



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Economía y Negocios

Escuela de Economía y Administración

Crisis en Organizaciones: Incendio en la Cárcel de San Miguel

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Integrantes:

**Carla Pierotic Mendía
Catalina Sáez Müller
Daniela Ubilla Álvarez**

PROFESOR GUÍA: EDUARDO ACUÑA AGUIRRE

Santiago, Chile

2011

A los familiares de los 81 fallecidos...

AGRADECIMIENTOS

A nuestro profesor guía Eduardo Acuña, por lo humano de sus palabras dentro de un universo muchas veces ajeno a contenidos sociales. Su apoyo, su buena disposición y también su retroalimentación, hicieron posible este Seminario de Título.

Quisiéramos realizar una mención especial a Michel De L'Herbe, quien en su momento nos dio el impulso que necesitábamos.

Además, agradecer a todas las personas que participaron directa o indirectamente en este proceso, ya sea opinando, corrigiendo, teniendo paciencia o acompañando en los momentos de crisis.

Gracias a ustedes compañeras y amigas...

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	II
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
1. Introducción.....	1
2. Concepto de Organización.....	1
3. Gestión de Organizaciones	6
4. Visión Sociológica del Sistema Carcelario.....	8
4.1. Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. Erving Goffman, 1961	8
4.2. Vigilar y Castigar, Nacimiento de la Prisión. Michel Foucault, 1975	11
5. Concepto de Crisis.....	13
6. Modelos de Crisis Organizacional.....	17
6.1. Tipos de Crisis	17
6.2. Fases de una Crisis.....	23
6.3. Causas de una Crisis	31
6.4. Grupos de Interés	37
7. Gestión de Crisis.....	43
7.1. Concepto de Gestión de crisis.....	43
7.2. Prevención.....	46
7.3. Enfrentando la Crisis.....	49
7.4. Relatos de Gestión de Crisis	49
7.5. Ejemplo Plan de Gestión de Crisis.....	56
8. Conclusión.....	58

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DEL SEMINARIO DE TÍTULO	60
1. Investigación Científica	60
1.1. Tipos de Investigación	62
1.2. Tipos de Estudios	63
1.3. Recolección de Información	64
1.4. Estudio de Caso.....	65
2. Metodología Aplicada al Caso.....	66
2.1. Metodología, Pregunta de Investigación y Objetivos	66
2.2. Diseño de Investigación	66
2.3. Recolección de Información	67
2.4. Sujetos Entrevistados	69
2.5. Análisis de la Información	70
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN CASO INCENDIO EN CÁRCEL DE SAN MIGUEL	72
1. Introducción.....	72
2. Situación Carcelaria de Chile.....	72
2.1. Situación de los Reos en Chile.....	75
2.2. Situación Gendarmes en Chile	75
2.3. Situación Particular de la Cárcel de San Miguel.....	77
3. Reconstrucción del Caso.....	81
4. Repercusiones	87
5. Grupos de Interés	91
5.1. Implicados Directos	91
5.2. Implicados Indirectos.....	92
5.3. Organismos de Apoyo en la contención de la Crisis.....	97

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL CASO	103
1. Introducción	103
2. La Cárcel como Organización Total (Goffman)	103
3. Vigilancia y castigo en San Miguel (Foucault).....	105
4. Crisis en la Cárcel de San Miguel.....	106
5. Análisis de los Modelos de Crisis Organizacional para el caso de San Miguel.....	107
5.1. Tipos de Crisis	108
5.2. Fases de una Crisis.....	108
5.3. Causas de una Crisis	110
5.4. Grupos de Interés	112
6. Gestión de Crisis aplicada al caso del Incendio de San Miguel.....	113
7. Derechos Humanos en el CDP San Miguel	117
8. Rol y Responsabilidad del Estado en la Tragedia.....	119
9. Conclusiones	121
CONCLUSIONES GENERALES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. El Concepto de Feedback o Retroalimentación	3
FIGURA 2. Tipos de Crisis	21
FIGURA 3. Fases de una Crisis según Ian Mitroff y Christine Pearson.....	24
FIGURA 4.Fases de una Crisis según Barry Turner.....	26
FIGURA 5. Fases de una Crisis según José Arturo García Betancourt	27
FIGURA 6. Causas según el Enfoque Multidisciplinario	32
FIGURA 7. Grupos de Interés Organizacionales Funcionales	38
FIGURA 8. Papeles Organizacionales Arquetípicos	39
FIGURA 9. Gestión y Prevención	47
FIGURA 10. Pasos del Proceso de Investigación.....	61

ÍNDICE DE TABLAS RESUMEN

TABLA RESUMEN 1. Definición de Organización por Autor	5
TABLA RESUMEN 2. Definición de Crisis por Autor	16
TABLA RESUMEN 3. Modelos de Crisis Organizacional por Autor	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Evolución Población Penitenciaria en Chile	73
GRÁFICO 2. Causas de Reclusión en Chile.....	74

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. Distribución del Penal de San Miguel.....	78
IMAGEN 2. Mapa del Cuarto Piso de la Torre Cinco de San Miguel.....	81

ABSTRACT

Administrar organizaciones no es nunca una tarea sencilla, pues estas son sistemas complejos en que interactúan muchos individuos. Si esta tarea en normalidad resulta complicada, peor es la situación al enfrentar crisis.

