducir los gastos en seguridad, en la mantención, y en personas¹⁵.

¹⁵ SHRIVASTAVA, 1987, "Bhopal: Anatomy of a crisis". Cambridge, MA: Ballinger

Figura 8. Cronología de eventos previos a la desastre.



Fuente: Construcción propia, con datos de Revista Times, número 124, diciembre de 1984 y www.troposfera.org

1.2. La Crisis

El 3 de diciembre de 1984, en la ciudad de Bhopal se produjo un desastre industrial por la liberación a la atmósfera de vapor de isocianato de metilo (MIC), producido por la falla multisistémica en la planta de pesticida, los sistemas de seguridad no estaban en funcionamiento, los indicadores de temperatura no eran confiables, el depurador de gas estaba clausurado por mantenimiento, el sistema de refrigeración estaba apagado por las políticas de reducción de costo, no existía plan de evacuación.

La planta estaba localizada en un centro densamente poblado de la ciudad de Bhopal, a menos de tres kilómetros de la estación de ferrocarriles de Bhopal que servía como eje del comercio y el transporte. Las personas que vivían alrededor de la planta, la administración local, el personal médico, e incluso trabajadores de Union Carbide Ltda., no estaban enterados de la toxicidad extrema de MIC, no existía ningún plan de emergencia en caso de una liberación accidental a gran escala de la sustancia química. Por ejemplo, en el momento del desastre, el personal nocturno era muy reducido y no habían recibido capacitación para el manejo de escapes químicos; los manuales de seguridad estaban impresos en inglés (en una ciudad donde el idioma principal es el Hindi).

La noche del accidente, alrededor de 11 p.m., debido a un conjunto de deficiencias en las operaciones y normas de seguridad se produjo una falla en uno de los tubos defectuosos en operación, una gran cantidad de agua entró al tanque de almacenaje 610.

El agua reaccionó negativamente con el MIC, produciéndose una reacción en cadena. Antes de que se tomara alguna acción, grandes cantidades de MIC fueron liberadas a la atmósfera hasta el término de la reacción a las 2 a.m., sin que nadie pudiera hacer nada.

Fuera de la planta, la ciudad de Bhopal se convirtió en caos y pánico, era de noche lo que confundió aun más a la población. Los habitantes de la ciudad huyeron respirando gases tóxicos. El sistema médico y de rescate colapsó, nadie conocía procedimientos de emergencias adecuados ni se contaba con la infraestructura adecuada. En una semana murieron 2.500 personas, y hubo más de 200.000 heridos.

Un daño incalculable afectó al ambiente natural, murieron más de 2.000 animales. Las cosechas y la vegetación del área afectada fueron destruidas. La vida de la ciudad fue interrumpida por dos grandes emigraciones de 200.000 y 400.000 personas, respectivamente.

Union Carbide Ltda. fue demandada por las víctimas sobrevivientes, sus familias y por el Gobierno de India, debiendo pagar indemnizaciones. Las acciones de la compañía cayeron y la imagen de la compañía fue la peor. Ocho meses después del accidente de Bhopal, hubo una serie de accidentes en otras plantas de la empresa, lo que erosionó aún más la credibilidad de la compañía.

Finalmente, a fines de los noventa la empresa fue vendida, perdiéndose la responsabilidad legal. Sin embargo, los daños en el medio ambiente, en los habitantes de Bhopal y las víctimas que huyeron aun persisten.

1.3. Conclusiones

En este caso podemos observar tres elementos, que complementan lo visto en el marco teórico. Primero el ambiente donde se encontraba la industria no tenía una regulación adecuada, había una infraestructura deficiente y no existían sistemas de preparación del entorno, ante una eventual crisis, donde se encontraba la industria, podemos ver en la figura 9, el lugar donde se encontraba la fábrica, donde se observa el entorno precario.

Figura 9. Industria Union Carbide India Ltda. en la ciudad de Bhopal.



Fuente: www.bhopal.net

Un segundo elemento corresponden a los factores tecnológicos tales como las malas prácticas que la empresa tenía en la producción y las deficientes medidas de seguridad.

Finalmente, un tercer elemento corresponde a los eventos previos a la crisis los cuales no fueron, aparentemente, advertidos por los directivos, ni se tomaron las medidas adecuadas, es decir los directivos estaban ciegos frente a las señales de las crisis, o tenían presiones externas, que nos los llevaban a tomar medidas.

2. Cápsulas de Tylenol envenenadas.

Un segundo caso a mencionar, es el caso de las cápsulas de paracetamol envenenadas, fabricadas por la empresa Johnson & Johnson bajo la marca de Tylenol. Este caso está ilustrado en el paper "Managing the Unthinkable"¹⁶ de los autores: C. Pearson, S. Kovoov, J. Clair, I. Mitroff, 1997, en el artículo los autores intentan mostrar cómo las compañías deben enfrentar las crisis y prepararse previamente para enfrentarlas, además del aprendizaje que debe obtenerse de la crisis con el fin de estar mejor preparado para la siguiente crisis.

2.1. Antecedentes de la empresa

En los años ochenta Johnson & Johnson, era una de las compañías más importante en la fabricación de productos para el cuidado de la salud y belleza en el mundo, con producción en 51 naciones y comercialización en 175 países. Esta gran multinacional fue fundada a fines del siglo XIX en EEUU, y el producto Tylenol tenía una participación de mercado sobre el 37%¹⁷, representando un 8% de las ventas totales de la compañía.

La compañía, había construido su Credo de responsabilidad centrado en la salud de los clientes, en sus trabajadores, en la comunidad y en los accionistas; valores que estaban insertos al interior de su cultura organizacional lo que se evidencia en la gestión efectiva de la crisis, según se menciona en "*Managing the Unthinkable*".

¹⁶ PEARSON, KOVOOR, CLAIR, MITROFF (1997). *Managing the Unthinkable*, Organizational Dynamics, Vol. Otoño 1997.

¹⁷ www.jnj.com

2.2. La Crisis

En 1982 murieron siete personas en Chicago, en todos los casos se pudo comprobar que las personas habían consumido capsulas de Tylenol envenenadas con cianuro. La compañía reaccionó rápidamente ante los hechos retirando de las tiendas de todo el mercado norteamericano más de 30 millones de envases del producto, esto sin esperar los resultados de las investigaciones y sin que las autoridades recomendaran el retiro del producto.

El retiro de productos costó a la empresa US \$ 240 millones e hizo caer las utilidades de la compañía en un 50%, además de que la decisión pudo ser entendida como un reconocimiento implícito de culpa, junto con dejar un importante espacio en el mercado a sus competidores.

Su directivo principal de la época, James Burke, en una entrevista posterior¹⁸ sobre cómo había tomado una decisión tan radical, aclaró que la decisión no fue suya sino de una serie de directivos locales que tomaron la decisión a la vez, basados en el "credo" de la empresa. Es decir, el hecho que los ejecutivos estuvieran preparados para la gestión de la crisis facilitó la toma de decisiones en forma rápida y oportuna, que evitaron una tragedia de mayor envergadura.

¹⁸ ARGANDOÑA, A en "Ética y responsabilidad social de la empresa: ¿Cuáles son los retos?," Publicación de la Cátedra Economía y Ética de IESE Business School - Universidad de Navarra.

Finalmente, las investigaciones liberaron de culpa a la empresa, dado que los medicamentos fueron envenenados en las tiendas, sin embargo, la empresa tomó medidas al respecto y se rediseñaron los envases para que fueran inviolables. Un año después, la marca de Tylenol fue relanzada al mercado y la empresa se vio beneficiada en su reputación y credibilidad.

2.3. Conclusiones

La gestión de la crisis de Johnson & Johnson, permitió que no hubieran mayores consecuencias para la comunidad y para la empresa, principalmente por la cultura interna de la organización, que permitió a los directivos tener una preparación previa sobre qué acciones seguir frente a un acontecimiento de crisis.

Sin embargo, a pesar de que la empresa tenía elementos de preparación de gestión de crisis en la formación de sus directivos y una historia de confiabilidad en los mercados, esto no la hizo inmune a una crisis y a los efectos que estos tuvieron al interior de la empresa, efectos que no sólo tienen relación con las pérdidas económicas, sino también, podemos especular, la existencia de un clima laboral afectado por la incertidumbre, por ejemplo.

Podemos ver que en este caso que todas las organizaciones son vulnerables a sufrir un acontecimiento de crisis, independiente si la organización se encuentra preparada o no, sin embargo, como lo muestra el caso de Johnson & Johnson, el estar preparado permite una mejor gestión de la crisis evitando mayores costos.

Es importante mencionar, que la gestión de crisis no es una fórmula estratégica¹⁹, sino, es el resultado de una actitud y procesos continuos en la toma de decisiones, es decir en el caso ejemplarizado, las decisiones de los directivos no fue por la existencia de un manual, sino por los valores y practicas corporativas que permitió dar respuestas frente a la crisis.

3. El desastre del trasbordador Challenger.

El tercer caso que mencionaremos, es de los cuatros casos el que tuvo mayor envergadura pública porque el evento de la crisis ocurrió mientras miles de millones de personas lo veían por televisión. En la literatura de crisis, este caso ha sido ampliamente estudiado, en esta oportunidad hemos escogido el paper "On the Psychodynamic of Organizational Disaster: The Case of the Space Shuttle Challenger"²⁰ del autor H. Schwartz, 1987, en el artículo el autor se pregunta cómo una organización tan prestigiosa como la NASA, con la reputación de una administración exitosa, con grandes logros de ingeniería pudo llegar a una situación de bloqueo de comunicación esencial y entrar en un proceso de auto engaño, elementos que finalmente llevaron al fracaso del programa espacial Challenger con la consecuencia de muerte de toda la tripulación.

¹⁹ PEARSON, KOVOOR, CLAIR, MITROFF (1997). Managing the Unthinkable, Organizational Dynamics, Vol. Otoño 1997.

²⁰ SCHWARTZ, H. (1987). On the Psychodynamic of Organizational Disaster: The Case of the Space Shuttle Challenger, Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Primavera.

3.1. Antecedentes de la organización

En el momento del accidente, la NASA era una organización considerada modelo por ser una organización de de comunicaciones abiertas con un organigrama más plano y muchos logros en la ingeniería (Schwartz, 1987). Pero además, es importante considerar el contexto histórico - político, donde la organización estaba sometida a fuertes presiones económicas de reducción de costos, dentro de un contexto de la Guerra Fría y la lucha por el dominio del espacio con Rusia. Con estos antecedentes, podríamos decir, que la organización se encontraba en un contexto de alto estrés dado el entorno.

La idealización de la organización por parte del ambiente y las propias creencias de sus directivos, según Howard Schwartz 1987, de que ellos no podían cometer un error, muestran una organización que estaba viviendo una fantasía donde dentro de los procesos existía un autoengaño y excesos de confianzas que llevaron a una crisis producida no sólo por una falla mecánica son que principalmente por una falla sistémica de la organización.

3.2. La Crisis

El 28 de enero de 1986, a las 11. 39 a.m. sucedió el peor desastre en la historia espacial. El trasbordador espacial Challenger estalló después de 74 segundos de despegue, muriendo los siete miembros de la tripulación. Y ante la vista de millones de observadores en el mundo. La explosión fue causada por la falla del motor auxiliar de propulsión.

Las investigaciones posteriores revelaron los problemas sistémicos al interior de la organización como la no atención a las advertencias de los subcontratistas, las presiones de presupuesto por reducir costos, los bloqueos de información hacia niveles medios, fallas en el diseño de sellos del motor auxiliar de propulsión, y presiones estratégicas sobre la elección de los horarios y la fecha del lanzamiento ignorando las advertencias.

El impacto del desastre fue muy amplio. Tuvo como resultado las muertes de siete personas. Una nación entera fue golpeada al presenciar el acontecimiento en la televisión. El costo económico del trasbordador fue estimado en US\$2 mil millones. Pero además, se arriesgaron casi 20.000 trabajos y se dijo que se había colocado en riesgo la seguridad del país. El impacto político del desastre se extendió más allá de NASA, a la administración del Presidente Reagan.

3.3. Conclusiones

En este caso podemos observar cómo las crisis afectan a organizaciones aparentemente infalibles, tal es el caso de la NASA quienes ante la fantasía de “nosotros no nos equivocamos” pasaron por alto una serie de procesos, bloquearon la comunicación y se cerraron a la idea de un posible error. Este contexto precipitó un accidente que afectó no sólo a una organización sino que a una nación.

Este caso nos muestra que ningún tipo de organización es infalible ante la crisis, pero más aún, el negarse a la posibilidad de la existencia de una crisis crea un ambiente propicio para una posible crisis. En este sentido, los directivos juegan un rol clave en mantener a la organización dentro de criterios de realidad, a pesar de los múltiples éxitos que puedan tenerse.

Otro elemento importante en este caso, es el contexto en el cual se encontraba la organización y las presiones por el ambiente social y político, las presiones del Congreso por la reducción de costos, las presiones de la Presidencia por seguir una estrategia de competencia frente a Rusia, por mencionar algunas, influyeron en que las decisiones de los directivos pasaran por alto elementos técnicos y se vulnerara la seguridad.

4. El incendio forestal en los cerros de Montana, 1949.

Por ultimo queremos mostrar un cuarto caso ilustrado por Karl Weick, 1996, en "Prepare Your Organization to Fight Fires"²¹, el autor tomando los relatos de la investigación realizada por Norman MacLean en su libro "Young Men And Fire" sobre los intentos de extinguir un gran incendio forestal en la ciudad de Montana en 1949, Weick encuentra en este caso, un ejemplo de cómo las organizaciones se enfrentan a una pérdida de significado, situación que precipita la crisis.

4.1. Antecedentes del caso

En agosto de 1949 hubo un incendio en un bosque de la ciudad de Montana en Estados Unidos, que terminó en una tragedia: 13 de los 15 integrantes del equipo de experimentados bomberos enviados a combatir el incendio murieron.

²¹ WEICK, K (1996), "Prepare Your Organization to Fight Fires", Harvard Business Review (mayo-junio de 1996).

El grupo de bomberos fue trasladado al lugar de los hechos por vía aérea, dado que era la única forma de acceso al lugar. Una vez que descendieron en paracaídas, fueron recibidos por el guardaparques y descansaron un momento. El jefe del grupo, Dogde, analizó el fuego y observó el peligro que corrían por lo que indicó a los hombres que caminaran en fila hacia el lado contrario del fuego bajo el mando de Hellman. Veinte minutos después, Dodge toma nuevamente el liderazgo del grupo, mientras iba a la cabeza el jefe observó, un cambio en la dirección de las llamas y gritó para que los hombres corrieran en dirección contraria, los hombres se encontraban en medio de pastizales lo que hacía que el fuego avanzara a gran velocidad hacia ellos.

El jefe de grupo dio la instrucción de que abandonaran las herramientas y encendió fuego frente a ellos y les pidió que se acostaran en los espacios ya quemados, pero los hombres no obedecieron y corrieron hacia donde cada uno creyó estar más seguro, sin embargo fueron alcanzados por las llamas. El jefe de grupo sobrevivió al lanzarse en los espacios quemados, el segundo sobreviviente fue el bombero que no se lanzó desde la avioneta por estar enfermo.

En este caso podemos encontrar elementos relevantes para el estudio de crisis en las organizaciones, los cuales se enuncian a continuación:

- Los bomberos enviados a apagar este incendio nunca antes habían funcionado como grupo, de lo que podríamos deducir, que no existía aprendizaje previo en cuanto a cómo comunicarse, el tipo y forma de operar del liderazgo.

- Hay dos elementos que Weick (1996) identifica en este caso sobre la racionalidad, la primera se refiere a la *“racionalidad estratégica la cual se construye entorno a preguntas y respuestas claras con el fin de eliminar la ignorancia”*, en este sentido los bomberos no establecieron una racionalidad estratégica, las decisiones y estrategia fueron tomadas por Dogde y no se consultó la opinión del grupo, pasando por alto su experiencia. El segundo elemento, corresponde a la *“racionalidad contextual, basada en preguntas vagas, respuestas confusas y acuerdos negociado, lo que busca reducir la confusión”*, en el caso podemos ver que el entorno donde se desarrolla la acción es muy confuso, la no construcción de una racionalidad contextual previo, posiblemente hizo aumentar la ansiedad y les impidió tomar decisiones adecuadas, donde finalmente, hay una pérdida de estructura, lo que se manifiesta en que la instrucción del líder no es escuchada.

4.2. Conclusiones

Este caso nos muestra una crisis que afecta a una organización²², que persigue un objetivo común, apagar el incendio, sin embargo en este grupo de personas no había un liderazgo validado por el grupo, ni canales de comunicación, lo que en el momento de la tragedia impidió la toma de decisiones efectiva.

²² Analizaremos como organización al grupo de bomberos del caso y no a la organización formal de Bomberos de la ciudad de Montana.

Al igual que en los casos anteriores la preparación frente a las crisis se hace relevante, sin ser esta preparación un protocolo a seguir, sino formas de operar de la organización, son las que facilitan o no la gestión frente a una crisis que si bien como hemos visto no evita la crisis, pero pueden disminuir las consecuencias.

Los cuatro casos que se han expuestos muestran cuatro crisis que han causado gran conmoción en la opinión pública mundial, por otra parte estos casos han sido utilizados en el estudio de las crisis en las organizaciones y nos permiten entender de mejor forma cómo enfrentan las organizaciones las crisis.

En el cuadro resumen 3 y 4, podemos ver las principales características de cada uno de los casos que se han expuesto. Los cuatro casos tienen elementos en común, un acontecimiento de gran impacto ha desatado la crisis, causando daños a la vida humana y al ambiente, existen altos costos tanto económicos como sociales, las causas tienen diversos orígenes, sin embargo están asociadas a la organización misma, pero a pesar de esto hay una serie de grupos de interés que se ve afectados y no sólo los pertenecientes a la organización. Por último, otro elemento muy importante y que los casos expuestos tienen en común, es que el ambiente donde se desarrolla la crisis tiene gran influencia principalmente en la envergadura de las consecuencias.

Cuadro Resumen 3. Casos de crisis, según características.