En el presente Seminario, se estudiará el caso de un incendio en una cárcel chilena, el cuál termino con la vida de ochenta y un reos. En este caso, es posible observar cómo la falta de procedimientos y medidas de gestión en crisis determinó que ésta se saliera de control.

El objetivo del trabajo no es buscar culpables, sino reconstruir el fenómeno acontecido en la cárcel de San Miguel, de manera de comprender los hechos y las relaciones que aquí surgieron para luego presentarlas al lector; profundizar en el caso considerando diversas perspectivas teóricas; recalcar la participación y responsabilidad de los distintos organismos (gubernamentales y no gubernamentales) en el desarrollo de esta crisis y reconocer a través de este caso la forma en que en Chile se están gestionando las crisis y en qué áreas es necesario mejorar.

INTRODUCCIÓN

Ha pasado un poco más de un año desde el incendio que produjo la muerte de ochenta y un personas en la cárcel de San Miguel, una tragedia que conmocionó al país. En esa ocasión se pudo observar cómo las falencias en las dinámicas internas de una institución pueden dejarla vulnerable y generar una crisis de carácter catastrófico.

Todas las organizaciones están expuestas diariamente a factores de riesgo, y por ende se deben generar acciones para gestionarla en todo su proceso. La cárcel no es la excepción a la regla, aún cuando su fin sea tremendamente dispar al de la mayoría de las compañías que buscan la maximización de las utilidades.

Una de las motivaciones que nos llevó a la realización de esta investigación fue el generar un aporte desde nuestra área de estudio a temas que han quedado relegados a otras disciplinas. Otra razón fue el impacto que tuvo en nosotras en el momento que nos enteramos de la tragedia. Queremos que este Seminario de Título contribuya a que no pasen por alto eventos de esta magnitud, pues recordándolos se pueden lograr el aprendizaje y así evitar que se vuelvan a repetir.

El objetivo de este trabajo no es buscar culpables, sino reconstruir el fenómeno acontecido en la cárcel de San Miguel, de manera de que sea sencillo de entender y analizar; profundizar en el caso considerando diversas perspectivas teóricas; recalcar la participación y responsabilidad de los distintos organismos (gubernamentales y no gubernamentales) en el desarrollo de esta crisis y reconocer a través de este caso la forma en que en Chile se están gestionando las crisis y en qué áreas es necesario mejorar.

El presente Seminario de Título consta de cuatro capítulos.

El **Capítulo 1** es el Marco Teórico en el cual figuran 6 partes. En la primera se presentan los conceptos de organización de acuerdo a las perspectivas de diversos autores; en la segunda abarca temas de gestión de organizaciones; en la tercera se presenta una visión sociológica del sistema carcelario y la cárcel como organización; en la cuarta se presentan los conceptos de crisis organizacional, a través de la visión de diversos autores que han desarrollado el tema; en la quinta se estudian modelos de crisis los cuales permiten hacer un análisis profundo de las crisis;

en la sexta y última parte, muestra cómo hacer una gestión efectiva de la crisis, así como también la importancia de generar las condiciones necesarias dentro de las organizaciones para evitarlas y enfrentarlas.

El **Capítulo 2** refiere a la Metodología, aquí se presentan los distintos tipos de metodologías existentes, además se describe el procedimiento empleado en el Seminario, que considera la revisión de prensa (en todos sus formatos) relacionada con el tema; la lectura de informes generados por distintas instituciones cercanas al penal y la realización de entrevistas a personas involucradas o con experticia en el tema de gestión de crisis.

El **Capítulo 3** es el Desarrollo del caso, en el cual se presentan los antecedentes de la situación carcelaria del país, se reconstruye la situación que se vivió el 8 de diciembre del 2010 en la cárcel de San Miguel, donde se vivió la crisis y se dan a conocer las repercusiones que tuvo el caso en el país.

El **Capítulo 4** es de Análisis del caso, en el cual se realiza un escrutinio crítico y objetivo, de la manera que manejaron la crisis en San Miguel, utilizando los elementos que se estudiaron previamente en el Marco Teórico.

Finalmente, se presentan las **Conclusiones Generales** del Seminario de Titulación en el cual se presentan las reflexiones que nos deja haber realizado este estudio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Introducción

El siguiente capítulo presenta conceptos y teorías de crisis organizacional que serán necesarias para el análisis del caso del incendio de la cárcel de San Miguel, pues nos entregan una base para la comprensión de los hechos ocurridos, así como de sus antecedentes y contexto en el cual se desarrolló dicho evento.

Debido a la naturaleza del caso, es que en una primera instancia expondremos conceptos de organización y su gestión, para luego complementarlo con las características particulares de las organizaciones carcelarias, que son las que convocan dicha tesis. Posteriormente se dan a conocer algunas definiciones de crisis y los distintos modelos de crisis organizacional; para terminar con principios y modelos que detallan cómo hacer frente a este tipo de situaciones, en una sección dedicada a la gestión de crisis organizacional. Finalizaremos con las conclusiones respectivas del capítulo, ya que así contaremos con un marco de referencia completo y detallado para analizar las dinámicas sociales y técnicas que surgen en una crisis de tal complejidad y envergadura, como lo es el caso de San Miguel.

2. Concepto de Organización

A continuación, se explica el concepto de organización bajo la perspectiva de distintos autores a lo largo de la historia, así como la importancia que han tenido las organizaciones dentro de nuestra sociedad.

Una organización es un grupo social formado por personas, las cuales interactúan en el marco de una estructura sistémica para cumplir ciertos objetivos y metas. Por lo tanto, es una unidad coordinada que está compuesta de, por lo menos, dos personas. Si nos remontamos a la historia, la primera organización social fueron las familias y pequeñas tribus nómadas, para luego dar paso a villas permanentes y comunidades tribales. Es por esto, que se puede decir que están presentes desde nuestros orígenes como seres humanos. En la actualidad es posible observar que las organizaciones han cambiado y han dado paso a las del tipo industrial, pues cada vez es más recurrente encontrarse con grandes organizaciones formales; lo que no significa, que se han dejado de lado las organizaciones informales y/o basales de la sociedad.

Kast y Rosenzweig (1988) desarrollaron un concepto de organización basado en que son consideradas organismos que deben adaptarse a su entorno y por ende se rigen por normas que se desprenden de este proceso. Por esto, consideran a las organizaciones como (Kast y Rosenzweig, página 16-17, 1992) “Un subsistema inserto en su medio y orientado hacia ciertas metas (individuos con un propósito); incluyendo: un subsistema técnico (individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones), un subsistema estructural (individuos que trabajan juntos en actividades integradas), un subsistema psicosocial (individuos que se interrelacionan socialmente) y que son coordinados por un subsistema administrativo (que planea y controla el esfuerzo global)”. Se puede desprender del concepto, que las organizaciones requieren de actividades que se encuentren estructuradas e integradas para poder cumplir su objetivo final, o su razón de ser, dado que las personas que aquí trabajan lo hacen por medio de relaciones de interdependencia; razón por la cual se le entrega un carácter social.

Bajo la visión de **Johansen** (1932) una empresa u organización es un sistema vivo, por el cual se entiende como (Johansen, pág. 25, 1984) “aquél que es viable, capaz de adaptarse a las variaciones del medio que lo rodea; que es capaz de reproducirse y desarrollarse a través de la auto-organización, la autorregulación y que posee una autonomía relativa”, características que son posibles de encontrar en toda organización social; desde fundaciones hasta empresas, así como en los distintos niveles o subsistemas que conforman a dichas organizaciones, como lo serían sus trabajadores, los departamentos, áreas o estamentos, entre otros.

La viabilidad del sistema tiene relación con su objetivo de sobrevivir en el medio en que se encuentra, ya que debe ser capaz de auto-sustentarse y auto-organizarse. En el caso de las organizaciones privadas se busca que no quiebren, mientras que en aquellas organizaciones públicas (las que cumplen un rol social importante dentro de una comunidad), en ocasiones se puede pasar por alto su sustentabilidad económica debido a la mayor relevancia que puede tener para la comunidad el cumplimiento de su objetivo final. En ambos casos, resulta indispensable la capacidad de adaptación del sistema con su entorno, lo que no puede significar que se deje de lado el respeto hacia las personas y que se vele por sus derechos, ya que no hay que olvidar que las organizaciones se encuentran en constante contacto con personas.

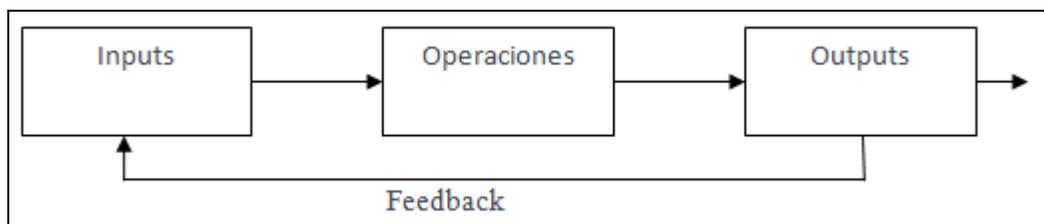
Muy ligado a lo anterior está la autorregulación, la que es considerada como las (Johansen, pág. 26-27, 1984) “capacidades de modificar las conductas de sus variables con el fin de responder a

las demandas del medio”. Es por esto, que luego de realizar cualquier decisión, es necesario realizar una retroalimentación para así conocer las consecuencias y efectos de éstas, de tal manera de conocer las nuevas necesidades que surgen tras las acciones realizadas. La metodología más recurrente en la autorregulación es el uso de ciertos indicadores, los que son utilizados en todo tipo de organización que busca realizar un trabajo profesional; pues ante el traspaso de cierto límite del índice, se deben regular las conductas que llevaron a traspasar estos. Dichos mecanismos son bastante utilizados en el sector privado, los que no siempre son tomados en cuenta en el sector público. De todas maneras existe una tendencia a profesionalizar más el sector público.