CASO	DERRAME QUÍMICO BHOPAL	CÁPSULAS TYLENOL ENVENENADAS
CARACTERÍSTICAS		
Acontecimiento	Desastre industrial por la liberación a la atmósfera de vapor de isocianato de metilo.	En 1982 murieron 7 personas en Chicago, por el consumo de capsulas de Tylenol envenenadas con cianuro
Costos sociales	<ul style="list-style-type: none"> - 2.500 personas muertas. - 200.000 heridos - 600.000 emigraciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 personas muertas - Alarma publica - Deterioro imagen de empresa
Costos económicos	<ul style="list-style-type: none"> - 2.000 animales muertos. - Plantas y cosechas destruidas - US \$4 billones en compensaciones - US \$30 millones gastados por el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - US \$240 millones por retiro de las capsulas del mercado. - 50% de baja en las utilidades de la compañía.
Causas	<ul style="list-style-type: none"> - Industria sin regulación adecuada - Infraestructura deficiente - sin sistemas de preparación ante una crisis del entorno - malas prácticas en la producción - Deficientes medidas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - La causa se debió a intervención externa fuera del proceso de la compañía, sin embargo obligó a la empresa a cambiar y proteger de mejor forma los productos.

Cuadro Resumen 4. Casos de crisis, según características.

CASO	EXPLOSIÓN CHALLENGER	INCENDIO MONTANA
CARACTERÍSTICAS		
Acontecimiento	El 28 de enero de 1986, el trasbordador espacial Challenger estalló después de 74 segundos de despegue, muriendo los siete miembros de la tripulación. Y ante la vista de millones de observadores en el mundo.	En agosto de 1949 hubo un incendio en un bosque de la ciudad de Montana en Estados Unidos, que terminó en una tragedia: 13 de los 15 integrantes del equipo de experimentados bomberos enviados a combatir el incendio murieron
Costos sociales	<ul style="list-style-type: none"> - 7 personas muertas. - Falla del motor auxiliar de propulsión - Gran conmoción pública - Se arriesgaron 20.000 trabajos - Costos políticos para la administración 	- 13 personas muertas.
Costos económicos	- US\$2 mil millones	
Causas	<ul style="list-style-type: none"> - Falla del motor auxiliar de propulsión - Problemas sistémicos al interior de la organización - Presiones del ambiente social y político 	<ul style="list-style-type: none"> - Los bomberos enviados a apagar este incendio nunca antes habían funcionado como grupo - La no existencia de un liderazgo validado por el grupo, ni canales de comunicación

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo quiere describir la metodología utilizada en la investigación de crisis en organizaciones chilenas y sus características.

El capítulo comienza con la definición de investigación científica incluyendo tipos de investigación, características y métodos de recolección de la información.

En una segunda parte, del capítulo, se presentará la metodología ocupada en el estudio de crisis en organizaciones chilenas, para terminar definiendo la forma en que se mostrarán los datos en este Seminario.

Para este capítulo se utilizó como base los textos: "Metodología de la Investigación"²³ de los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, y "Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación" de los autores S.J. Taylor y R. Bogdan²⁴.

1. Investigación científica

Para la realización de un estudio se requiere una investigación científica que sustente su proceso y conclusiones, esto a través de pasos sistemáticos a seguir, los cuales dependen del tipo de estudio y los resultados que se persiguen.

²³ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, y BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la investigación, Editorial McGraw Hill, cuarta edición.

²⁴ TAYLOR, S. y BODGAN, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Editorial Paidós Ibérica.

Una investigación científica corresponde a un proceso cuidadoso, sistemático y empírico con el fin de generar conocimiento, este proceso es conducido, a través de fases, las cuales pueden resumirse en:

- a. Observación e indagación en un fenómeno,
- b. Recolección de datos e información
- c. Análisis de la información

La investigación científica es un proceso estructurado y coherente, lo que permite la aplicación de conceptos teóricos a hechos observables. Es así como en el estudio de crisis en organizaciones chilenas se realizó una investigación científica, del tipo exploratoria, a través de la observación de eventos de crisis expuestos en la prensa.

En la investigación científica es posible identificar dos tipos de enfoque, el cualitativo y el cuantitativo. Los cuales son definidos como²⁵:

Enfoque cuantitativo: es un proceso que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Enfoque cualitativo: es un proceso que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Ambos enfoque realizan un proceso científico de investigación, el que podemos resumir en: observación – recolección de información – análisis.

²⁵ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, y BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la investigación, Editorial McGraw Hill, cuarta edición

Sin embargo, existen diferencias entre ambos enfoques dados principalmente por el objetivo de la investigación, por un lado el enfoque cualitativo es inductivo lo que implica que las investigaciones de este tipo son más flexibles. Por otra parte los estudios del tipo cuantitativo son deductivos, lo que permite establecer patrones entre variables.

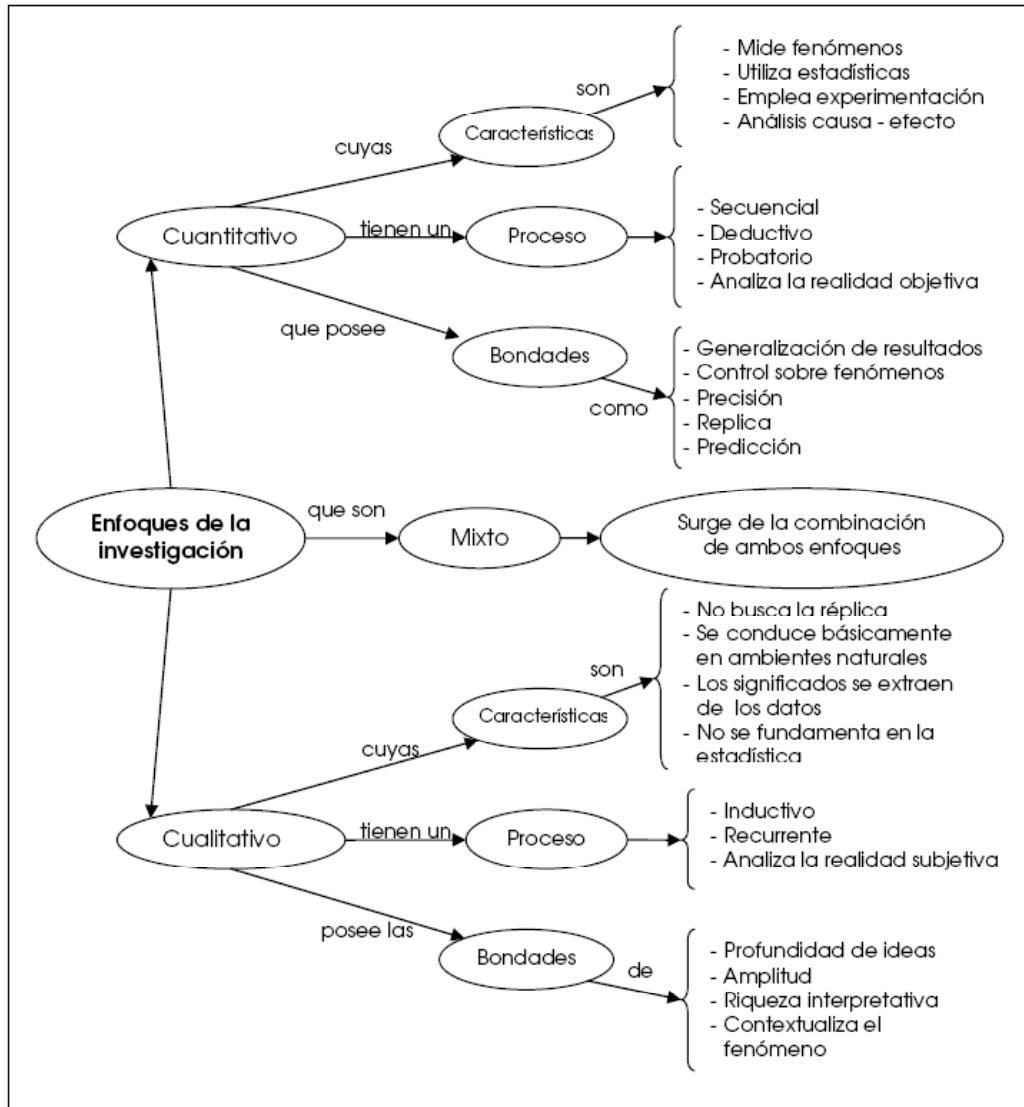
Podemos ver en la figura 10 las características, procesos y bondades de cada uno de los enfoques, además se puede observar que es posible un tercer enfoque el cual es denominado enfoque mixto y que tiene elementos tanto cualitativos como cuantitativos.

El **enfoque mixto**, se define como el proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio con el fin de responder al planteamiento del problema a investigar. Este enfoque tiene la ventaja que permite una perspectiva más amplia del fenómeno a estudiar, lo que permite tener un mejor acercamiento a una realidad dinámica y compleja²⁶.

Como veremos más adelante con más detalle, la investigación de este Seminario, crisis en organizaciones chilenas, tiene elementos de ambos enfoques, tanto cualitativos como cuantitativos, es decir está definida como una investigación mixta.

²⁶ HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, y BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la investigación, Editorial McGraw Hill, cuarta edición.

Figura 10. Descripción de los enfoques Investigación científica



Fuente: HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, y BAPTISTA (2006). Metodología de la investigación”.

2. Tipos de investigación científica

Dentro de la investigación científica existe cuatro tipos de estudios, el uso de uno u otro dependerá de el propósito o los fines de la investigación, los medios con los que se cuenten para obtener los datos y el grado de conocimiento previo, que el investigador tenga sobre la materia. Los tipos de investigación se definen a continuación:

2.1. Estudios exploratorios

Los estudios exploratorios son utilizados cuando el objetivo de la investigación es sobre un tema que ha sido poco investigado previamente, donde hay poca literatura y donde existen ideas vagas de un tema. En algunos casos pueden que existan estudios similares, pero realizados en contextos distintos.

Es así, como este tipo de estudios tienen como finalidad aumentar el grado de conocimiento sobre fenómenos donde existe desconocimiento, siendo estos una primera aproximación para realizar investigaciones más completas en forma posterior.

Estos estudios se caracterizan por tener metodologías más flexibles en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos, porque buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible, lo que hace que sus conclusiones no sean concluyentes, es decir las conclusiones de este tipo de estudios son utilizadas para mostrar tendencias, identificar posible correlaciones entre variables y entregar sugerencias para posibles investigaciones futuras.

2.2. Estudios descriptivos

Los estudios descriptivos tienen como objetivo describir características particulares de tipos de personas, grupos, comunidades u organizaciones. A través de estos estudios, se busca describir distintos aspectos de los fenómenos en cuestión. En estas investigaciones se escoge un grupo de variables que toman valores cuantificables y cuyos resultados permiten describir el fenómeno particular.

Es necesario agregar, que este tipo de estudios mide variables independientes, pero no necesariamente las relaciones que existen entre estas, aunque en algunos se hagan relaciones entre las variables, el objetivo final no es establecer correlaciones entre ellas.

A diferencia de los estudios exploratorios, los estudios descriptivos requieren que el investigador tenga un mayor conocimiento sobre el área a investigar, porque así podrá guiar la investigación frente a preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más variables del fenómeno descrito. Las conclusiones de este tipo de estudios ofrecen la posibilidad de predicciones, es decir permiten hacer cierto tipo de proyecciones, aunque estas no sean concluyentes.

2.3. Estudios correlacionales

Los estudios correlacionales pretenden responder a investigaciones donde se busca medir el grado de relación entre variables, dentro de un contexto o periodo de tiempo determinado.

El objetivo de este tipo de estudios es determinar cómo se comportará cierta variable, dado que se conoce el comportamiento de las otras variables correlacionadas, es decir nos permite determinar la tendencia más probable que tendrá la variable investigada (variable dependiente) dado que se conoce el comportamiento de las variables relacionadas (variables independiente). Sin embargo, hay que tener en cuenta que a pesar de que los resultados entreguen relaciones entre variables, puede ser relaciones erróneas, por lo que es importante el conocimiento previo de la materia que tenga el investigador.

Los estudios correlacionales se diferencian de los estudios descriptivos porque estos últimos se centran en medir con precisión las variables en forma individual, pudiéndose incluir varias de estas en un mismo estudio, mientras que los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios pares de relaciones en una misma investigación.

Las conclusiones obtenidas de la investigación correlacional tienen un valor explicativo aunque parcial, porque el conocer que dos variables están relacionadas entrega información explicativa parcial, sin embargo en la medida que se agregan más variables la explicación se torna más completa.

2.4. Estudios explicativos

Los estudios explicativos tienen por objetivo responder sobre las causas de los eventos investigados. Es decir, su fin se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los otros tipos de estudios porque incorpora los objetivos de los tipos de estudios anteriores de exploración, descripción y correlación, pero además busca entender los por qué del fenómeno estudiado.

En resumen, y simplificando las definiciones, podemos decir que:

- Los estudios exploratorios tienen como objetivo introducirse en la investigación de un tema determinado.
- Los estudios descriptivos buscan mostrar las distintas variables en forma independiente.
- Los estudios correlacionales estudian la relación entre variables
- Los estudios explicativos buscan mostrar el por qué cierto comportamiento de las variables, las relaciones entre estas y por qué se producen ciertos fenómenos.

3. Métodos de recolección de información

Los métodos de recolección de datos, se puede definir como al medio a través el cual el investigador encuentra la información necesaria para lograr los objetivos que se ha propuesto en una investigación.

Es posible definir dos fuentes de información, el uso de una u otra e incluso de ambas, dependerá del tipo de estudio y el propósito que persigue el investigador y los recursos con el cual este cuente. Estas fuentes de información, son:

Fuentes de datos primarios: son aquellos datos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos a través de distintos instrumentos. Estos datos se obtienen con el fin de una investigación en particular, lo que hace que los datos sean del tipo específico. Los datos pueden ser obtenidos, a través de encuestas, experimentos, entrevistas en profundidad, observación, entre otros. Los datos obtenidos de fuentes primarias, al ser generados por el investigador, tienen la ventaja de que éste puede controlarlos y adaptarlos según sea la necesidad de la investigación y sus objetivos.

Fuentes de datos secundarios: son estudios previos o fuentes de datos que han sido elegidos y procesados por otros investigadores, para otros estudios. Dentro de las principales fuentes secundarias utilizadas se encuentran las referencias bibliográficas y las fuentes de información institucionales, las cuales corresponden a organismos públicos y privados que proporcionan a los investigadores información, a través de bases de datos de distintos tipos, datos que pueden haber sido obtenidos por objetivos distintos a la investigación.

4. Estrategia metodológica

A partir de las definiciones expuestas anteriormente, podemos definir la metodología utilizada en el estudio sobre "Crisis en organizaciones chilenas". Primero podemos decir que por las características y objetivos planteados en esta investigación, se utilizó un **enfoque mixto**, es decir fueron tomados elementos de estudios cuantitativos y estudios cualitativos, ya que la investigación consistió en un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, con el fin de responder a la motivación inicial de esta investigación, la cual consistió en conocer las características de los eventos de crisis que afectaron a organizaciones chilenas.

En segundo lugar podemos definir que se trata de una **investigación científica del tipo exploratoria**, por cuanto el tema estudiado es un tema relativamente nuevo en el contexto de las organizaciones chilenas, no así en el contexto internacional. Siendo un de los objetivos de esta investigación ser una primera aproximación al estudio de crisis en organizaciones chilenas.

Las **fuentes de datos** utilizadas fueron de dos tipos, la primera fuente correspondió a una importante revisión bibliográfica de investigaciones sobre crisis y casos de crisis internacionales, esto nos permitió definir los conceptos relevantes a observar en los casos de crisis de organizaciones chilenas.

La segunda fuente fue del tipo primaria, ya que consistió en la observación de casos descritos a través de la prensa escrita nacional. La prensa escrita fue escogida como fuente basándose en el concepto de que las crisis son eventos de baja probabilidad pero de alto impacto, por lo que la prensa podría mostrarnos una gran variedad de casos que tuvieran estas características.

En particular la prensa revisada fue el diario El Mercurio, en un periodo comprendido entre el 1 de Junio y el 31 de Diciembre de 2006. La elección de la fuente y el periodo, fue principalmente, porque era el recurso disponible para esta investigación.

Se realizó una lectura completa de Cuerpo B y C del Diario El Mercurio (de lunes a domingo), entre el 1 de Junio y 31 de Diciembre de 2006, en total se revisaron 214 periódicos. Debemos mencionar que sólo se revisaron 2 partes del diario, el cuerpo B correspondiente a noticias de Economía y Negocios, y el cuerpo C corresponde a noticias Nacionales.

La **técnica de recolección** de datos utilizada en esta investigación, corresponde a la observación, con un método estructurado de observación dado que se revisó la fuente de prensa en un periodo de tiempo continuo. El rol del observador no fue participante y los datos obtenidos correspondieron a los explícitos entregados por la información de prensa.

El instrumento para la observación escogido fue el diario el cual presenta ventajas y limitaciones, dentro de las ventajas podemos encontrar que se obtuvo información independientemente del deseo de proporcionarla o no por parte de las organizaciones involucradas, además que los fenómenos fueron mostrados dentro de su contexto.

Existen algunas limitaciones, una de estas corresponde a que no es posible conocer todas las crisis que afectaron a las organizaciones chilenas en un periodo determinado sino sólo aquellas que aparecieron en la prensa, una segunda limitación corresponde a los sesgos dados por la línea editorial de la prensa escogida, por lo que sólo podemos conocer la crisis bajo la mirada del medio de comunicación escogido. Sin embargo, bajo el supuesto de que la prensa informa sobre las situaciones de mayor conmoción pública las crisis encontradas en los medios escritos son las de mayor relevancia, dentro del ámbito local.

El **proceso de recolección de casos** se realizó de la siguiente forma:

- 1) Exploración y Selección: implicó la revisión de los medios mencionados durante el periodo determinado y la búsqueda de noticias alusivas a crisis en organizaciones tanto privadas como públicas, con o sin fines de lucro, de acuerdo las definiciones de crisis expuestas en el marco teórico.

- 2) Codificación: una vez que fueron escogidos los eventos de crisis, se codificó la información que se extraía de la noticia de acuerdo a las variables que previamente se definieron como variables a observar²⁷.
- 3) Datos: por último cada noticia se transformó en un dato numérico que permitió hacer los análisis cuantitativos.

Las dos fuentes que hemos mencionado, nos permitieron tener una visión del fenómeno de las crisis en las organizaciones y las características que estas presentan.

5. Presentación de los datos y análisis de resultados

Los datos son presentados en el capítulo 4 donde en una primera parte se presenta una clasificación de los casos en familias de crisis utilizando la tipología de Mitroff y Pearson (1996), esta clasificación nos permite tener una mirada general de los casos.

A continuación se muestran y analizan las características que se consideraron relevantes de los casos de crisis en organizaciones chilenas, además cada característica es ejemplarizada con casos que se exponen. Este análisis es de tipo cuantitativo y cualitativo. Posteriormente se describen, en forma cuantitativa, las características de las organizaciones que se vieron afectas por eventos de crisis, y las características de las notas de prensa que ilustran los eventos de crisis.