Por autonomía relativa se entiende que es la (Johansen, pág. 27, 1984) “identidad propia que debe conseguirse en un medio del cual se depende”, lo que genera cierta independencia para el sistema, produciendo de esta manera cierto equilibrio entre el pertenecer y el ser diferente. Por lo tanto, se puede concluir que la autonomía relativa tiene relación con el grado en que individuos e instituciones, a pesar de que se encuentran determinados por ciertas estructuras y procesos socio-históricos más generales de la comunidad a la que pertenecen, se gobiernan a sí mismos, se determinan y son capaces de obrar independientemente de aquellas fuerzas externas.

Por otra parte, es posible apreciar bajo la perspectiva de **Huse y Bowditch** (1976), la siguiente visión: (Huse y Bowditch, pág. 38, 1976)“un sistema social u organización humana consta de un número de individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro de un sistema total”, argumentando de esta manera que la complejidad de las organizaciones se sustenta en la cantidad de subsistemas que la componen y la interdependencia que existe entre ellos, por lo tanto ante cualquier cambio que exista en un subsistema, se provocará alguna tensión dentro de la organización.

FIGURA 1. El Concepto de Feedback o Retroalimentación



Fuente: Huse y Bowditch (1976).

En la figura 1, se explica la interacción que existe entre el entorno y una organización social. Los inputs son vitales para toda organización, ya que sin información, personas, energía y materiales ésta no podría funcionar. Una vez que el input ingresa sufre una transformación, la cual se encuentra bastante determinada por el objetivo final del sistema, y luego sale como un output. Por otra parte, la retroalimentación es el flujo continuo de información entre el sistema, sus partes, y el entorno; ya que, es aquí cuando el output tiene contacto con el entorno, que realimenta al sistema para modificar los próximos inputs y outputs con la finalidad de guiar y controlar el funcionamiento general de éste. Cabe destacar que la retroalimentación no proviene sólo del entorno, sino que también de otros subsistemas de la misma organización.

La Retroalimentación es un proceso por el cual la organización, en momentos de crisis y estabilidad, va aprendiendo a adaptarse para así poder hacer frente a las complicaciones que pueda enfrentar.

Las organizaciones por lo tanto, son sistemas abiertos debido a la interacción que tienen con su entorno, ya que coexisten con otras organizaciones grandes o pequeñas, es por esto que no se puede comprender el funcionamiento de un sistema sin tener en consideración la influencia externa de otros sistemas o el mismo ambiente. Por ejemplo, si se quisiera comprender plenamente una organización pública sería necesario saber de qué institución depende, sus proveedor, a qué público atiende y las leyes que la afectan debido a la interdependencia que existe entre los sistemas. Entonces, resulta fundamental recordar los límites asumidos en la figura recién expuesta, ya que en toda organización existen, pues son imprescindibles para realizar la distinción entre el sistema propiamente tal y el entorno en el que se encuentra inmerso.

Además, es posible destacar que en todos los sistemas sociales existen dos fuerzas opuestas: la primera llama al mantenimiento del *status quo*, y la segunda motiva al cambio y el crecimiento, que permite mantener el equilibrio necesario para su normal funcionamiento. Dichas fuerzas toman gran importancia ante una crisis, pues gracias a la confrontación de éstas es que una organización logra o no superar situaciones adversas.

Otro punto interesante de compartir de acuerdo a la definición expuesta por los autores, es que dentro de un sistema social existe una multiplicidad de fines, funciones y objetivos; siendo

algunos contrarios lo que genera cierta pugna entre ellos. Dado esto, resulta imprescindible lograr el equilibrio óptimo entre los subsistemas, el cual es posible de alcanzar mediante la retroalimentación negativa y positiva expuesta anteriormente.

Por último, resulta importante destacar que la razón fundamental de la creación y formación de organizaciones es debido a que la sociedad requiere perseguir ciertos logros que no pueden ser resueltos de manera individual, sino que se necesita del trabajo de varias personas para poder alcanzarlos. Por lo mismo, es que se dice que no es una invención contemporánea, sino más bien son consideradas como el mecanismo para que el hombre viva en sociedad. Es por esto, que en la actualidad en Chile existen organizaciones con y sin fines de lucro, organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales que persiguen dicho objetivo.