²⁷ Ver anexo 1. Instrumento de codificación de las noticias de prensa

Finalmente se muestra dos eventos de crisis que afectaron a dos organizaciones y que son descritos con mayor profundidad, mostrando los elementos que intervienen en una situación de crisis, lo que ayuda a comprender más aún las crisis en la organización.

En conclusión podemos decir que la metodología utilizada en este estudio nos permitió tener una nueva perspectiva de las crisis en organizaciones chilenas, no son con el fin de estudiar los casos como anécdotas, sino con el objetivo de mostrar una realidad que afecta a las organizaciones para lo cual esta debe prepararse.

Los ejemplos que aquí se muestran permiten tener una mirada desde la realidad de la vida de las organizaciones y desde ahí pueden surgir planes de acción para prevenir, gestionar y enfrentar los eventos de crisis en la organización.

CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS

El estudio "Crisis en organizaciones chilenas", tiene como objetivo ser una primera aproximación al estudio de las crisis en organizaciones chilenas, a través de una investigación exploratoria.

En este capítulo, quiere mostrarse los resultados obtenidos en la investigación que nos muestran las situaciones de crisis que afectan a un grupo de organizaciones chilenas entre Junio y Diciembre de 2006.

Utilizando los conceptos que se revisaron en el marco teórico, quiere caracterizarse los casos que afectan a organizaciones chilenas, con el fin de comprender de mejor forma la naturaleza de las crisis en las organizaciones, dentro del contexto de chileno.

A través del análisis de datos, podremos ver las características que estos eventos presentan, los costos económicos y sociales asociados, y las características de las organizaciones que se ven afectadas; lo anterior, a través de los datos cuantitativos, análisis cualitativo y ejemplos que nos permiten comprender de mejor forma la variable.

Los casos que se presentan corresponden a eventos repentinos, que por la naturaleza de la información de prensa no sabemos si hubo señales previas, pero si podemos observar que estos hechos interfieren en la vida de la organización y a veces ponen en peligro su viabilidad.

También se observa que las crisis no sólo afectan a la organización y sus miembros, sino que se ve afectados otros grupos de interés y en algunos casos la sociedad en su conjunto. Por otra parte, se observa que las crisis tienen costos económicos y sociales, en algunos casos incuantificable, que afectan a la organización y al entorno donde se encuentra.

Basados en el marco teórico, se consideraron grupos de variables relevantes para describir los eventos de crisis, la organización y las características de la noticia. Los datos obtenidos, fue el resultado de una recopilación de noticias de prensa de eventos de crisis, de las cuales se extrajo información de acuerdo a las variables consideradas relevantes de este para este estudio, información que fue codificada con el fin de cuantificarla.

La recopilación de información se realizó con la lectura del Diario El Mercurio, entre los periodos Junio y Diciembre de 2006, donde se revisó el cuerpo B, sección que corresponde a temas de economía y negocios, y el cuerpo C el cual corresponde a noticias de carácter nacional. El total de casos analizados y cuantificados es de 260.

La información obtenida se cuantificó de acuerdo a tres grupos de variables, el primero de ellos corresponden a los factores descriptivos de la crisis, en segundo lugar los factores descriptivos de la organización, y finalmente factores descriptivos de la noticia. Los resultados obtenidos se desglosan a continuación.

1. LOS CASOS

Los casos fueron seleccionados escogiendo las noticias de prensa que describían un evento de crisis, tal como lo vimos en el marco teórico, donde se definió crisis como un evento de baja probabilidad pero de alto impacto, donde hay ambigüedad respecto a las causas y los efectos (Pearson y Clair, 1998), se optó por elegir casos donde un evento particular afectó a una organización, sin que en muchos casos se conozcan las causas y los posibles efectos.

El total de casos es de 260, y afectan a organizaciones de distinta naturaleza, los costos que estos eventos producen son variados, pero en todos los casos son eventos que afectan el normal funcionamiento de una organización desencadenando la crisis.

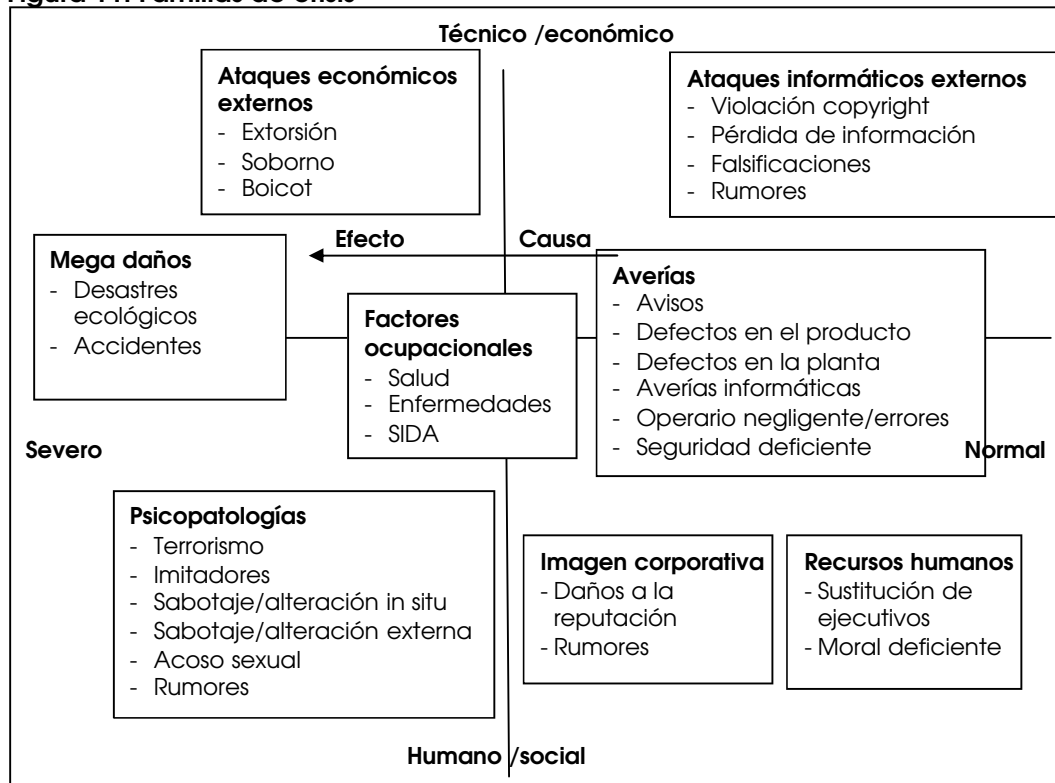
Los acontecimientos que se presentan son de distinta índole, por ejemplo entre los casos podemos encontrar incendios, accidentes laborales, accidentes de tránsito, huelgas y paros, juicios, casos de corrupción, fraudes, desastres naturales, etc.

Con el objetivo de conocer mejor el tipo de crisis se ha utilizado el modelo de familia de crisis de Mitroff y Pearson (1996), la clasificación de familias de crisis del modelo se observa en la figura 11, si bien no es posible mencionar todas las posibles crisis existentes, la gráfica es una muestra de los eventos de crisis más comunes en las organizaciones. Esta tipología fue construida como resultado de una interpretación estadística de la naturaleza de las crisis experimentadas por las organizaciones entrevistadas durante un periodo de tres años, en EEUU, agrupándose los resultados en familias de crisis.

El eje vertical muestra la diferencia entre crisis que son de origen técnicas - económicas y aquellas que son en su origen humano - social. El eje horizontal muestra la normalidad de una crisis en contraste con la severidad de esta, es decir las crisis a la derecha son vistas como hechos más o menos cotidianos, esto es "normales", si nos movemos hacia la izquierda estos eventos son de mayor gravedad.

Otro punto, que se observa en la clasificación es que las crisis entendidas como cotidianas o normales pueden evolucionar hacia efectos de crisis de mayor severidad, es decir los eventos no son un hecho aislado, estos pueden ser parte de una cadena de hechos que terminan en un evento de mayor gravedad.

Figura 11. Familias de crisis



Fuente: MITROFF - PEARSON, (1996). "Guía para mejorar la preparación frente a una crisis".

En figura 12, podemos ver un mapa general de los casos de crisis en organizaciones chilenas, donde se utilizó el modelo mencionado anteriormente para su clasificación.

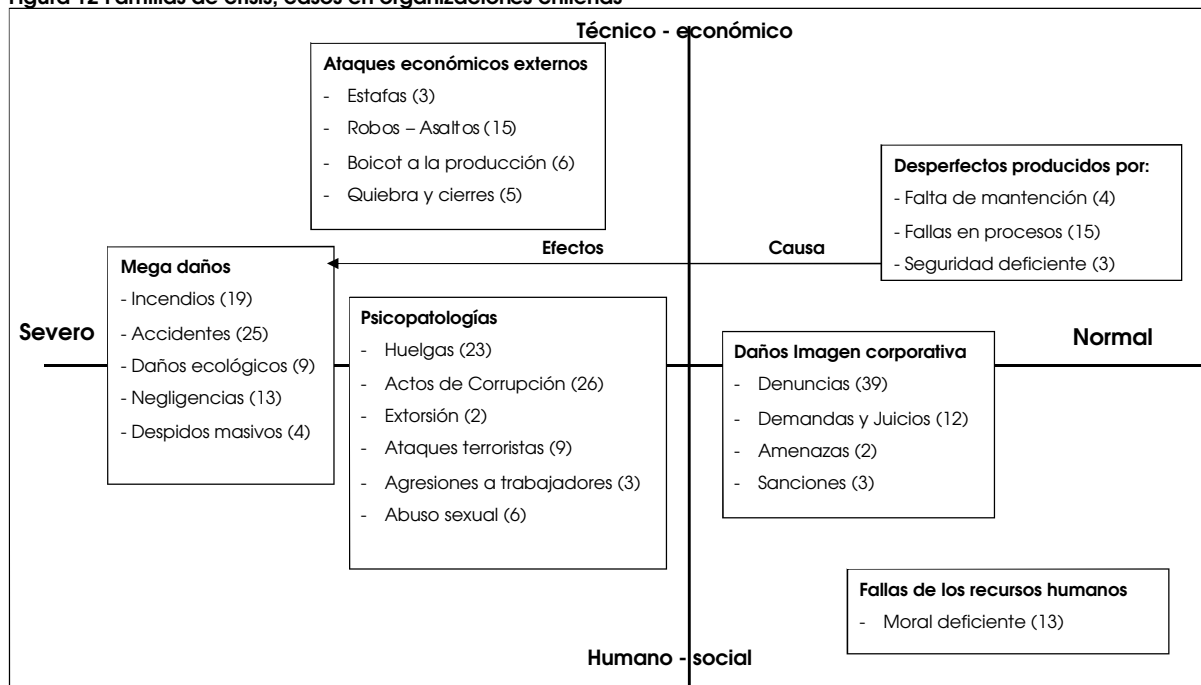
La diferenciación vertical de los casos corresponde a una clasificación de acuerdo al origen y/o la naturaleza de los eventos de crisis. Las crisis en la parte superior del cuadro más cercano al tipo técnico - económico ocurren por quiebres en los procesos tecnológicos y/o sistemas de de información. Los casos que se encuentran en la parte inferior del cuadro, más cercano a humano - social corresponden a casos que podrían deberse a comportamientos humanos o fallas en el sistema social.

Los casos que se encuentran al centro del cuadro entre técnico – económico y humano - social se explican porque muchas veces las crisis se manifiestan por deficiencias de ambos tipos.

La dimensión horizontal se refiere a cómo se origina la crisis, donde los eventos tienen características de causa-efecto, desde eventos del tipo normal hasta eventos que tienen causas severas. Los casos a la derecha del cuadro, se refiere a casos del tipo normal, es decir casos que se producen por fallas relativamente normales en el funcionamiento de la organización, sin embargo es muy importante poner atención a estos casos porque la escalada en estos, puede llegar a convertirse en crisis de mayor envergadura llegando a situaciones severas, es así que crisis del tipo normal pueden ser las causas de eventos con efectos severos.

Los casos que se encuentran en el lado izquierdo del cuadro corresponden a casos con efectos severos en las personas y la organización.

Figura 12 Familias de crisis, casos en organizaciones chilenas



Fuente: Construcción propia siguiendo el modelo que encontramos en "Guía para mejorar la preparación frente a una crisis".

En un análisis por grupos de familias de crisis encontramos el grupo de crisis correspondiente a **ataques económicos externos** aquí se encuentran los casos que han producido grandes costos económicos a la organización poniendo en riesgo su viabilidad por los problemas financieros que les produce la crisis, dentro de los eventos que pertenecen a este grupo de crisis se encuentran los casos de estafas, robos y asaltos de gran envergadura, boicot a la producción, quiebras y cierres de sucursales o empresas por motivos legales. Estos eventos pudieran tener sus causas en quiebres de los subsistemas técnicos donde se incluyen los subsistemas estratégicos, estructural de dirección y tecnológicos.

Dentro del grupo **mega daños** se encuentran accidentes, incendios, daños ecológicos, negligencias y despidos masivos, este grupo se califica de severo en el extremo más izquierdo por los costos y efectos que estos eventos presentan, sin embargo no podemos definir si corresponde sólo a crisis del tipo técnico – económico, porque muchos de los efectos y causas también tienen relación con el comportamiento humano y fallas en los sistemas sociales. En el caso de accidentes podemos encontrar accidentes carreteros, accidentes laborales y accidentes en las plantas de trabajo, en la mayoría de los casos hay pérdidas de vida humana, donde los eventos tienen causas principalmente técnicas.

En esta familia de crisis de mega daños, también se encuentran los incendios con pérdida total de las instalaciones, en algunos casos con pérdida de información irrecuperable, y donde también encontramos daños a la vida humana. Además, encontramos en esta familia de crisis los casos que corresponden a daños ecológicos, donde fallas técnicas en los sistemas de producción causan contaminación a través, por ejemplo, de derrames con consecuencias graves al ecosistema.

Otros casos que se encuentran en esta familia de crisis son las negligencias, los eventos que se clasifican acá corresponden principalmente a crisis que se han generado en instituciones de salud, donde las negligencias han causado pérdidas de vidas humanas, traumas físicos, psicológicos y sociales. Por último, se encuentran los casos de despidos masivos los cuales tienen características más bien de eventos con causas traumáticas para las personas y su entorno social, generándose a partir de estos despidos manifestaciones violentas, lo cual implica no sólo costos económicos para la empresa sino también daños a su imagen, y podríamos suponer los efectos dentro del sistema interno de la organización donde los rumores y stress por miedo al ser despedido afecta el clima y la vida de los que permanecen en la organización.

El grupo de crisis calificado como **psicopatologías** agrupa a los casos donde los quiebres encuentran sus causas en el comportamiento humano, sin embargo debemos mencionar que este cuadro no queda absolutamente en el cuadrante humano – social, porque también algunas crisis tienen la influencia de elementos técnicos y costos económicos asociados. Es así como en este grupo de crisis hemos incluido las huelgas, las que se presentan en la prensa como eventos que causan gran conmoción social, no precisamente por las demandas de los trabajadores, sino más bien por el impacto social y , en algunos casos, por la violencia con que estas se expresaron afectando la vida cotidiana de la sociedad.

Dentro de las huelgas que se sucedieron, en el segundo semestre de 2006, encontramos dos grandes grupo, por un lado están “los paros” que corresponden a la paralización de servicios en las organizaciones públicas, destacándose en el periodo los paros de los estudiantes secundarios y que se conoció como la “Revolución de los pingüinos” a la cual se sumaron casi la totalidad de instituciones de educación del país.

También se encuentra en esta clasificación paralizaciones de los servicios de salud, empleados municipales, funcionarios públicos, servicios de transporte público y ferrocarriles, estas paralizaciones tuvieron en común una interrupción del servicio a los usuarios, masivas manifestaciones públicas y largo tiempo de duración, permaneciendo en la prensa por más de 3 semanas. Se consideran estos eventos como crisis porque son eventos que causan extenso daño e interrupción social, donde se vieron implicados múltiples grupos de interés, y causadas por procesos complejos, sociales y tecnológicos, tanto de la organización como de la sociedad, según la definición de Shrivastava, Mitroff, Miller, Miglani (1988), en estos casos deben mencionarse la componente política, dado que el 2006 hubo cambio de gobierno, con el elemento adicional de tratarse del primer gobierno asumido por una mujer en Chile. Estas crisis que si bien pudieran presentar carácter político, se originan en el seno de organizaciones que se ven afectadas por estos eventos y que deben entrar en un proceso de aprendizaje frente al cambio, tal como lo define Fink (1971), con el fin de superar la crisis y prepararse para nuevos episodios de crisis.

Un segundo gran grupo son las “huelgas legales”, que corresponden a paralizaciones dentro de un proceso de negociación colectiva al interior de una organización privada, estas huelgas, en algunos casos, generaron grandes pérdidas económicas para su respectiva organización y tuvieron como elemento común manifestaciones públicas de gran violencia, en los cuales los dirigentes y trabajadores manifestaron entrar en un estado irracional, es decir, en un estado paranoico-esquizoide²⁸, donde las ansiedades y temores fueron expresadas a través de la violencia y la radicalización de las posturas.

²⁸ KRANTZ, J. (1995). *Anxiety and the New Order*, Klein, E.B. (Eds), *The psychodynamics of leadership*. Psychosocial Press.

El tipo de organizaciones que sufrió estas crisis pertenecen, principalmente a la industria minera, donde debemos agregar que el precio del cobre había tenido alzas significativas, lo que aumentó las expectativas económicas de los huelguistas. Más adelante nos extenderemos en explicar con más detalle un caso en particular.

Otro grupo importante de eventos dentro de las familias de crisis de psicopatologías corresponde a los eventos de corrupción, los cuales afectan a instituciones de la administración pública, los casos son anunciados en la prensa con gran importancia, ocupando siempre las portadas y destinándole varias páginas principales a los relatos de los hechos, esto nos muestra la gran conmoción social que causan estos eventos, donde el arquetipo de protectores asignados a los organismos públicos se rompe.

En este sentido podemos vislumbrar cómo se ve afectada la organización que se ve cuestionada en su conjunto por la sociedad, donde prácticas corruptas al interior de esta contaminan a toda la organización, es así como se entra en un círculo de desconfianza y paranoia que puede terminar por ahondar aun más los problemas al interior de la organización.

En el grupo de eventos de psicopatologías, se presenta un importante número de casos de corrupción junto a estos casos se pueden ver los casos de moral deficiente o denuncias de corrupción que se encuentran en el cuadrante de normalidad y que pudieran ser las causas de posibles actos de corrupción mayores, los casos de corrupción pudieran tener cierta correlación entre sí debido a que la corrupción engendra la corrupción, debido a la complicidad de los cómplices y su posterior y auto-engaño²⁹

²⁹ LONG, S. (2008). "The perverse Organization and its deadly sins",.

Las siguientes patologías que se mencionan afectan a la organización, pero no desde su interior como los casos anteriormente mencionados, sino que desde el exterior, aquí se encuentran los casos de extorsión, ataques terroristas y agresiones a trabajadores, estos eventos pudiesen parecer estar fuera del control para la organización, sin embargo la organización no puede estar ajena a la sociedad y los fenómenos socio culturales del entorno donde se encuentra.

Por último, dentro de este grupo de crisis encontramos los casos que más evidentemente corresponden a psicopatologías, estos son los casos de abuso sexual los cuales se presentaron en instituciones ligadas al trabajo con niños, donde el abusador es una persona que tiene un rol de autoridad y los abusados son los beneficiarios, estos son eventos que afectan profundamente a las personas y la organización porque su misión y la de quienes trabajan en estas instituciones es de carácter altruista, y estos eventos cuestionan a la organización y sus miembros poniendo en riesgo su viabilidad.

En la familia de crisis del tipo normal más cercanas al humano - social se encuentran **daños a la imagen corporativa** donde se encuentran principalmente denuncias que pueden provenir de consumidores, proveedores, competidores y entidades gubernamentales. En este mismo grupo se encuentran las demandas y juicios, las amenazas y las sanciones. Todos estos eventos si bien no afectan mayormente a la organización esta debe hacerse cargo y no evadirlos porque pudieran ser anuncios de eventos de mayor magnitud. Por otra parte, estos eventos dañan la imagen corporativa en la cual las empresas, a veces han invertido grandes sumas de dinero para construirla, en otros casos esta imagen ha sido construida a lo largo de los años y está asociada a la confianza que los usuarios tienen en la organización y que se rompe por rumores o denuncias, es por esto que la gestión de la crisis incluida la gestión comunicacional tiene gran importancia.

En este mismo cuadrante se encuentra la familia correspondiente a **recursos humanos** donde se encuentran los casos donde hay baja moral por parte de los miembros de la organización, aquí pueden encontrarse directivos y trabajadores de menor rango que cometen actos ilícitos y que afectan a la organización, estos casos generalmente se focalizan en el comportamiento de una persona, sin embargo puede ser la antesala de casos mayores de corrupción, es así como la organización no debe descuidarlos.

El ultimo grupo de familia de crisis corresponden a casos de tipo técnico – económico normales, los cuales corresponden principalmente a **desperfectos producidos por** falta de mantención, fallas en los procesos y falta de seguridad, estos eventos no tienen mayores costos y parecieran ser normales dentro de la actividad de la organización, sin embargo estos hechos aislados muchas veces son las causas de eventos más severos, o pudiesen estar anunciando una crisis, tal como lo vimos en el caso de Bhopal, en el capítulo del marco teórico, donde antes del evento mayor se produjeron una serie de eventos menores los cuales no fueron atendidos por la empresa.

En esta primera parte de este capítulo se ha querido presentar una mirada global de los datos que se obtuvieron en esta investigación, es así como utilizando el modelo de crisis Mitroff y Pearson (1996) se realizó la clasificación de los casos en familia de crisis lo que nos permite tener una mirada más global del tipo de casos encontrados en esta investigación. A continuación, se muestran los factores que nos permitirán conocer cuales pudieran ser las características que presentan las crisis.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS

Una vez que fueron escogidos los casos dentro de la información entregada por la noticia de prensa, que en algunos casos, de mayor conmoción pública, permaneció por semanas incluso meses, se buscó describir las crisis de acuerdo a cinco características, estas son:

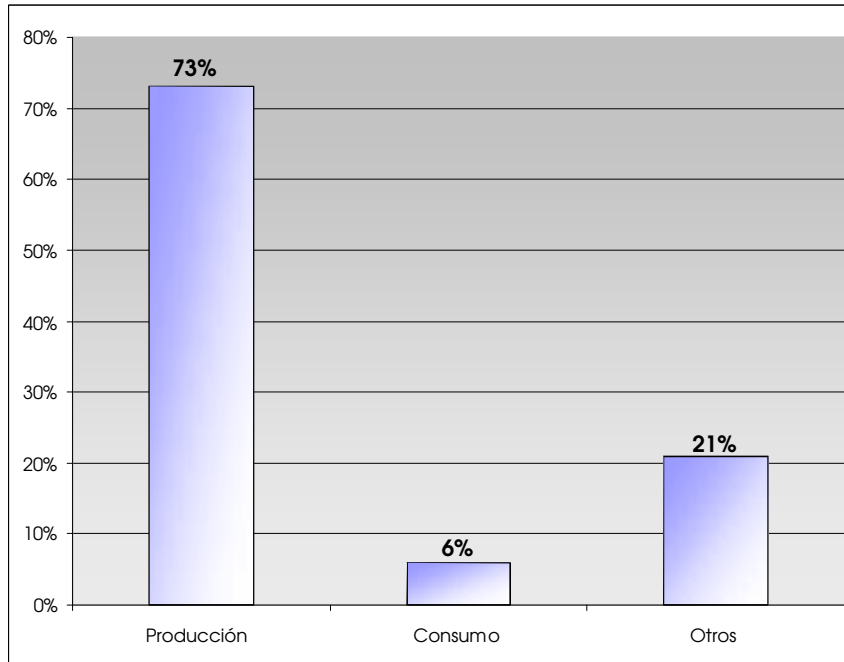
1. Área donde se origina la crisis
2. Tipo de costos de las crisis
3. Grupos de intereses y crisis
4. Arquetipos de los participantes en las crisis
5. Traumas y crisis

2.1. Área donde se origina la crisis

La primera característica quiere identificar dónde posiblemente pudo provocarse la crisis, identificando dos posibles áreas principales, por un lado el sistema de producción, es decir al interior de la organización y una segunda área el consumo, donde están incluidos los clientes, usuarios o beneficiarios de una organización.

En el gráfico 1, observamos que, para el total de casos la mayor proporción con un 73% corresponde a acontecimientos que se originaron en la producción, y sólo un 6% se originaron en el consumo, el 21% restante corresponden a acontecimientos que se generaron por otros factores no clasificables en producción o consumo.

Gráfico 1. Área de origen del evento de crisis



Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

Podemos mencionar, un ejemplo donde la crisis es originada en el sistema de producción, este es el caso titulado por la prensa como: *"Incendio arrasó con fábrica líder en exportación de muebles en Temuco"*³⁰, donde una falla en el extractor de aire originó chispas que alcanzaron pinturas y solventes produciendo un incendio que destruyó por completo las instalaciones de la fábrica, además al momento de apagar el incendio hubo fallas en la red húmeda y los grifos, los costos se estimaron en US\$ 10 millones y 360 trabajadores perdieron su empleo. Este caso nos muestra cómo las prácticas deficientes dentro de la producción son un elemento que potencia la vulnerabilidad de la organización ante una crisis.

³⁰ El Mercurio, Portada Cuerpo A, página C11, 19 de Octubre 2006

Un caso donde el evento de crisis es originado en el sistema de usuarios de la organización, es el caso titulado como: "*Universidad Arcis colapsa por toma*"³¹ donde un grupo de alumnos tomó las dependencias por más de un mes, destruyendo el equipamiento físico e impidiendo el funcionamiento normal de la Universidad. La organización se encontraba en un escenario de reestructuración de su gestión, porque producto de malas administraciones anteriores tenía problemas económicos, lo que sumado a los acontecimientos de la toma y la destrucción de sus dependencias agravó aún más la crisis.

Debemos mencionar que las crisis si bien son originadas en algunos casos en la producción o el consumo, hay otra serie de elementos que pueden ocasionarlas, tales como los mercados del producto, los mercados financieros, la economías nacionales e internacional, el entorno físico, acciones legales y gubernamentales, y las relaciones sociales.

Un ejemplo, donde el entorno ocasiona un evento de crisis es el caso de "*Derrame de ácido*"³² donde 200 litros de ácido sulfúrico se derramaron en un predio agrícola tras volcarse un camión que transitaba por la zona, contaminando la producción de uva de mesa, equivalente a US\$ 100 millones. En este caso la organización se ve afectada por un hecho fortuito que no tiene relación con su producción ni consumo. Sin embargo, la regulación no impide el paso de sustancias contaminantes frente a predios agrícolas.

³¹ El Mercurio, Portada Cuerpo A, página C7, 15 de Junio de 2006.

³² El Mercurio, Cuerpo C, página C10, 19 de Octubre 2006.

2.2. Tipo de costos de las crisis

Una segunda variable que nos permite describir las crisis son los costos que los acontecimientos que desencadenan la crisis producen, estos costos pueden ser del tipo:

1. Daños a la vida humana: donde los acontecimientos que provocan las crisis pueden causar mucho daño a la vida humana, como costos de vidas y daños a la salud de las personas.

Aquí podemos mencionar el caso titulado *"Bus con militares cae a un río: 19 muertos"*³³, el bus que trasladaba a 28 personas se dirigía a la celebración del aniversario de la ciudad de Cañete donde los militares, miembros de la banda militar, harían una presentación, el accidente se produjo al chocar el bus con una barrera de contención del puente Quelén-Quelén (VIII región) cayendo el bus al río muriendo 19 personas de las cuales 17 eran militares y 2 civiles, las investigaciones realizadas por carabineros concluyeron que el bus iba a exceso de velocidad.

Este caso no sólo afecta al Ejército como institución, sino que produce una gran conmoción social, no sólo por este evento sino por el recuerdo de que el año anterior (2005) habían muerto 45 soldados congelados en los faldeos del volcán Antuco en una campaña de instrucción.

2. Daños ambientales, los costos, también pueden verse asociados a daños al ambiente natural, como por ejemplo destrucción de la vegetación, la contaminación de aire, del agua, y de la tierra, donde los daños pueden llegar a ser irreversibles.

³³ El Mercurio, Portada Cuerpo A, página C9, 13 de Noviembre de 2006.

Un caso de este tipo corresponde a "*Contaminan litoral de la Patagonia*"³⁴, el evento es producto de malas prácticas de la Salmonera Los Fiordos, tres toneladas de productos tóxicos fueron enterradas en un predio de la empresa, la materia tóxica contaminó las napas subterráneas y el borde costero dañando la flora y la fauna de la zona irremediablemente.

3. Costos económicos, las crisis en las organizaciones pueden implicar altos costos económicos que incluso precipitan los efectos que hacen peligrar la vida de la organización. En algunos casos las crisis crean responsabilidades frente a terceros donde los costos son imposibles de estimar. Por ejemplo, los costos económicos asociados a daños ambientales.

Podemos mencionar un caso que si bien lo hechos no ocurrieron durante el periodo de tiempo escogido por esta investigación, la resolución de la justicia ocurrió en el periodo, es el caso titulado como: "*Padres de bebés muertos en hospital serán indemnizados*"³⁵, los hechos ocurridos en octubre de 1999 afectaron a cinco recién nacidos los cuales murieron producto de una intoxicación de potasio que se incluyó en los alimentos. Las familias afectadas denunciaron ante la justicia demandando los hechos solicitando una compensación económica, finalmente fue demostrados que los niños fallecieron por una negligencia en el centro hospitalario decretándose una indemnización para las familias de \$180 millones³⁶.

³⁴ El Mercurio, Cuerpo C, página C11, 7 de Julio de 2006.

³⁵ El Mercurio, Cuerpo C, página C14, 3 de Septiembre de 2006.

³⁶ \$180 millones corresponde al 0,3% del presupuesto de Servicio de Salud de Concepción del año 2006, según datos obtenidos de la cuenta pública entregada por ese servicio.

En este caso podemos ver que si bien el costo principal corresponde a daños a la vida humana y los costos morales de las familias afectadas, también presenta un costo económico que no se presenta al momento del evento sino que debe ser asumido casi siete años después.

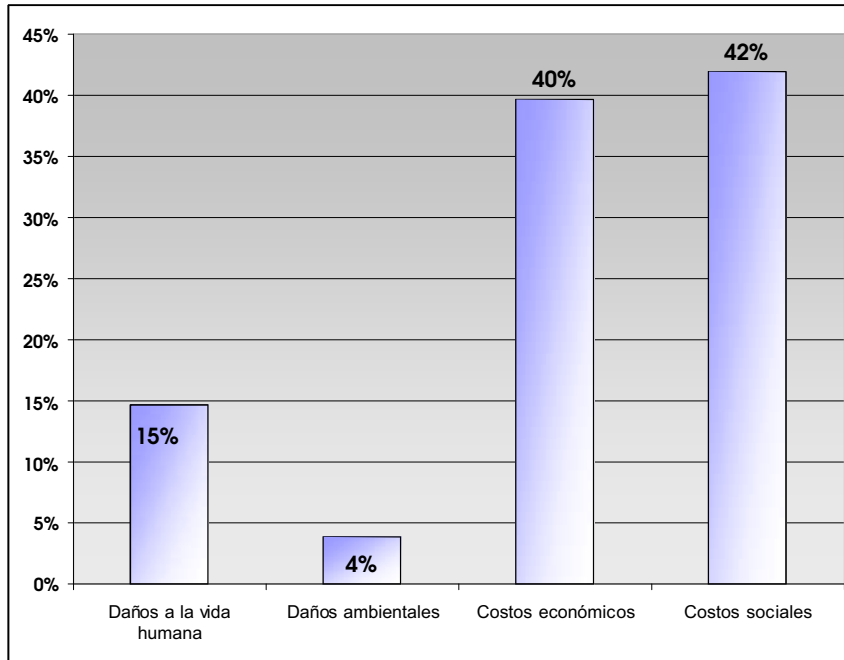
4. Costos sociales, asociados a interrupciones en la vida normal de las personas, afectándolas en diversos ámbitos, como por ejemplo ámbitos sociales, políticos y culturales.

Aquí podemos mencionar el caso de la empresa EFE (Empresa de Ferrocarriles del Estado), el título de la noticia de prensa es "*Unos 40 mil pasajeros no podrán viajar hoy*"³⁷, el acontecimiento que desencadena la crisis es la huelga de 500 trabajadores quienes demandan un mayor reajuste en sus salarios, si bien este caso puede ser analizado desde múltiples aristas y los costos asociados pueden ser de distinta índole, se quiere mencionar en este punto los costos sociales que se producen al interrumpirse la vida de un gran número de personas dada la suspensión del servicio, el número de afectados fue estimado en 40 mil usuarios en un solo día, la huelga se extendió por 3 días.

En el gráfico 2, vemos que la mayor cantidad de costos asociados a los eventos de crisis son los costos sociales con un 42% de los casos, esto nos muestra que las crisis afectan la vida de las personas y el natural desarrollo de estas. En segundo lugar están los costos económicos, con un 40% y en menores proporciones los daños a la vida humana y daños ambientales, sin embargo, debemos mencionar de que a pesar que la proporción es menor estos daños tienen una mayor conmoción en la opinión pública, lo que se traduce en mayor permanencia en tiempo del acontecimiento en la prensa.

³⁷ El Mercurio, Cuerpo C, página C6, 20 de Agosto de 2006.

Gráfico 2. Tipo de costos.



Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

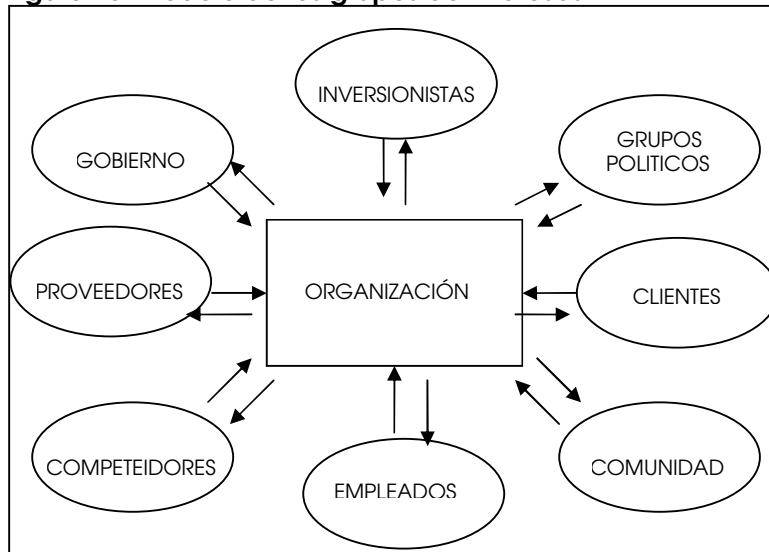
2.3. Grupos de intereses y crisis

Una tercera característica a analizar para entender las crisis son las personas en los distintos roles que estas tienen en relación con la organización y que se identifican como grupos de intereses, los cuales participan de dos formas, por una parte pueden encontrarse en las áreas donde se producen las causas que provocan los eventos de crisis, y por otra parte pueden ser quienes reciban los efectos que produce los eventos de crisis.

En los acontecimientos que provocan las crisis participan una serie de grupos de intereses, que pueden o no pertenecer a la organización o relacionarse desde el medio externo con ella, en la figura 13 podemos ver los distintos grupos de intereses, en el cual se observa un modelo de entrada-salida por el conjunto de intereses y beneficios recíprocos entre la organización y los distintos grupos, de ahí, que las flechas entre la organización y sus grupos de intereses van una y otra dirección.

Entre los grupos de intereses se encuentran: Sindicatos, Trabajadores, Accionistas, Directivos y Ejecutivos, Consumidores, Legisladores, Competidores, Proveedores, Medios de comunicación, Gobierno, Asociaciones gremiales y otros grupos de intereses especiales que no pertenecen a la organización ni a su medio pero, sin embargo pueden verse involucrados en una situación de crisis, tanto como causantes o como afectados.