TABLA RESUMEN 1. Definición de Organización por Autor

Autor	Definición organización
Johansen (1932)	“Sistema vivo que es viable, capaz de adaptarse a las variaciones del medio que lo rodea; que es capaz de reproducirse y desarrollarse a través de la auto-organización, la autorregulación y que posee una autonomía relativa”
Huse y Bowditch (1976)	“Un sistema social u organización humana consta de un número de individuos, grupos o departamentos, cada uno de los cuales es un subsistema dentro de un sistema total”
Kast y Rosenzweig (1988)	“Un subsistema inserto en su medio y orientado hacia ciertas metas (individuos con un propósito); incluyendo: un subsistema técnico (individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones), un subsistema estructural (individuos que trabajan juntos en actividades integradas), un subsistema psicosocial (individuos que se interrelacionan socialmente) y que son corrdinados por un subsistema administrativo (que planea y controla el esfuerzo global)”

Fuente: Elaboración propia.

3. Gestión de Organizaciones

En el apartado anterior se dieron a conocer distintas definiciones de organización lo que ayudará a comprender, la gestión de organizaciones que se tratarán, pues es necesario conocer el funcionamiento y dinámicas que aquí surgen. Dicha necesidad nace debido a las grandes exigencias que enfrentan actualmente las organizaciones, a causa de la competitividad global, de la diversidad cultural, de los asuntos éticos con los que deben lidiar, además de los rápidos avances en tecnología y comunicación, junto con las expectativas de los trabajadores y funcionarios por un trabajo significativo y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Son todas aquellas exigencias, las que requieren respuestas diversas por parte de las organizaciones, las que de no ser atendidas, podrían eventualmente acarrear situaciones adversas.

En primer lugar, la gestión tiene relación con la acción y el efecto de gestionar o administrar; es por esto que se trata de llevar a cabo diligencias que conduzcan al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Razón por la cual el concepto implica además, llevar a cabo acciones de gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar el proyecto que se pretende realizar como objetivo final.

Para comenzar, y como se explicó anteriormente, es posible distinguir en las organizaciones cuatro niveles distintos. En primer lugar está el ser humano individual, el cual es el bloque básico de dicho sistema; luego está el grupo o departamento, que se caracteriza por ser el conjunto de individuos que trabajan juntos y desarrollan tareas en grupo; como tercer nivel se encuentra la organización en su totalidad, considerando así el conjunto de grupos y departamentos que interactúan entre sí; y por último, se puede incorporar el cuarto nivel que es el conjunto inter-organizacional y la comunidad, que resulta ser el grupo de organizaciones con las cuales la organización mencionada interactúa.

Entonces, la gestión estudia y analiza las organizaciones, basándose en modelos y metodologías del comportamiento y diseño organizacional, pues con dichas perspectivas se logran comprender las relaciones que aquí surgen. Cabe destacar, que cada una de las perspectivas, enfoca su análisis en los distintos niveles de la organización que fueron explicados.

Es por esto, que se puede decir que en el campo del estudio del Comportamiento Organizacional, bajo la visión de **Gibson, Ivancevich y Donnelly** (1902), las organizaciones son comprendidas como (Gibson, Ivancevich y Donnelly, página 7, 2001) “sistemas sociales donde las relaciones que existen entre personas y grupos generan expectativas sobre el comportamiento del individuo y de cómo ejercerá éste su rol”. Por lo tanto, dicha disciplina realiza un micro estudio de las organizaciones ya que se enfoca en los individuos como elementos relevantes de análisis. Razón por la cual, se dice que “en las organizaciones coexisten sistemas de autoridad, estatus y poder”. Además, vale la pena destacar que “los grupos dentro de las organizaciones tienen un fuerte impacto en el comportamiento individual y en el desempeño organizacional”. Todo esto gracias a que conceptos de motivación, de estilo de liderazgo y personalidad, junto con las diferencias cognitivas y emocionales actúan dentro de las organizaciones y son las que explican las interacciones que aquí surgen, las cuales son vitales para cumplir el objetivo final; requiriendo entonces, gestión por parte de los administradores.

Por otro lado, la teoría de la organización o el diseño organizacional es considerada un macro-examen de las organizaciones pues las analiza como una sola unidad. Es entonces, la distribución formal de los empleados dentro de la organización, donde dicha estructura implica tomar diversas decisiones, tales como: (1) la especialización del trabajo, es decir la división del trabajo total en tareas específicas; (2) la departamentalización, que tiene relación con agrupar las tareas comunes para una mejor coordinación entre ellas; (3) la cadena de mando, que es entendida como la línea continua de autoridad desde los niveles organizacionales más altos hacia los más bajos, determinando así el flujo de información y responsabilidades; (4) la amplitud de control, considerada como la capacidad óptima de trabajadores que un administrador puede dirigir de manera eficaz y eficiente; (5) la centralización o descentralización de la toma de decisiones en un mismo punto; (6) y por último la formalización, que hace referencia a la estandarización del trabajo en base a procedimientos y normas.

Por lo tanto, ambas teorías permiten conocer y analizar la gestión de organizaciones, dividiéndola en distintos puntos de vista dadas las dinámicas que surgen en cada uno de sus distintos niveles organizacionales. Si bien se analiza hasta el tercer nivel, es importante considerar que para gestionar un sistema se debe tener en constante consideración el medio en el cual se encuentra inserto, ya que debido al entorno y sus necesidades es que surge la organización.