Figura 13. Modelo de los grupos de intereses



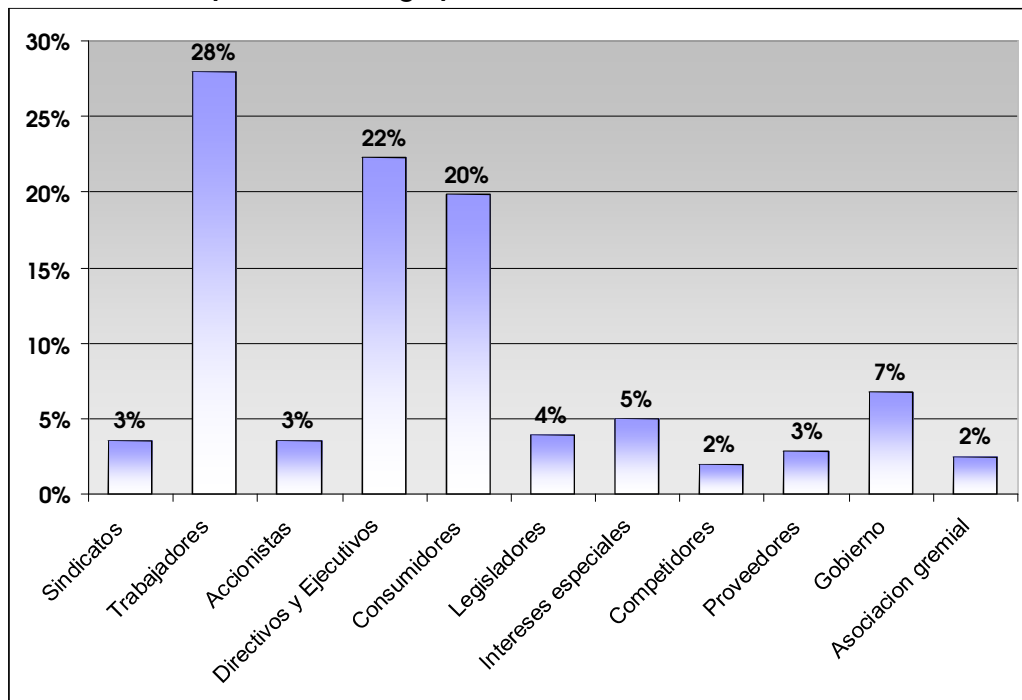
Fuente: *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*.³⁸

³⁸ DONALDSON, THOMAS, PRESTON, LEE (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*.

Cabe destacar, que la participación principal de uno u otro grupo, en los casos seleccionados en esta investigación, puede estar sesgada por el medio de comunicación utilizado, El Mercurio, dado que estos son quienes comunican a la opinión pública los acontecimientos, formando las percepciones y las respuestas públicas a las crisis, en este sentido la falta de datos objetivos pueden estar afectando los resultados sobre quienes son los principales grupo de interés involucrados.

En el gráfico 3, podemos ver la participación de los grupos de intereses, como principales protagonistas dentro de un evento de crisis, según lo que se desprende de las noticias de prensa, los principales actores en estos casos son los trabajadores con un 28%, los directivos y ejecutivos con un 22% y los consumidores con un 20%.

Gráfico 3. Participación de los grupos de intereses en las crisis.



Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

Un ejemplo que nos puede ilustrar la participación de distintos grupos de interés es el caso que fue titulado como: "*Tráfico de sangre destapa graves falencias en hospital*"³⁹, la organización en cuestión es el Hospital del Salvador, el acontecimiento que desencadena la crisis es la denuncia de un grupo de padres cuyos hijos enfermaron de hepatitis B tras la transfusión de sangre recibida en la clínica donde estos niños eran atendidos.

Las investigaciones de la procedencia de la sangre determinó que la sangre provenía del Hospital del Salvador lugar donde los niños nunca habían sido atendidos, es así como se hace de conocimiento público que uno de sus funcionarios, un tecnólogo médico estaba derivando unidades de sangre, por lo cual recibía un pago, hacia una clínica infantil oncológica privada, cuyo director es un prestigioso médico oncológico infantil, además se vio involucrado en el caso el jefe del Banco de Sangre del Hospital.

La noticia provocó gran conmoción pública haciendo caer las donaciones de sangre en un 70% en todo el sistema público, lo que produjo una emergencia sanitaria debiendo suspenderse operaciones. Los funcionarios manifestaban que esta era practica habitual entre hospitales, debiendo intervenir la autoridad de salud manifestando que el hecho era un delito.

Las investigaciones estuvieron a cargo de una comisión investigadora de la Cámara de Diputados, quienes concluyeron que la salida de sangre desde el hospital era una práctica habitual y que implicaba un lucro para quienes hacia esta operación, por lo que se determinó que el hospital debía ser auditado en su conjunto.

³⁹ El Mercurio, Portada Cuerpo A, página C7, 17 de Agosto de 2006

En este caso se identifican distintos grupos de interés, donde el principal grupo son los funcionarios involucrados, es decir trabajadores. Además es posible identificar otros elementos de crisis como la falta de regulación al respecto, los costos sociales, por la disminución de donantes de sangre. También se identifica otros grupos de interés, como lo es la autoridad sanitaria (Gobierno) y legisladores.

En este caso también podemos ver grupos de interés afectados como los usuarios del sistema de salud público como por ejemplo quienes vieron sus operaciones y tratamientos suspendidos por la falta de sangre, o también los otros funcionarios del Hospital que se ven cuestionados por la opinión pública y que deben someterse a auditorías internas.

2.4. Arquetipo de los participantes en las crisis.

Para entender de mejor forma cuáles son las personas que participan dentro de una crisis, y qué rol toman dentro de los eventos de crisis, se ha definido una cuarta característica que corresponde a los arquetipos, los cuales son figuras a quienes el medio social otorga a ciertos roles dentro de la sociedad, en este caso hemos definido los siguientes arquetipos: Héroes, Villanos, Salvadores, Víctimas, Enemigos, Aliados, Protectores; los cuales son asignados a los grupos de intereses principales en la crisis.

En el gráfico 4, podemos ver la proporción asignada a los distintos grupos de intereses por arquetipo, de acuerdo a la asignación que se observa en la nota de prensa que se le da al principal grupo de interés involucrado en el evento.

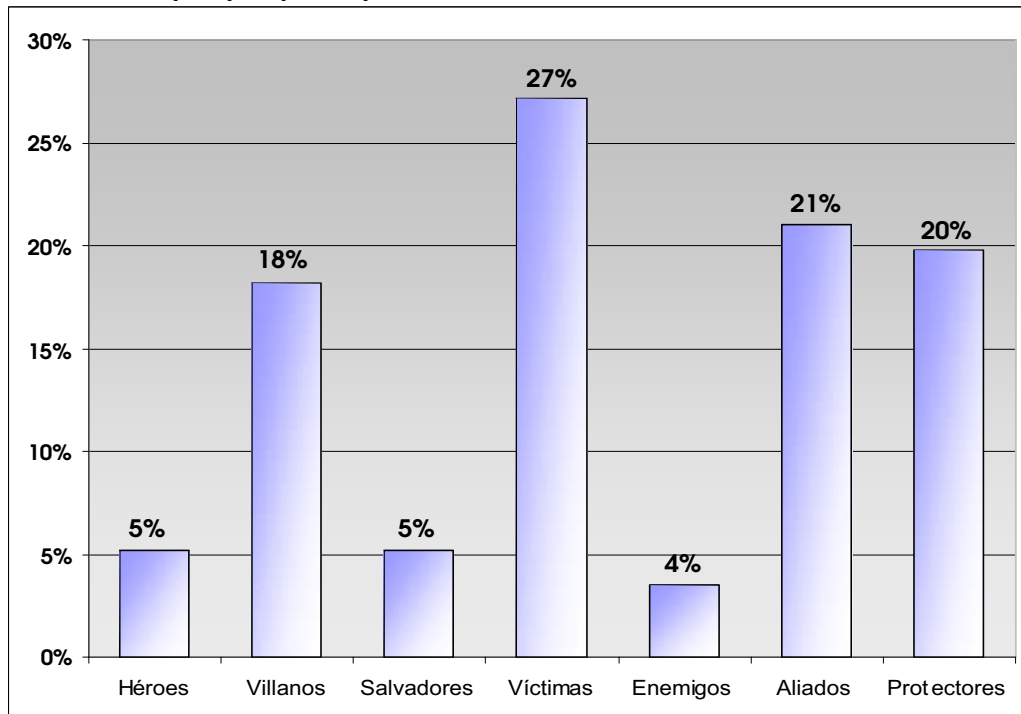
Se observa que el principal arquetipo se encuentra en la posición de víctimas, aquí se encuentran los consumidores o usuarios de la organización que se ven dañados en su integridad física, su vida social y daños a su propiedad, así como también trabajadores o miembros de la organización. Esto no muestra que ante los eventos de crisis las personas se sienten principalmente víctimas, es decir las crisis hacen que las personas se sientan indefensas ante una experiencia que les provoca sufrimiento e impotencia, frente a la cual sienten que ha habido injusticias, o que se enfrentan a experiencias dolorosas donde en muchos casos se ven frente a eventos de muerte de familiares, amigos o colegas.

El segundo grupo en importancia, corresponde al arquetipo aliado, donde se encuentran trabajadores y organizaciones aliadas como partidos políticos aliadas al gobierno u organizaciones pertenecientes al gobierno. Los aliados son quienes se observan como aquellos grupos de intereses que apoyarán a la organización en conseguir y alcanzar sus objetivos, por lo que se perciben como parte muy importante para la organización, es así que ante un evento de crisis se vean muy involucrados, y se destaque por la prensa como un grupo importante en la crisis.

El arquetipo de protectores, se refiere a la imagen del padre protector, la de representante social y de la norma, es así como se entiende que la prensa y víctimas le asignen este rol al gobierno u organizaciones sin fines de lucro. Este grupo, al cual se le atribuye la imagen de protector es el primer referente frente al cual se recurre ante un evento de crisis, las víctimas sienten que en las instituciones catalogadas como protectores pueden encontrar respuesta ante el sufrimiento que le provoca la crisis.

El arquetipo villanos, son principalmente representantes de la organización que los medios de comunicación dan a entender como los “malos de la película”, como por ejemplo, directivos o líderes de la organización en su calidad de responsabilidad frente a los hechos, o responsables de actos contra la moral que afectan la organización, otros personajes que aparecen como villanos son delincuentes que violan las seguridad, estos pueden encontrarse al interior de la organización o fuera de ella. En menores proporciones se encuentran los arquetipos héroes, salvadores y enemigos.

Gráfico 4. Arquetipos participantes en las crisis.



Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

Dos ejemplos que nos puede ayudar a entender de mejor forma el concepto de arquetipos son casos donde la organización que se ve involucrada es Carabineros de Chile.

En primero de los casos es titulada como "*Carabinero baleado*"⁴⁰, el caso sucedió en un enfrentamiento entre carabineros y un grupo de delincuentes que estaban asaltando un Supermercado, en el suceso uno de los carabineros resultó muerto y los delincuentes quedaron detenidos. Aquí pueden identificarse claramente dos arquetipos el de héroes, los carabineros, y villanos, los delincuentes. La muerte del carabinero afecta a la organización en especial a la unidad donde este era miembro, además el hecho causa gran conmoción pública donde el carabinero es considerado un héroe para la sociedad por lo que se le despide con grandes honores y los delincuentes son considerados villanos, para los cuales se pide el máximo rigor de la justicia.

El segundo caso es titulado como "*Mapuche muere en confuso baleo con carabineros*"⁴¹, el evento también afecta a la organización de Carabineros, el caso ocurrió en un pequeño sector rural de la IX región, un comunero de la zona de 71 años murió, y sus dos hijos resultaron heridos, en este caso existen dos versiones por una parte carabineros dice que la muerte se produjo cuando investigaban el robo de animales en la zona y fueron repelidos con disparos por el hombre fallecido; sin embargo la familia dice que ante la negativa del padre de que carabineros entraran sin una orden judicial a su propiedad, los carabineros dispararon sin motivo dando muerte al anciano. No se conocen mayores detalles del caso en el periodo estudiado, sin embargo nuevamente podemos identificar dos arquetipos, en este caso a los carabineros se les asigna un rol de villanos y la opinión pública pide que se haga justicia y que se aclaren los hechos y, por otra parte, al hombre muerto y sus hijos heridos se les asigna un rol de víctimas ante el uso de la fuerza, aparentemente desmedida por parte de carabineros.

⁴⁰ El Mercurio, Cuerpo C, página C9, 22 de Junio de 2006.

⁴¹ El Mercurio, Portada Cuerpo A, página C9, 29 de Agosto de 2006.

A través de estos dos casos, se ha querido mostrar como los protagonistas de los eventos de crisis reciben ciertos roles que le son asignados por la sociedad y que podrían derivar en acentuar las crisis, como por ejemplo cuando se mostró el caso de la NASA donde el arquetipo asignado por la sociedad era de héroes lo cual podría haber influido en que los directivos entraran en una dinámica narcisista y de fantasía.

2.5. Traumas provocados por las crisis.

Las situaciones de crisis tienen un gran impacto en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad, quienes viven una experiencia de traumas, en tres ámbitos: psicológico-individual, psicológico-social y físico.

En los eventos de crisis podemos encontrar algunas experiencias que provocan trauma, entre las que podemos mencionar: pérdida del empleo, daño a la integridad física, víctimas fatales y daño al entorno social. En estas experiencias traumáticas las personas se ven afectadas físicamente, psicológicamente, al igual que su entorno familiar y social.

El concepto de trauma es tomado del modelo de Pearson y Clair (1998) donde desde la perspectiva del trauma las personas, dentro de un acontecimiento de crisis, se ven limitadas en sus capacidades de procesar la información, más aún los directivos quienes entran en un proceso de negación de la crisis.

Dentro de los casos podemos encontrar el caso que afectó a una organización deportiva, el cual fue titulado como *"Accidente de bus deja tres niñas muertas"*⁴², el accidente sucedió mientras el equipo de rugby del Country Club de Santiago iba camino a participar de un juego en Viña del Mar, precipitándose el bus a una quebrada lo cual provocó que en el lugar murieran tres niñas. Una declaración de un miembro del equipo una vez que sucedió el hecho, que nos ilustra la experiencia traumática, es: *"estaban todos choqueados, desesperados... lo único que querían era salir del bus"*. Para el equipo que viajaba, sin duda esta es una experiencia traumática ante un hecho de gran conmoción y que pone en riesgo la continuidad del equipo.

Un segundo caso es titulado como *"Despiden a 17 músicos de la Orquesta Filarmónica"*⁴³, los músicos eran parte de la Corporación Cultural de Santiago y fueron despedidos dentro de un proceso de reestructuración del Teatro Municipal, al cual los trabajadores (artistas y músicos) se oponían, ante los fallidos intentos de dialogo, la corporación decidió desvincular a diecisiete músicos, la planta total de músicos era de 70 personas, de los cuales 24 habían llegado acuerdo con los directivos, la administración amenazó con nuevos despidos a los trabajadores que no aceptaran las nuevas condiciones, con excepción de los dirigentes sindicales que estaban protegidos por el fuero sindical. Dada las condiciones en que se producen los despidos se presenta un trauma por la pérdida de empleo que no sólo afecta a los trabajadores desvinculados, sino que también afecta a los trabajadores que permanecen en la organización, creando una situación de stress.

⁴² El Mercurio, Portada Cuerpo C, página C9, 4 de Septiembre de 2006.

⁴³ El Mercurio, Portada Cuerpo A, página C9, 5 de Septiembre de 2006.

Hasta ahora se han mostrado los resultados que nos permiten caracterizar las crisis. La primera suposición es que las crisis son producidas por un acontecimiento, aunque de baja probabilidad, de gran impacto para la organización, luego las características analizadas han querido mostrar la naturaleza de la crisis, cuales son los tipos de crisis, que costos presenta estos acontecimientos, cuales son sus posibles causas, cuáles son los grupos de intereses involucrados, qué rol cumplen estos y cuáles son los traumas que afectan a las personas. Junto con la muestra de los datos cuantitativos, se ha querido exponer distintos casos que nos ayudan a comprender de mejor forma cada variable.

A continuación se muestran los datos que corresponden a la caracterización de las organizaciones que fueron afectadas por los casos en estudio, con estas variables se quiere mostrar que tipo de organización son las que se vieron más afectadas por los acontecimientos de crisis.

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Los casos estudiados en esta investigación corresponden a eventos de crisis que afectaron a distintos tipos de organizaciones, en esta etapa se quiere mostrar cuáles son las características de estas organizaciones, a través de cuatro variables.

Las variables identificadas que nos permitirán describir las organizaciones afectadas por los eventos de crisis son:

1. Tamaño de la organización: aquí sólo están considerados los eventos que afectaron a las empresas rentistas y su clasificación es de acuerdo al volumen de ventas anuales y la división que realiza el Ministerio de Economía.
2. Tipos de organización: en este factor se clasificaron las organizaciones en tres grandes grupos: empresa privada, organismos de gobierno y fundaciones y organizaciones sin fines de lucro.
3. Actividades productivas: con respecto al sector productivo se consideró la clasificación realizada por el Ministerio de Economía.
4. Propiedad del capital: la clasificación con respecto a los dueños del capital correspondió a privada, pública o mixta.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

3.1. Tamaño de la organización.

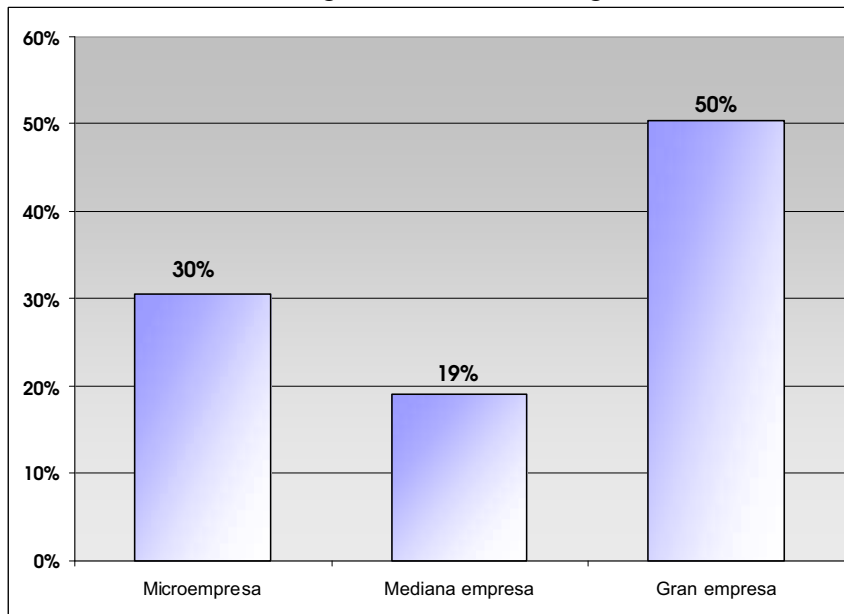
En este ítem se consideraron los eventos que afectaron sólo a organizaciones rentistas, es decir la empresas que pagan impuestos, clasificadas de acuerdo al volumen de ventas en Microempresas, Mediana Empresas y Gran empresa⁴⁴.

⁴⁴ Las empresas son clasificadas según el Servicio de Impuestos Internos, de acuerdo a su volumen de ventas anuales en: Microempresas (0-2.400 UF), Pequeña empresa (2.401 – 25.000 UF), Mediana empresa (25.001- 100.000UF) y Gran empresa (100.000 UF y más). Fuente www.sii.cl. Para efecto de este estudio se consideró en un mismo rango la micro y pequeña empresa.

En el gráfico 5, observamos que el 50% de los casos correspondientes a empresas rentistas, corresponden a organizaciones calificadas como gran empresa, esto puede deberse el impacto social que generan y al número de grupos de intereses involucrados.

En una menor proporción se encuentran la microempresa y mediana empresa, al ser sus eventos de crisis de menor interés social aparentemente, no hay mayor cantidad de noticias relacionadas con este tipo de empresas, sin embargo cuando son mencionadas en la prensa es porque los eventos son de gran envergadura y se desprende de las noticias que se ponen en peligro la viabilidad de la empresa dado que los efectos, sobre todo económicos, les afecta en mayor medida.

Gráfico 5. Distribución según tamaño de la organización.



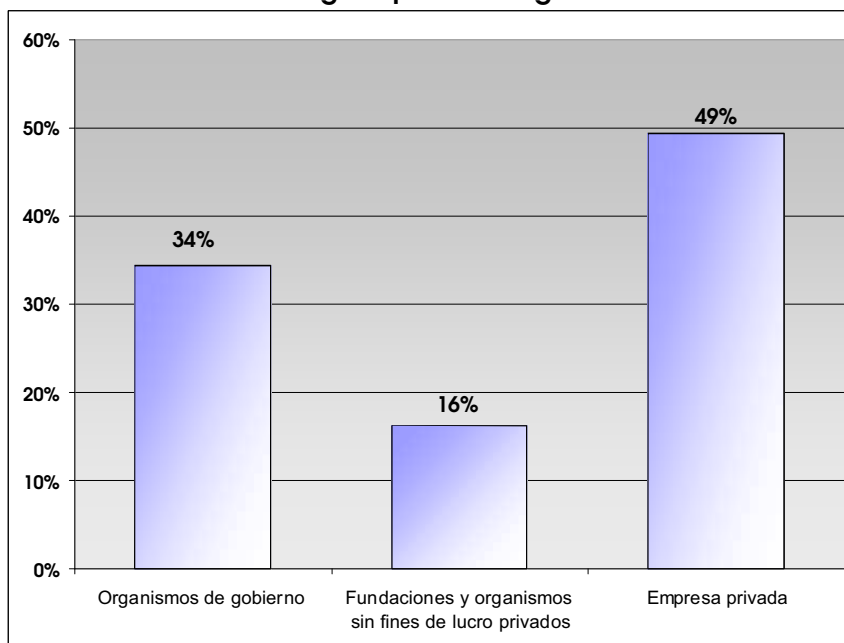
Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

3.2. Tipo de organización.

Como segundo factor se establecieron los tipos de organización de acuerdo a sus fines, aquí encontramos Organismos de gobierno, Fundaciones y organismos sin fines de lucro privados y Empresa privada.

Los resultados obtenidos nos muestran que del total de eventos de crisis las empresas privadas son las que presentan mayores situaciones de crisis con un 49%, seguido por los organismos de gobierno con un 34%. Los datos nos muestran que la vida de las organizaciones, tanto privadas como públicas, no es asunto exclusivo de los propietarios, administradores o miembros internos de la organización, los eventos que las afectan se hacen públicos, es así como se muestran a través de la prensa los eventos de crisis.

Gráfico 6. Distribución según tipo de la organización.

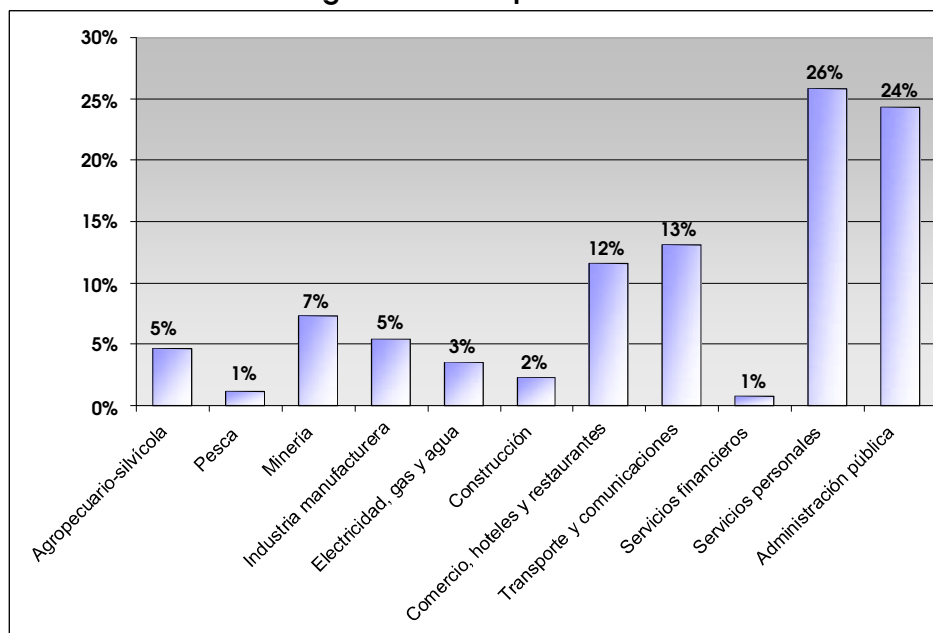


Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

3.3. Actividad productiva.

Según la clasificación de actividad productiva, definida por el Ministerio de Economía, los sectores que presentan mayores frecuencias de eventos de crisis son los Servicios personales y la Administración Pública, esto tiene relación con la conmoción pública, la exposición y la importancia que le entregan los medios de comunicación, donde los sectores que son intensivos en recurso humano presentan mayores tendencias a las crisis, esto podría deberse a la complejidad de este factor y a las expectativas que tienen las personas sobre el sector. Así mismo vemos que el comercio, el transporte y comunicaciones que corresponden principalmente a empresas de servicio son las que presentan mayores proporciones con un 25% entre ambas, en comparación con las otras industrias productivas, dado que estas industrias son principalmente intensivas en recursos humanos.

Gráfico 7. Distribución según Actividad productiva.

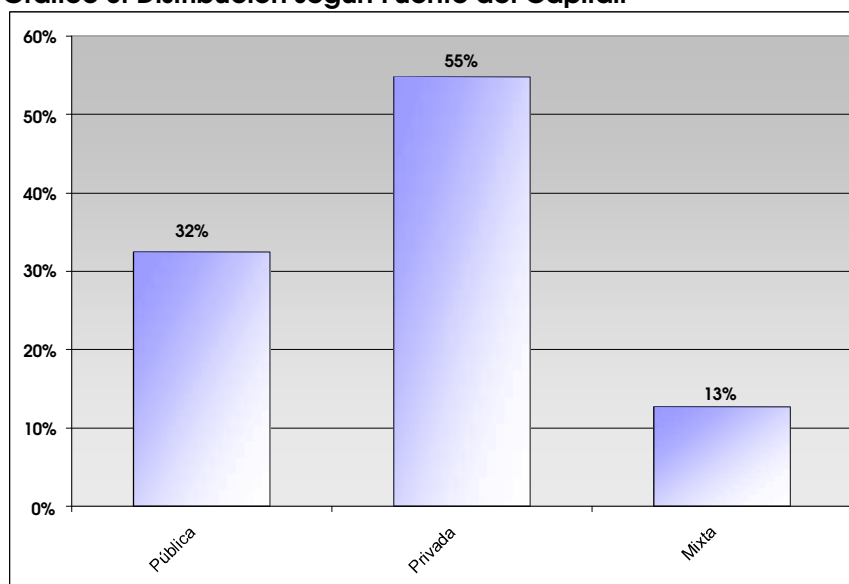


Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

3.4. Fuente del Capital

Con respecto a la titularidad del capital, el 55% corresponde a capitales privados, el 32% a capital público y el 13% a capital mixto, como observamos en el gráfico 8, lo que verifica los datos obtenidos anteriormente de que las empresas privadas son las que presentan mayor cantidad de casos de crisis.

Gráfico 8. Distribución según Fuente del Capital.



Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS NOTAS DE PRENSA

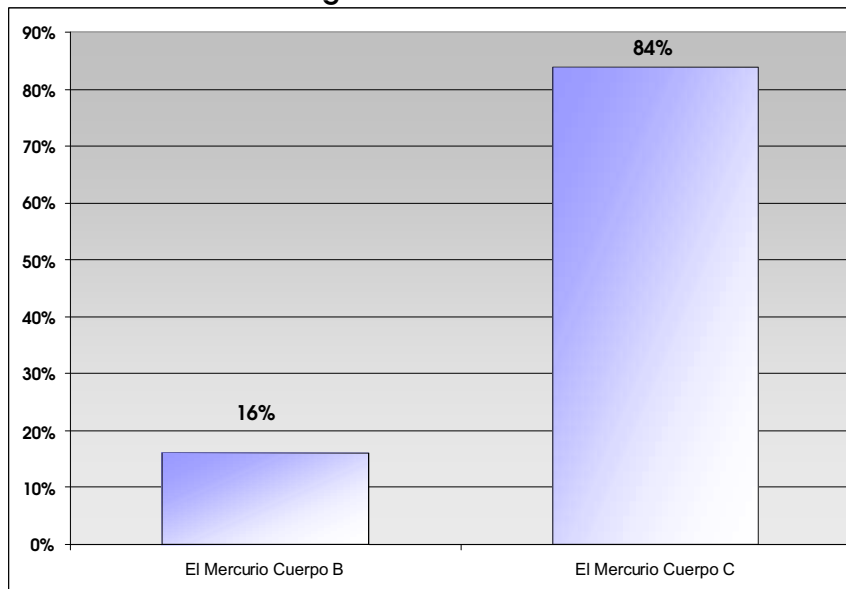
Los casos estudiados en esta investigación corresponden a eventos de crisis que se conocieron a través de su publicación en la prensa, en este punto quiere mostrarse cuáles son las características de las noticias que nos relataron los eventos de crisis en las organizaciones, a través de tres variables.

La primera corresponde a la ubicación de la noticia, la segunda corresponde al tiempo en que permaneció la noticia en la prensa y la tercera corresponde a las fuentes de información principal utilizadas por el medio de prensa. Las descripciones de estas características se presentan a continuación.

4.1. Ubicación de la noticia

Las fuentes escogidas para esta investigación son El Mercurio Cuerpo B correspondientes a Economía y Negocios, Cuerpo C correspondiente a noticias nacionales. Podemos ver en el gráfico 9 que la mayor cantidad de caso se encuentran en las noticias de acontecer nacional y no en los medios especializados en temas de negocios y empresas, esto muestra que las crisis en la organizaciones tienen efectos y generan conmoción e interés en la opinión pública, lo cual también es potenciado por los medios de prensa.

Gráfico 9. Distribución según Fuente de la noticia.

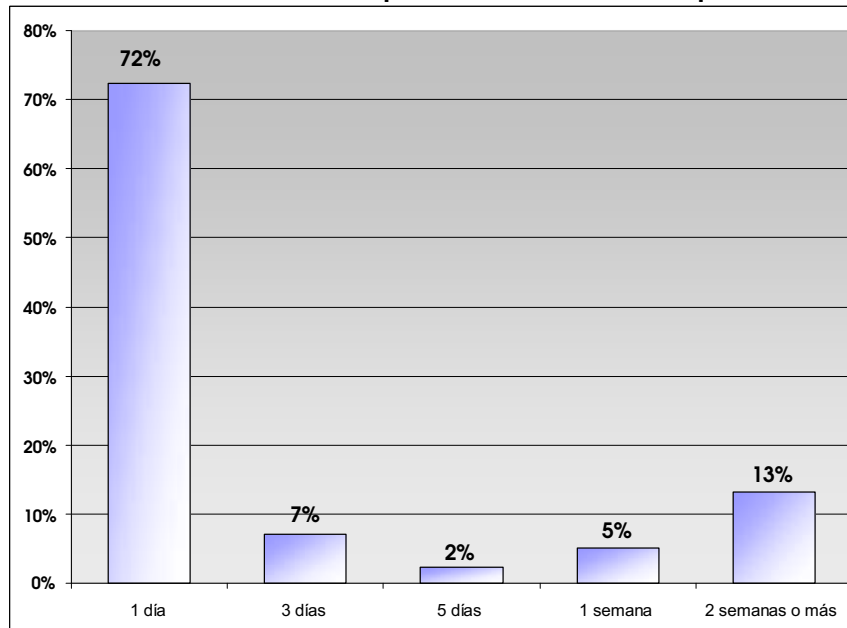


Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

4.2. Permanencia en el tiempo de la noticia

La mayor cantidad de casos permanecen sólo un día en la prensa, lo que muestra que el acontecimiento que provoca la crisis es destacado por los medios de comunicación. Sin embargo, hay un grupo de noticias, 13%, que permanecen en el tiempo por más de dos semanas y estos son los acontecimientos generalmente generan mayor conmoción en la opinión pública, con altos costos del tipo económicos y daños a la vida humana y el medio ambiente. Estas noticias incluso llegan a estar por todo el periodo de la investigación (7 meses).

Gráfico 10. Distribución de la permanencia en el tiempo de la noticia.

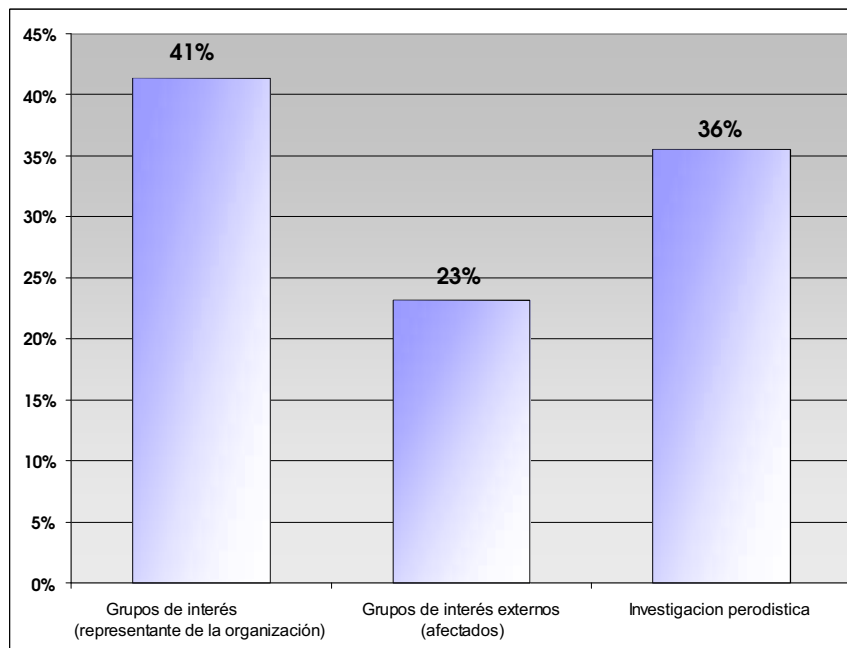


Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

4.3. Fuentes de la noticia

Se definieron tres tipos de fuentes, por una parte están los grupos de interés internos (representante de la organización), luego los grupos de interés externos (afectados), y finalmente las noticias que corresponden a investigación periodística. Pareciera ser que la principal fuente corresponde representantes de la organización, sin embargo esto no asegura que la comunicación sea efectiva en la gestión de la crisis. Otra fuente importante corresponde a investigación periodística que tiene los problemas de la objetividad en los caso, pudiendo verse afectada aun mas la organización, lo mismo en el caso donde la fuente principal son los afectados y donde a veces la organización se niega a hacer declaraciones perdiendo la oportunidad de dar su versión, evitando las especulaciones que empeoran la situación.

Gráfico 11. Distribución de la fuente de la noticia.



Fuente: Elaboración propia, según datos de la investigación.

CAPITULO V. DOS CASOS DE CRISIS EN ORGANIZACIONES CHILENAS

En este capítulo, se presentarán dos casos de crisis ocurridos en organizaciones chilenas. Con los casos que se ilustrarán se quiere profundizar sobre el fenómeno de las crisis en las organizaciones, buscando entender qué le ocurre a la organización en crisis, cómo se pone en riesgo su viabilidad y cómo responde ante la crisis.

Esta ilustración es limitada, porque la descripción de la crisis que se construye es sólo con la información que se extrae de las noticias de prensa referente a cada uno de los casos. Sin embargo, dado que los eventos fueron ampliamente cubiertos por la prensa contienen información que nos permite entender en parte la crisis en la organización y cómo estos eventos afectaron a distintos grupos de intereses.

Los casos que se muestran fueron escogidos porque permanecieron largo tiempo en la prensa proporcionando gran cantidad de información sobre las organizaciones, la crisis y los grupos de intereses involucrados. Los casos son descritos de acuerdo a la información recopilada en El Mercurio entre el periodo de estudio.

El primero de los casos estuvo en la prensa entre Julio y Septiembre de 2006 y corresponde a una huelga donde se muestra una gran empresa que se ve envuelta en un proceso dificultoso de diálogo entre sus miembros, llevándola a tener grandes pérdidas económicas y relaciones quebradas entre las partes.

Un segundo caso corresponde al que afectó a un hospital público y que ocasionó gran conmoción pública por largo tiempo, permaneciendo en la prensa desde Agosto hasta Diciembre de 2006, en este caso vemos un evento que a pesar de lo aislado que pudiera parecer, los hechos muestran una situación reiterada de errores que termina con la intervención del Hospital por parte de la autoridad.

A continuación se presentan los casos, en primer lugar se hace una descripción de la organización para lo cual se recurrió a la información que la organización presenta en sus memorias y que exponen en sus sitios Webs, luego se describe la crisis según los antecedentes que se recopiló en la prensa y finalmente se hacen conclusiones a partir de los antecedentes.

1. Huelga Minera Escondida

Este primer caso fue clasificado dentro de la familia de crisis llamadas psicopatologías, y ubicado al centro del mapa de familia de crisis de Mitroff y Pearson (1996) dado que se conjugan factores técnicos y sociales, donde el evento de crisis no sólo produjo consecuencias de tipo económicas para la empresa y la industria, sino también consecuencias del tipo humano-social para la organización.

La noticia permaneció en la prensa durante 43 días, en forma continua, con cobertura en la sección de Economía y Negocios (cuerpo B) y en la sección de noticias nacionales (cuerpo C).

A través de este caso, podremos ver las características de esta crisis, cómo se ven afectados múltiples grupos de interés, donde el sindicato y el equipo negociador de la empresa toman un rol confrontacional y donde las causas de la crisis pudieran ser muchos factores.