4. Visión Sociológica del Sistema Carcelario

La siguiente sección busca complementar el enfoque administrativo acerca de las cárceles en base a integrar las perspectivas valiosas de los sociólogos Ervin Goffman y Michel Foucault, con el anhelo de que esto permita dar luces de lo que representan estas instituciones en el plano humano y social.

4.1. Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. Erving Goffman, 1961

El sociólogo canadiense Ervin Goffman, caracteriza los establecimientos sociales como habitaciones, plantas industriales, edificios, etc. donde se desarrollan regularmente ciertas actividades, sin importar si estos establecimientos son de acceso público o restringido, ni el fin de las actividades que ahí se realizan. Todo establecimiento social en que una persona participe, tiene la capacidad de absorber su tiempo e interés, brindándole un mundo propio, distinto del mundo exterior y a su vez del mundo conferido por otras organizaciones. La organización puede deliberadamente poner obstáculos en la relación de los participantes con el exterior y/o límites al éxodo de los mismos. Esta capacidad de absorción es la variable principal según la cual Goffman define un tipo especial de establecimiento social, las denominadas organizaciones o instituciones totales.

Las organizaciones totales son un tipo particular de organización con altas tendencias totalizadoras que actúan como lugar de trabajo o residencia, donde sus participantes se encontrarán aislados del mundo externo por una cantidad de tiempo considerable. La organización total funciona como un híbrido organizacional, ya que es una comunidad residencial que opera como organización formal.

El ordenamiento social básico en la modernidad, es que el individuo tiende a dormir, divertirse y trabajar en distintos lugares, con diferentes co-participantes, bajo autoridades diferentes y sin una planificación estricta, la característica central de las organizaciones totales es la ruptura de las barreras que separan estos tres ámbitos de la vida. Todos estos aspectos de la vida en una organización total se desarrollan en el mismo lugar y bajo una autoridad única. Cada etapa de la actividad diaria se lleva a cabo en la compañía inmediata de un gran número de otros, a quienes se les da el mismo trato y de quienes se requiere que hagan juntos las mismas cosas. Todas las

etapas de la actividad diaria se encuentran estrictamente programadas; por lo que una actividad induce a la siguiente, toda la secuencia de actividades se impone desde arriba mediante un sistema de normas formales. El hecho clave de las instituciones totales consiste en el manejo de muchas necesidades humanas mediante una organización burocrática de conglomerados humanos indivisibles. A su vez, todas estas actividades forman parte de un plan creado de forma deliberada para lograr los objetivos de la organización.

Goffman identifica cinco grupos de instituciones totales presentes en nuestra sociedad occidental:

- Instituciones erigidas para cuidar a las personas incapaces de cuidarse por sí mismas pero que aparecen inofensivas (hogares de ciegos, ancianos, huérfanos, indigentes).
- Instituciones erigidas para cuidar a las personas incapaces de cuidarse por sí mismas que involuntariamente constituyan una amenaza para la comunidad (hospitales de enfermos infecciosos, hospitales psiquiátricos, leprosarios).
- Instituciones erigidas para proteger a la comunidad de quienes intencionadamente representan un peligro para ésta, sin que la finalidad inmediata sea el bienestar de los reclusos (cárceles, presidios, campos de concentración y de trabajo).
- Instituciones erigidas para lograr un mejor cumplimiento de una tarea de carácter laboral y que sólo se justifican por estos fundamentos instrumentales (cuarteles, barcos, escuelas de internos, campos de trabajo, diversos tipos de colonias, mansiones señoriales).
- Instituciones erigidas como refugios del mundo con frecuencia utilizados en la formación religiosa (abadías, conventos, monasterios, otros claustros).

En este seminario nos centraremos en las prisiones, pertenecientes al tercer tipo de instituciones, donde se segrega al individuo del mundo externo con el fin de proteger a su comunidad del potencial riesgo que éste y sus acciones podrían significar.

Las personas a quienes se hace mover en masa, que en las cárceles se denominan presos, reos o internos, pueden confiarse a la supervisión de un personal cuya tarea primordial es la vigilancia. Entre ellos no se juega a la preeminencia entre el gran conglomerado humano y el reducido personal supervisor, están hechos el uno para el otro. En las instituciones totales hay una

escisión básica entre un gran grupo manejado (internos) y un pequeño grupo supervisor (vigilantes).

Los internos viven dentro de la institución y tienen poco o nulo contacto con el mundo externo, pues si bien se pueden comunicar con sus cercanos esto se hace en instancias formales y administradas por la misma organización (como horas de visita), lo que determina que este contacto nunca se desarrollará con la fluidez con que se experimentaba fuera de los límites del centro de reclusión. El personal generalmente cumple una jornada, durante el día o la noche y se encuentra, en teoría, socialmente integrado con el mundo exterior. Cada grupo tiende a presentarse al otro con rígidos estereotipos hostiles; el personal suele juzgar a los internos como crueles, taimados e indignos de confianza; los internos suelen considerar al personal petulante, despótico y mezquino. El personal tiende a sentirse superior y los internos inferiores. La distancia social entre ambos estratos es grande y está formalmente prescripta. La conversación y paso de información entre los grupos es restringida, especialmente en lo relativo a planes del personal sobre los internos, pues es característico mantener a los internos en ignorancia respecto de las decisiones que se toman con respecto a su propio destino. Estas restricciones de contacto son útiles para mantener los estereotipos antagónicos.