1.1. Antecedentes de la empresa

Minera Escondida es propietaria de la mina de cobre más grande del mundo, ubicada en el norte de Chile, II Región, a 170 Km. de Antofagasta. El mineral se extrae desde las minas a rajo abierto Escondida y Escondida Norte. Sus principales accionistas son BHP Billiton Ltda. y Río Tinto PLC, dos importantes compañías mineras a nivel mundial que aportan a Escondida un fuerte respaldo técnico y financiero⁴⁵, lo que da a la empresa solvencia y perspectivas futuras estables.

La empresa ha desarrollado una estrategia competitiva basada en una estructura de bajos costos de producción, propio de empresas que participan en industrias de *commodities*, donde sus resultados financieros son sensibles a la volatilidad del precio del *commodity*.

Por otra parte, el yacimiento Escondida desde hace un tiempo ha estado enfrentado rendimientos decrecientes en la explotación, por el efecto de desgaste natural que sufren los yacimientos tras la continua extracción de mineral.

⁴⁵ Informe de clasificación de riesgo de Feller Rate.

La producción de Escondida, en Junio de 2006, correspondía a un 30% de la producción nacional y a un 10% de la producción mundial, por lo que una paralización de faenas producía impacto no sólo en mercado local sino que el internacional, junto a esto, su competidor principal Codelco Chile en el mes de Julio de 2006, había disminuido su producción en un 70%⁴⁶ tras un derrumbe en su principal yacimiento, aumentando la demanda para Escondida.

Cuando ocurrieron los eventos de crisis la industria del cobre estaba en situación de aumento de la demanda por el aumento en el consumo por parte de China, lo que había hecho crecer los precios en un 29% entre el 2002 – Junio 2006⁴⁷.

En agosto de 2006, el personal de la empresa estaba compuesto por 5.400 trabajadores de los cuales: 3.000 eran trabajadores contratados y 2.400 trabajadores contratistas (outsourcing). Del total de trabajadores contratados 2.000 se encontraban suscritos al único sindicato que pertenecen a los trabajadores de la empresa, es decir alrededor de un 37% del total de trabajadores estaban sindicalizados, con los cuales la empresa debía entrar en un proceso de negociación colectiva, de acuerdo a la legislación laboral.

1.2. La Crisis

El martes 25 de Julio de 2006, los trabajadores de Minera Escondida que pertenecían al sindicato recibieron la primera propuesta de la empresa frente al inicio de una negociación, donde los acuerdos durarían tres años.

⁴⁶ El Mercurio, Cuerpo B, página B8, 25 de Julio de 2006.

⁴⁷ Periodo 2002 -2006, datos COCHILCO (Comisión Chilena del Cobre)

Las negociaciones comenzaron en un aparente escenario hostil, los trabajadores declaraban, a través de sus dirigentes que ellos estaban dispuestos a llegar hasta las últimas consecuencias y que estaban preparados para extenderse en una huelga hasta por dos meses. Cabe señalar que estas declaraciones eran realizadas por los dirigentes, a través de la prensa, días previos al comienzo de las negociaciones⁴⁸.

La empresa por su parte buscaba, aparentemente, los espacios de diálogo solicitando la extensión del periodo de conversación antes de que se concretara la huelga, sin embargo su oferta económica era muy distante de la que solicitaban los trabajadores.

La solicitud de los trabajadores era de un reajuste del 13% de su salario y un bono de \$16.000.000.-, las ofertas de la empresa partieron en un reajuste de 1,5% y un bono de \$2.000.000, la segunda oferta antes de la huelga fue de 3% de reajuste y un bono de \$ 8.100.000.

Los trabajadores rechazaban la propuesta de la empresa basándose en que las utilidades de la empresa, por aumento del precio del cobre habían traído a la empresa un aumento promedio en sus utilidades de un 47%⁴⁹, de la cual los trabajadores también querían ser parte.

⁴⁸ La primera declaración en la prensa de los dirigentes del sindicato anunciando la huelga fue el 8 de Junio de 2006, casi dos meses antes de que comenzaran las negociaciones.

⁴⁹ En el periodo 2002 -2006, el aumento promedio de las utilidades fue de un 47%, dato construido a partir de información financiera del informe de clasificación de riesgo de Feller Rate

En este caso se observan dos grupos dentro de la organización, por una parte el sindicato que cuenta con líderes, los cuales para legitimar su postura han contratado destacados consultores, y se han preparado para llevar la huelga por un periodo de dos meses. Por otro lado, está el grupo que conforman los ejecutivos y que representan los intereses de los dueños de la empresa.

Esta imagen de dos bandos nos muestra la gran ansiedad que le produce una negociación entre ejecutivos y trabajadores, una tarea que aparentemente pareciera ser una labor cotidiana de diálogo dentro de la organización, aparece como una situación sumamente amenazante para ambos grupos, sindicato y ejecutivos.

El hecho de que el sindicato se encontrara asesorado por grupos de expertos, los hacía conocer los niveles de stock de la empresa, y los límites hasta los cuales la empresa pudiera extender su posición, es así como el sindicato podía utilizar las medidas de presión a su favor, esto además permitía disminuir su ansiedad frente a la ausencia de conocimiento que podrían estar enfrentando.

Los trabajadores estaban dispuestos a ir a la huelga, como anécdota podemos mencionar que estos habían recibido créditos y bienes previos a la huelga dejando en garantía que conseguirían sus demandas, esto podía ser una evidencia de la seguridad que los líderes sindicales habían transmitido a sus adeptos, radicalizando aun más las medidas de presión, todo esto antes de que comenzara las negociaciones.

El día 7 de Agosto de 2006, comenzó la huelga con manifestaciones violentas, de acuerdo señalan las notas de prensa⁵⁰.

La ciudad de Antofagasta sufrió las consecuencias, al verse alterada la vida cotidiana de las personas, con los cierres de caminos y las manifestaciones violentas de los huelguistas, con actos ilegales; esta imagen nos muestra la irracionalidad de los trabajadores frente a una crisis que se provoca por los liderazgos extremos por una parte los dirigentes sindicales que buscan validarse y por otro lado ejecutivos que no ven las señales previas de los trabajadores que terminan canalizando la rabia y extremando sus posturas por vías violentas.

El primer equipo negociador por parte de la empresa correspondió a un grupo de abogados, es decir los ejecutivos no se involucraron en la primera parte de las negociaciones, lo que radicalizó aún más la postura de los trabajadores y la empresa, donde finalmente el diálogo se rompió entre las partes, las manifestaciones fueron aumentando en intensidad, lo que llevó la situación a un alto grado de conflicto. Finalmente el diálogo se restableció una vez que los ejecutivos se hicieron parte de la negociación.

Junto al restablecimiento del diálogo, el grupo sindicato comenzó a desmoronarse con el comienzo de los disidentes que fueron restableciendo los procesos de producción, disminuyendo la presión de la huelga.

El día 1 de septiembre, después de 25 días de huelga, se firmó el contrato colectivo entre los trabajadores y Escondida, llegando a un acuerdo consistente en un reajuste de 5% y bonos por 9 millones de pesos a cada trabajador.

⁵⁰ Los títulos de prensa señalan: "Barricadas y marchas marcaron la huelga", "Actos de ilegalidad en la huelga", El Mercurio, Cuerpo B, 7 -9 Agosto de 2006

1.3. Conclusiones

Podemos ver en este caso algunos elementos que pudieron ser la causa que generó la crisis, primero es el rompimiento del supuesto, para los ejecutivos, de que la negociación se iba a realizar con trabajadores indocumentados y se encontraron con líderes informados y apoyados por expertos consultores lo que les permitía extremar su postura.

A pesar de que el evento de crisis terminó con la firma del acuerdo, esto no significa que el proceso de crisis haya concluido, las relaciones entre la administración y los trabajadores quedó dañada y si no se comienza un proceso de aprendizaje, según lo señala Fink (1977), la organización queda en una situación de vulnerabilidad para posibles futuras crisis.

Otro punto que llama la atención es el ambiente confrontacional que se genera desde un comienzo, incluso antes del comienzo de las negociaciones, con fuertes declaraciones a través de la prensa.

En este sentido, es importante mencionar que los procesos de negociación colectiva son eventos que generan gran ansiedad entre las partes, dado que son situaciones muy amenazantes, hay ansiedad por la incompetencia que pudiera tenerse para no llegar acuerdo y ansiedad por la falta de conocimiento. Estas ansiedades hacen que los protagonistas entren en procesos irracionales dejando de lado la tarea básica primaria⁵¹.

⁵¹ ACUÑA, E. en "Irracionalidad en sindicatos chilenos" en Documentos de trabajo. Serie investigación. No. 48. Departamento de Administración, Universidad de Chile.

Podemos ver la radicalización de las posturas personificadas en los dirigentes del sindicato quienes manifiestan que deben “*defenderse de la organización*”⁵², para lo cual contratan expertos que los ayuden y toman posturas defensivas a través de manifestaciones violentas.

El no involucramiento en una primera instancia por parte de los altos ejecutivos de la empresa, delegando en otros la propia tarea, el “trabajo sucio” se delegó en otros protegiéndose los ejecutivos de la ansiedad que les producía esta confrontación, tal como menciona Schwartz (1987) donde los directivos personifican la fantasía del ideal de la organización, donde en esta personificación del ideal no les es posible comunicar “malas noticias”.

Las pérdidas económicas para la compañía fueron de US \$300 millones, por la paralización de la producción de 25 días. Pero es importante considerar los costos que no se vislumbran a simple vista, que tienen que ver con las relaciones entre los equipos de trabajo, que sin duda, también traerán importantes pérdidas para la empresa porque distorsionan la realización de la tarea y el cumplimiento de objetivos.

Este caso nos muestra un evento de crisis, pero no podemos asegurar que con el término de conflicto la crisis haya terminado, hay muchas interrogantes que quedan abiertas y que no es materia de este estudio responderlas, pero ¿qué le pasa a los ejecutivos que no se involucran en conversaciones con los trabajadores y subestiman su capacidades?, ¿Qué le pasa a los trabajadores de una organización que no se sienten parte, sino más bien sienten que deben defenderse de esta?, ¿Qué pasa con los trabajadores que no pertenecen al sindicato y aun más ni siquiera pertenecen a la organización porque son trabajadores externos?.

⁵² El Mercurio, Cuerpo B, página B3, 2 de Septiembre de 2006.

2. Hospital Regional de Talca

Este segundo caso se encuentra dentro de los mega-daños, en el cuadrante social-humano/severo, de acuerdo a la clasificación de las familias de crisis de Mitroff y Pearson (1996). En este caso podemos observar que el evento es producido por factores humanos y los costos asociados al evento tienen un gran costo social, produciendo gran conmoción en la opinión pública. Aquí se ve un evento de crisis que afecta a un organismo público donde sus efectos conmueven a la sociedad.

En los últimos años el Hospital de Talca, y en particular la sección de maternidad, ha tenido una serie de eventos de crisis, donde muchos de ellos han llevado a la muerte de pacientes, en el periodo estudiado el caso que salió a la luz pública y creó gran conmoción en la población, fue el caso de dos recién nacidos que fueron cambiados al nacer, es decir fueron entregados en forma cruzada a sus padres biológicos, situación que fue denunciada en agosto de 2006 por los padres, la noticia permaneció en la prensa durante dos meses ocupando portadas y espacios de gran importancia en el periódico.

2.1. Antecedentes de la organización

El actual Hospital de Talca fue inaugurado en 1937, teniendo su origen en el hospital fundado en la ciudad de Talca en 1799. Actualmente, cuenta con una dotación de 1500 funcionarios aproximadamente y debe atender a una población sobre 700.000 habitantes⁵³.

⁵³ El Hospital de Talca atiende a cerca del 80% de la población de la región del Maule. Datos encontrados en www.hospitaldetalca.cl

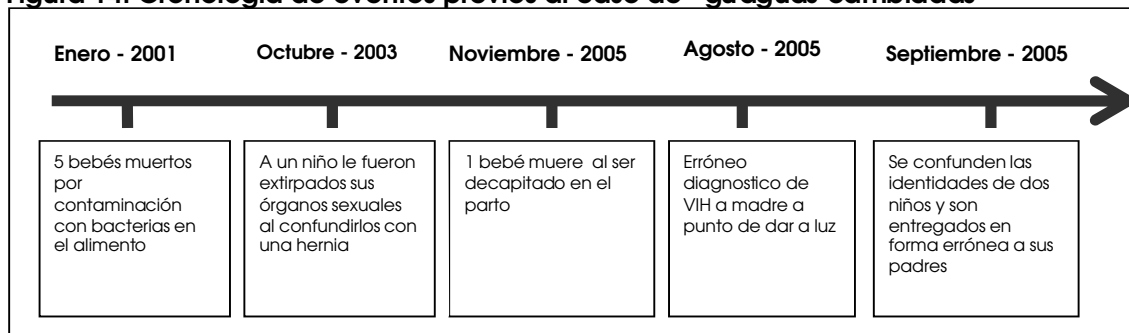
La Infraestructura del hospital tiene casi un siglo y sus condiciones generales de equipamiento para la atención de enfermos está en muy deteriorada, “hay paredes que están por caerse; añosos edificios en muy mal estado, más allá de su vida útil; pisos en mal estado, ventanas que dejan pasar poca luz y mucha viento. Condiciones sanitarias absolutamente inaceptables para un hospital⁵⁴”, lo que hace que las condiciones físicas de trabajo sean de bajo nivel. A esto hay que sumarle que el personal del Hospital se encuentra sobrecargado por la gran cantidad de pacientes que deben atender.

El Servicio de Obstetricia y Ginecología del Hospital de Talca había presentado previamente denuncias por negligencias en la sección de maternidad, en la figura 14 se muestran los hechos previos. La unidad de maternidad, había presentado previamente cuatro casos de negligencia, pero que no habían causado la conmoción pública que causó el caso de las “guaguas cambiadas”.

La directora del momento reconoció estos eventos como una consecuencia del stress por la situación en la que se encontraba el hospital con una gran cantidad de demanda y faltas de recursos adecuados.

⁵⁴ Redacción de sesiones, publicación oficial Cámara de Diputados, Legislatura 355ª, Sesión 20ª, en miércoles 2 de mayo de 2007.

Figura 14. Cronología de eventos previos al caso de “guaguas cambiadas”



Fuente: Construcción propia de acuerdo a antecedentes de reportaje de Alejandra Matus para Revista Paula, número 987, noviembre de 2007.

2.2. La Crisis

El hecho que se evidenció en los eventos de estudio de esta investigación, entre los periodos junio – diciembre de 2006, es el caso que la prensa denominó el caso de las “guaguas cambiadas”. La primera aparición en la prensa de este evento fue el día 9 de agosto de 2006, cuando los padres exigieron públicamente al hospital que se aclarara la situación de sus hijos, sobre si los niños que estaban en su poder eran o no sus hijos biológicos.

El caso causó gran conmoción pública, por el trauma que generó en las familias, pero también porque salieron a la luz pública una serie de hechos de presunta negligencia médica que habían ocurrido en el mismo hospital y particularmente en la sección de Maternidad.

Las denuncias provocaron una severa crisis de confianza en ese hospital público, según reconocieron las autoridades de Salud⁵⁵,

⁵⁵ Dr. Ricardo Fábrega, Subsecretario de Redes Asistenciales, Ministerio de Salud, en Diario El Amaule.

Luego de las exigencias públicas, el Hospital comenzó una serie de sumarios internos y revisión de los procedimientos, por otra parte comenzaron los exámenes respectivos para demostrar quienes eran los padres biológicos de cada niño, y así realizar el intercambio.

El sumario interno demostró que el error se había producido por una trasgresión de los protocolos lo que hizo que se confundieran las pulseras de identificación de los recién nacidos, pero además los funcionarios no atendieron las sospechas manifestada por una de la mamás al momento que le entregaron el niño.

Los funcionarios involucrados en el evento tenían una gran trayectoria de servicio en el hospital, y ante las denuncias fueron destinados a otras secciones⁵⁶. Además, debieron enfrentar los juicios civiles y penales que siguieron las familias.

Finalmente, se demostró quienes eran los padres biológicos y se intercambiaron los niños, junto a esto comenzaron una serie de juicios civiles y penales⁵⁷ contra el hospital y quienes resultaran responsables.

Las familias entraron en un proceso que exige al Consejo de Defensa del Estado una indemnización en dinero, la cual ascendería a 37 millones de peso por familia⁵⁸, sin embargo no es un tema que a la fecha se encuentre resuelto.

⁵⁶ Ximena Bizama, directora del hospital en El Mercurio, Cuerpo C, Pág. C9, 9 de Agosto de 2006

⁵⁷ El Mercurio, Cuerpo C, portada, 12 de Agosto de 2006

⁵⁸ Radio Santiago, 11 de enero de 2008.

2.3. Conclusiones

Este caso que nos muestra un hecho muy dramático para las familias, si bien podría entenderse como un error fortuito, hay que considerar la serie de eventos que se habían presentado previamente, por lo que no podría considerarse como un hecho aislado.

Hay elementos que nos muestran que la organización se encuentra en una situación de vulnerabilidad frente a un evento de crisis, por una parte la deficiencia en infraestructura y condiciones físicas que permitieran el desempeño adecuado de los funcionarios, la extensión del daño es más grande en las situaciones donde la infraestructura es débil (Shrivastava, Mitroff, Millar, Miglani, 1988).

Las falencias tanto de stress laboral y deficiencia de infraestructura, aparentemente no son reconocidas por los directivos, de acuerdo a las declaraciones en la prensa, y la responsabilidad es depositada en dos funcionarios, lo que finalmente no hace entrar a la organización en un ciclo de aprendizaje, haciendo que esta se siga manteniendo vulnerable a posibles situaciones de crisis.

Los dos casos que se han expuestos muestran eventos de crisis que causaron gran conmoción en la opinión pública chilena, y donde se vieron afectados los distintos sistemas de las organizaciones involucradas.

Los casos también quisieron ser una muestra de situaciones de crisis que nos permitieran entender de mejor forma cómo viven las organizaciones las crisis.

En el cuadro resumen 5, podemos ver las principales características de cada uno de los casos que se han expuesto. Los dos casos tienen elementos en común, un acontecimiento de gran impacto ha desatado la crisis, causando daños a la vida humana y al ambiente, existen altos costos tanto económicos como sociales, las causas tienen diversos orígenes, sin embargo están asociadas a la organización misma, pero a pesar de esto hay una serie de grupos de interés que se ve afectados y no sólo los pertenecientes a la organización.

Cuadro Resumen 5. Casos de crisis, según características.