En los regímenes carcelarios se busca modificar la conducta de los individuos, que han cometido faltas o delitos, a través de la sumisión a la jerarquía, normas y personal supervisor de la institución total.

El futuro interno llega al establecimiento con una concepción de sí mismo, que ciertas disposiciones sociales estables de su medio habitual hicieron posible. Apenas entra a la cárcel se le despoja del apoyo que éstas le brindan, esto le significa una profanación del yo, sistemática, mas no siempre intencionada. La barrera que la organización total puede levantar entre el interno y el exterior marca la primera mutilación del yo, al enajenarlo del o los roles que ha desempeñado en su vida cotidiana fuera de prisión. Aunque el interno pueda retomar algunos roles si sale en libertad, existen pérdidas que serán irrevocables y por lo mismo pueden ser dolorosamente experimentadas.

A la vez, los procesos de admisión a la cárcel (como efectuar careos, registros, nóminas de efectos personales, revisiones de seguridad que incluyen desvestir al sujeto, desinfectar, cortar el

pelo, entregar la ropa de la institución si es que se tiene, asignarle un espacio en las celdas) representan otra forma de profanación del yo y un mecanismo de programación, ya que al someterse a todos esos manoseos el recién llegado permite que lo moldeen y lo clasifiquen como un objeto que puede introducirse en la maquinaria administrativa del establecimiento, para su paulatina transformación.

El despojo de las posesiones personales del interno y la entrega de pertenencias sucedáneas, con marcas ostensibles que indican que éstas en realidad pertenecen a la institución, representan también una forma de enajenación del yo, pues las personas extienden su sentimiento del yo a las cosas que les pertenecen y anclan a estas una parte de su construcción personal.

En las cárceles se viola la intimidad propia de cada interno, baños sin puertas, habitaciones comunes, inspecciones médicas monitoreadas por externos y revisiones por seguridad. El interno nunca está solo, se siente siempre observado por otros internos en su misma situación. Además se expone al interno a exhibiciones contaminadoras, que proceden del contacto y relación obligatoria con quienes no son de su agrado, ya sea en el momento de compartir un cuarto, la comida, trato informal, en general introducir a este extraño que puede resultar indeseable en actos normalmente realizados de forma personal y privada.

4.2. Vigilar y Castigar, Nacimiento de la Prisión. Michel Foucault, 1975

En su obra Vigilar y Castigar, el filósofo y sociólogo Michel Foucault muestra la “evolución” del sistema punitivo desde su forma primitiva encarnada por el castigo al cuerpo (ya sea a través de daño o de cargas que se debían llevar visiblemente) definido por el autor como “suplicio”, hasta llegar al actual sistema penal occidental de privación de libertad en prisiones aisladas de la sociedad. Por el tema que convoca este seminario de título, la concentración estará puesta en lo relativo a la cárcel más allá del castigo.

En épocas antiguas el cuerpo se constituía como el blanco de la represión penal, siendo éste el receptor del dolor causado por la tortura y protagonista del espectáculo que significaba el “suplicio”, para quienes gustosamente lo presenciaban. Este sistema era, por muchos, considerado bárbaro y deshumanizante; principalmente por el teatro que acarrearba el ser expuesto, sin espacio a pudores, frente a otros a sufrir un castigo.

Posteriormente, se descubrió que más fructífero que causar dolor al cuerpo, es ser capaz de trabajarlo. Así es como surgen las “disciplinas”, concepto en que Foucault agrupa una serie de “...métodos que permiten el control de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad”, según el autor la disciplina aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos económicos y de utilidad) y disminuye esas mismas fuerzas (en términos políticos de obediencia), o sea se disocia el poder del cuerpo para convertirlo en una actitud.

En la modernidad, el cambio ha tendido a lo que Michel Foucault llama una economía de los derechos suspendidos. Siendo éste un flagelo distinto, mas no menos brutal, donde se busca el daño al alma por sobre al cuerpo. La prisión es la esencia de este sistema, mientras que la libertad un bien altamente apreciado en la sociedad occidental; es la moneda de cambio, pues que se busca privar de ésta a quienes cometan una falta punible.

En la prisión no es evidente la idea de causar daño al cuerpo de quienes han cometido delitos. De hecho se busca, aparentemente, protegerlo a través de la entrega de alimentación, ejercicio programado, atención médica y medios de seguridad. Este nuevo sistema de castigo considera a la violencia y el castigo al cuerpo como algo externo, un medio que se utilizará si resulta necesario pero no es un fin, no forma parte de la pena; sino más bien, es la forma de hacer sostenible ésta, usándose el castigo para infundir temor y de esta forma obtener el control sobre el cuerpo de los sujetos.