CASO	HUELGA MINERA LA ESCONDIDA	CASO "GUAGUAS CAMBIADAS"
CARACTERÍSTICAS		HOSPITAL DE TALCA
Acontecimiento	El 7 de Agosto de 2006 comienza la huelga legal de los trabajadores de la minera Escondida	Septiembre de 2005, se confunden las identidades de dos niños y son entregados en forma errónea a sus padres
Costos sociales	- Antofagasta vio alterada su vida cotidiana con los cierres de caminos y manifestaciones violentas de los huelguistas. - 25 días de huelga	- trauma que generó en las familias - crisis de confianza hacia el hospital, por parte de la población
Costos económicos	- US \$300 millones por la paralización de 25 días	- \$ 37 millones de peso por familia por concepto de indemnización
Causas	- No atender señales previas por parte de los ejecutivos - Ambiente confrontacional - Ansiedad que provoca el proceso de negociación	-deficiencia en infraestructura -situación de stress de los funcionarios

CAPITULO VI. CONCLUSIONES GENERALES

Este Seminario de Título ha ayudado en mi formación profesional porque me introdujo en el estudio de crisis en organizaciones, ayudándome a desarrollar habilidades de mayor análisis sobre la vida de las organizaciones y la aplicación en los casos prácticos que observé, a través de la prensa.

Es importante destacar que la profundidad de los temas tratados en los capítulos anteriores, se logro gracias a la estructura de trabajo y colaboración del profesor guía, Eduardo Acuña, el cual estuvo constantemente exigiéndome que rindiera al máximo y brindándome el apoyo necesario para llevar a cabo de la mejor manera posible, esta inquietud que tenia sobre las crisis en organizaciones, la cual se transformó finalmente en mi Seminario de Titulo.

Finalmente quisiera agregar que el poder estudiar a fondo el fenómeno de las crisis en organizaciones complementó mi formación como Ingeniero Comercial. Los conocimientos adquiridos permitió enriquecer mi formación profesional, dado que las organizaciones no sólo requieren de una buena gestión de finanzas, marketing y de operaciones, sino que también de una buena gestión de las psicodinámicas y fenómenos sociales al interior y exterior de esta.

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas a partir del marco teórico, la investigación empírica para terminar con las recomendaciones finales.

1. Conclusiones de la Investigación teórica

Las crisis en las organizaciones son una problemática que se ha venido estudiando desde hace un tiempo, en este estudio se han ilustrado alguno de los autores, los cuales desde su disciplina e investigaciones de casos han ido incorporando distintos conceptos y modelos que nos permiten entender de mejor forma el proceso de crisis que viven las organizaciones.

En el capítulo I y II se mostró parte del conocimiento actual sobre las crisis en las organizaciones ilustrándose el fenómeno de las crisis con cuatro ejemplo que causaron gran conmoción en el mundo y que nos permitieron entender aun mas qué le ocurre a las organizaciones ante un evento de crisis.

A lo largo de este estudio se ha definido y evidenciado, a través de los casos, distintos eventos de crisis los cuales se presentan como eventos repentinos, pero donde ha habido señales previas, dichos eventos interfieren en la vida de la organización y ponen en peligro su viabilidad.

Por otra parte, podemos decir que las crisis no sólo afectan a la organización y sus miembros, sino que también se ve afectados otros grupos de intereses y en algunos casos la sociedad en su conjunto.

Dentro de las crisis se es posible reconocer factores internos y externos a la organización, múltiples grupos de intereses asociados a las crisis, aspectos multisistémicos como son los aspectos socio-políticos, psicológicos y técnico-estructural. Donde las crisis son un proceso que tiene fases dentro de las cuales se encuentran los eventos de crisis, con mayores o menores costos, con causas de distinta índole y con consecuencias en algunos casos incalculables.

En esta investigación hemos querido mostrar que el potencial de crisis no es ajeno a ningún tipo de organización y la necesidad de que estas estén en constante preparación frente a las crisis, preparación que no debe considerarse como un elemento externo, sino como un elemento al interior de la cultura de la organización y las formas de cómo se desarrolla la tarea.

Vemos que los costos asociados a las crisis no sólo corresponden a costos económicos, sino que hay daños en las relaciones al interior de las organizaciones, daños de reputación de la organización, daños al ambiente y a la vida humana, que ponen en riesgo la viabilidad de la organización.

Los elementos de la planificación estratégica no son suficientes para asegurar la viabilidad de una organización en el sentido que la organización debe construir sistemas que le permita la detección de señales, la gestión de crisis y el aprendizaje que debe generarse a partir de las crisis.

Un elemento que adquiere gran valor es la cultura del aprendizaje, tal como lo vimos en el caso de Johnson & Johnson donde los directivos reaccionaron de una determinada forma no porque alguien les dijo que debían hacer sino por la cultura que estaba implantada en la organización.

Los canales de comunicación internos de la organización son de gran importancia en lo que se refiere a la detección de señales y la gestión de la crisis, en este sentido los ejecutivos son quienes deben estar atentos a las señales que entrega la organización y que anuncian las crisis, así como también permiten que se gestionen de mejor forma las crisis.

La atención al medio donde se encuentra la organización tiene gran relevancia dado que las condiciones del entorno influyen en la vulnerabilidad de aumentos de crisis, es así que quienes se encuentran en la frontera de la organización deben estar atentos a las señales que entrega el medio, y la organización debe facilitar canales de comunicación que permitan canalizar estas señales.

Las organizaciones deben generar procesos de aprendizajes ante la experimentación de un evento de crisis, para que la organización pueda salir de un estado de crisis es muy importante que entre en un ciclo de aprendizaje que le permita superar el estado de crisis y enfrentar los posibles eventos que vengan. De acuerdo a lo anterior, no es suficiente con realizar planificaciones que eviten eventos de crisis, es relevante que la organización aprenda de las vivencias de crisis vividas.

Las buenas prácticas y los procesos de aprendizaje, al interior de una organización, si bien previenen accidentes o posibles eventos de crisis, no hacen inmune a la organización de eventos de crisis, sin embargo permiten que esta enfrente de mejor forma un evento de crisis disminuyendo las consecuencias.

Las causas que provocan una crisis pueden estar al interior del sistema organizacional y no en errores de miembros puntuales, hay que tener en consideración que cuando una organización sufre un evento de crisis no basta con que se elimine a un "culpable", es necesario revisar la organización y las dinámicas al interior de esta.

En resumen, podemos concluir:

1. Toda organización es vulnerable a experimentar una crisis
2. Las causas de las crisis pueden encontrarse en factores humanos, sociales y técnicos
3. Los directivos deben estar atentos a las señales que entrega la organización antes de que se desencadene la crisis
4. Las crisis tienen costos sociales y económicos
5. Ante un evento de crisis la organización debe entrar en ciclos de aprendizaje que les permitan salir de la situación de crisis y enfrentar de mejor forma un evento siguiente.

2. Conclusiones de la Investigación empírica

La parte práctica de este trabajo consistió en la descripción y análisis de casos de crisis en organizaciones chilenas que fueron dados a conocer por el diario El Mercurio entre Junio y Diciembre de 2006. Es así como fueron escogidos 260 casos los cuales fueron un aporte fundamental a este estudio en varios aspectos: Primero permitieron hacer tangibles los conocimientos adquiridos en el marco teórico, en segundo lugar nos permitió evidenciar cómo las organizaciones chilenas están siendo afectadas por eventos de crisis, eventos que son de alto impacto mediático y donde se ven afectados múltiples grupos de intereses.

El análisis de los casos nos permitió describir a las crisis a través de cinco características, estas fueron: área donde se origina la crisis, tipo de costos de las crisis, grupos de intereses y crisis, arquetipos de los participantes en las crisis y trauma y crisis.

Los datos nos mostraron que el área de producción fue donde se originaron la mayor cantidad de eventos de crisis, esto es al interior de la organización, por lo que es relevante la prevención, buenas prácticas y gestión de crisis que la organización pueda tener. Por otra parte tiene gran importancia las lecturas sobre las señales previas que entregan las crisis que hagan los directivos.

La segunda característica nos mostró que las crisis tuvieron tanto costos económicos como sociales, donde en algunos casos se evidenciaron mas los costos económicos por sobre los sociales y en otros casos los costos sociales tomaron mayor relevancia y causaron mayor conmoción pública. Por lo anterior, es relevante para la organización la preparación en gestión de crisis debido a que la forma en cómo se enfrentan los eventos pueden aminora los costos asociados a las crisis.

La tercera característica correspondió a los grupos de intereses donde se observó que los principales grupos de intereses involucrados en los eventos de crisis fueron los trabajadores, directivos y consumidores, sin embargo hay una serie de otros grupos de intereses que se identifican en el proceso de la crisis, por lo que es relevante que para que la gestión de crisis sea efectiva se establezcan lazos entre la organización y los grupos de intereses previamente.

La cuarta característica correspondió a los arquetipos que la sociedad le entrega a los distintos actores de la crisis, es así como se identifican principalmente el grupo observado como víctimas donde las personas se siente afectada en su integridad ante un evento de crisis, por lo que el rol de la gestión de crisis tiene gran importancia en la contención de las víctimas y los efectos que provoca la crisis en ellas.

La quinta característica correspondió a los traumas que afectan a las personas, las cuales son perturbadas en forma física, psicológica y familiar por un evento de crisis, por lo que la gestión de crisis debe considerar estos efectos que los eventos provocan en las personas.

En cuanto a las características de las organizaciones afectadas por eventos de crisis, principalmente la prensa destacó eventos que afectaron a grandes empresas debido a los distintos grupos de intereses que se ven afectados ante una crisis en este tipo de organizaciones, sin embargo también se encontraron un importante grupo de crisis que afecto a microempresas donde los eventos que afectaron a este tipo de organización fueron generalmente de gran impacto.

En el análisis por tipo de empresas se encontró que en primer lugar se vieron afectadas empresas privadas, luego organismos de gobiernos y finalmente organizaciones sin fines de lucro, esto nos muestra que no importando el tipo de organización todas son vulnerables ante eventos de crisis. Sin embargo, las industrias que presentaron mayor eventos de crisis son las de servicios personales y la administración pública, donde ambas industrias son intensivas en recursos humanos.

Por ultimo podemos agregar la mayoría de los eventos de crisis se encontró en las páginas de acontecer nacional (cuerpo C, diario El Mercurio), mostrándonos el interés que existe en la sociedad por estos eventos de crisis, por lo que la comunicación mediática en crisis toma gran valor. Los eventos en su mayoría permanecen un día en la prensa, sin embargo hay un grupo que permanece por más tiempo, incluso meses, debido al impacto que causan en la sociedad.

3. Comentarios finales y recomendaciones

La posibilidad de estudiar el fenómeno de las crisis en organizaciones chilenas, basados en los elementos entregados por el marco teórico de esta investigación y la posibilidad de indagar en lo que le ocurre a las organizaciones chilenas, nos da pie a comprender la importancia de la gestión de crisis al interior de las organizaciones.

A lo largo de este Seminario, hemos mostrado cómo las organizaciones son afectadas por eventos desencadenantes de crisis en su interior los cuales también tienen impacto en el entorno social. Es así que luego de haber hecho un trabajo metodológico en el estudio de las crisis en organizaciones podemos realizar las siguientes recomendaciones.

En primer lugar, el **rol de los directivos** dentro de la prevención y gestión de crisis es muy importante para evitar o aminorar los daños que los eventos de crisis provocan, es así que es esencial que los directivos adquieran este tipo de habilidades, en la detección de señales y la gestión de crisis. Por lo anterior, creo que es de gran relevancia que este tema y los tópicos que involucran sean incluidos en la formación en Management de pre y post dado que son los directivos quienes deben leer las señales de las crisis y gestionar los eventos de crisis que se produzcan en las organizaciones.

Otro elemento importante es el **aprendizaje** que debe generarse en las organizaciones a partir de las señales previas o los eventos de crisis, como hemos visto mucha de las crisis que se ilustraron entregaron señales previas, es así que el tener organizaciones con culturas de aprendizaje, las hace menos vulnerables a las crisis.

La existencia de **canales de comunicación** que transmitan información en todos los sentidos de la estructura, al interior de las organizaciones, permite que sea posible conocer y prever que lo que está ocurriendo al interior de la vida de la organización y detectar las señales previas, además ante eventos de crisis estos canales de comunicación permiten una mejor gestión de las crisis.

Es necesario que las organizaciones cuenten con **buenas prácticas, prevención y preparación en gestión de crisis** dentro de sus procesos, dado que estos elementos pueden evitar o al menos aminorar los costos tanto económicos como sociales asociados a las crisis.

En los eventos de crisis se ven involucrados diversos **grupos de intereses** por lo que la conciencia que la organización tenga de la existencia de estos grupos y la relación de cooperación previa que se tenga con estos, permitirá una mejor gestión de las crisis, aminorando los posibles daños. Por otra parte, estos grupos pueden ayudar en la detección de señales.

El **entorno legal y de infraestructura** donde se encuentra la organización juega un rol importante en las condiciones donde se genera la crisis, es por esto que la organización debe conocer su entorno y detectar los elementos que la hacen más vulnerable frente a una crisis. Por otra parte, el Gobierno debe generar condiciones de infraestructura y legislativas que protejan a la sociedad de los eventos de crisis que se originan en las organizaciones.

Finalmente, todos estos elementos mencionados que preparan a las organizaciones para las crisis son los que le dan viabilidad a las organizaciones en el tiempo dado que les permite prever, enfrentar y gestionar las crisis, factores relevantes en la vida de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ACUÑA, E. (1993) "Irracionalidad en sindicatos chilenos". Documentos de trabajo. Serie investigación. No. 48. Departamento de Administración, Universidad de Chile.
- DONALDSON, THOMAS, PRESTON, LEE (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*.
- FINK, S. (1971). "Organizational Crisis and Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 7.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, y BAPTISTA, P. (2006). "Metodología de la investigación". Editorial McGraw Hill, cuarta edición.
- KATZ Y KAHN (1977). "Psicología Social de la Organizaciones",
- KRANTZ, J. (1995). "Anxiety and the New Order". Klein, E.B. (Eds). *The psychodynamics of leadership*. Psychosocial Press.
- LONG, S. (2008). "The perverse Organisation and its deadly sins"
- Loosemore y Hughes (2001). "Confronting social defense mechanisms: avoiding disorganization during crises". *Confronting: social defense mechanisms*.
- MASLACH, C Y JACKSON, S. (1981). *Maslach Burn Out Inventory*. California, Consulting Psychologist Press.
- MITROFF - PEARSON, (1996). "Guía para mejorar la preparación frente a una crisis". Oxford University Press,
- PEARSON Y CLAIR, (1998). "Reframing crisis management", en *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 1, pag. 59-76.
- PEARSON, KOVOOR, CLAIR, MITROFF (1997). "Managing the Unthinkable". *Organizational Dynamics*, Volumen Otoño.
- SCHWARTZ, H. (1987). "On the Psychodynamic of Organizational Disaster: The Case of the Space Shuttle Challenger", en *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, Primavera.
- SHEAFFER, RICHARDSON Y ROSENBLANTT (1998). "Early - Warning - Signals Management: A lesson from the borings crisis"
- SHRIVASTAVA - MITROFF - MILLER - MIGLANI, (1988). "Understanding Industrial Crises". *Journal of Management Studies* 25:4 July.
- SHRIVASTAVA, (1987). "Bhopal: Anatomy of a crisis". Cambridge, MA: Ballinger

TAYLOR, S. y BODGAN, R. (1984). "Introducción a los métodos cualitativos de investigación", Editorial Paidós Ibérica,.

WEICK, K (1996). "Prepare Your Organization to Fight Fires", en Harvard Business Review (mayo-junio).

ANEXOS

1. Instrumento de codificación de las noticias de prensa

FACTORES DESCRIPTIVOS DE LA CRISIS	
Acontecimiento	v_1
Señal de crisis	1
desencadena la crisis	2
Provocado por	v_2
Producción	1
Consumo	2
Tipo de crisis	v_3
Técnico/económico severo	1
Técnico/económico normal	2
Humano/social severo	3
Humano/social normal	4
Tipo de costos	v_4
Daños a la vida humana	1
Daños ambientales	2
Costos económicos	3
Costos sociales	4
Subsistemas	v_5
Tecnológicos	1
Estructura organizacional	2
Factores Humanos	3
Cultura organizacional	4
Sistema Gerencial	5
Stakeholders causantes	v_6
Sindicatos	1
Trabajadores	2
Accionistas	3
Dirección / Ejecutivos	4
Consumidores	5
Legisladores	6
Intereses especiales	7
Competidores	8
Proveedores	9
Medios de comunicación	10
Gobierno	11
Asociación gremial	12
Stakeholders afectados	v_7
Sindicatos	1
Trabajadores	2
Accionistas	3
Dirección / Ejecutivos	4
Consumidores	5
Legisladores	6
Intereses especiales	7
Competidores	8
Proveedores	9
Medios de comunicación	10
Gobierno	11
Asociación gremial	12
Arquetipos causantes	v_8
Héroes	1
Villanos	2
Salvadores	3
Víctimas	4
Enemigos	5
Aliados	6
Protectores	7
Arquetipos afectados	v_9
Héroes	1
Villanos	2
Salvadores	3
Víctimas	4
Enemigos	5
Aliados	6
Protectores	7
Traumas	v_10
Pérdida del empleo	1
Psicológico	2
Físico	3
Familiar	4

FACTORES DESCRIPTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	
Tamaño	v_21
Microempresa	1
Pequeña empresa	2
Mediana empresa	3
Gran empresa	4
Tipo de organización	v_22
Organismos de gobierno	1
Fundaciones y organismos sin fines de lucro privados	2
Empresa privada	3
Multinacional	4
Actividad productiva	v_23
Agropecuaria-silvícola	1
Pesca	2
Minería	3
Industria manufacturera	4
Electricidad, gas y agua	5
Construcción	6
Comercio, hoteles y restaurantes	7
Transporte y comunicaciones	8
Servicios financieros	9
Servicios personales	10
Administración pública	11
Capital	v_24
Pública	1
Privada	2
Mixta	3
FACTORES DESCRIPTIVOS DE LA NOTICIA	
Nombre Fuente	v_31
El Mercurio Cuerpo B	1
El Mercurio Cuerpo C	2
Revista Capital	3
La Estrategia	4
Mes de publicación	v_32
Junio	1
Julio	2
Agosto	3
Septiembre	4
Octubre	5
Noviembre	6
Diciembre	7
Tipo de noticia	v_33
Nota de prensa	1
artículo	2
reportaje	3
carta	4
editorial	5
lectura de foto	6
Permanencia en la prensa	v_34
1 día	1
3 días	2
5 días	3
1 semana	4
2 semanas o más	5
Fuente de la noticia	v_35
Stakeholders internos (representante de la organización)	1
Stakeholders externos (afectados)	2
Investigación periodística	3