Se puede ver el papel que desempeña la disciplina como antecedente a la formación de lo que hoy se conoce como cárceles en el momento en que se habla de que ésta “precede ante todo a la distribución de los individuos en el espacio” exigiendo a veces la clausura, o sea la determinación de un lugar heterogéneo a los demás y cerrado sobre sí mismo, con división zonal, que permita control para así evitar la circulación confusa y peligrosa o incluso la fuga de estos individuos en procesos disciplinarios. Es también esencial en la disciplina carcelaria el “control de la actividad”, que se relaciona con manejar el tiempo y su uso por parte de quienes están siendo disciplinados, buscando que éste se determine a ciertas ocupaciones, se maneje en ciertos ciclos, cumpla con determinadas secuencias y procurando que se use lo más exhaustivamente posible, de manera de dejar poco tiempo al ocio pues uno de los principales objetivos de las “disciplinas” será alcanzar la eficiencia.

El fin del sistema penitenciario basado en cárceles es transformar a este ser, que ha osado transgredir las normas sociales, a través de un régimen cerrado donde se le demanda la realización de determinadas actividades bajo vigilancia constante y en un ambiente controlado donde es factible, para quienes tienen el control, ejercer con fuerza el poder disciplinario. El caso extremo de la búsqueda de la perfecta vigilancia es el “Panoptismo” planteado por el filósofo Jeremy Bentham, que es la idea de la construcción de un penitenciario donde es posible hacer un uso sofisticado del espacio y de las luces y sombras que permitiría mantener siempre expuestos a los internos a la vez de mantener al vigilante oculto. De esta manera, resultaba posible generar en el reo la paranoia de estar en todo momento siendo observado sin necesidad de que efectivamente se le estuviera prestando atención (con los respectivos costos que representa tener un observador por cada interno). Esto representa la base de la correcta vigilancia que se hará de forma que sea sabida, mas no evidente, donde quienes están cumpliendo su pena se sepan siempre visibles para sus vigilantes y no tengan momento de comportarse de forma inadecuada. Esta vigilancia juega un rol fundamental para los objetivos del sistema, al estar siendo observados y al ser las faltas castigadas, el individuo ante sólo el miedo de ser atrapado, deberá hacer caso omiso a sus instintos, y reencausar su comportamiento. De esta forma, en teoría, terminará por calzar con las expectativas sociales. Esto terminará por convertir a este sujeto, antes indomable, en lo que Foucault determina como un ser “útil y dócil” para nuestra economía occidental.

En conclusión, es posible observar cómo han cambiado los sistemas punitivos y cómo surge la idea de encerrar a quienes cometen faltas con la excusa de infundirles un castigo a la vez de reformarlos para insertarlos nuevamente en la sociedad, ahora no como un paria, sino como un ser útil al sistema imperante. Sin embargo, se vuelve cuestionable a través de los años, la real capacidad de conversión que ofrece este sistema así como también qué es lo que se pueden considerar como faltas castigables y qué derecho puede tener cada quien de ejercer poder sobre el otro en base a este tipo de medios.

5. Concepto de Crisis

En el siguiente apartado, se dan a conocer distintas visiones que existen en relación a las crisis, tratándose específicamente las que involucran organizaciones, pues es el tema central de este seminario.

Las crisis son consideradas como situaciones que generan inestabilidad en una organización, puesto que bajo dicho escenario se está en un contexto de emergencia debido al peligro en que se encuentran las personas y organizaciones, razón por la cual se deben realizar ciertos cambios para enfrentarlas de buena manera. Dichos cambios pueden implicar resultados positivos o negativos, puesto que podrán ser una oportunidad de mejora como también pueden desencadenar el fracaso de la organización. Por esto, se debe tener presente que una crisis no debe ser vista con ojos de negatividad, ya que es necesario que las organizaciones puedan adaptarse a su entorno y condiciones para entregar un mejor pasar a quienes pertenecen a ésta, así como al medio que las rodea.

Entonces, es debido al gran impacto que las crisis tienen en la sociedad, organizaciones e individuos, que es posible encontrar distintas definiciones y modelos que buscan explicarlas. A continuación se presentan aquellas que resultan más interesantes para efectos del caso a analizar.

Pearson y Mitroff (1993), consideran las crisis como una “situación en que la reputación, prestigio y/o supervivencia de una organización se ven fuertemente amenazadas por el acaecimiento de un evento de distinta índole”, por lo cual realizan una distinción entre aquellas crisis inducidas por el humano y los desastres naturales, entregándole gran importancia al posible manejo de crisis que pueda existir por parte de la organización afectada, sobre todo cuando ésta es causada por el humano pues por lo general tiene una peor reacción por parte de los involucrados debido a su posible prevención.

Por último, los autores recalcan la idea de que ningún tipo de crisis ha ocurrido de forma aislada, pues lo normal es que ocurran múltiples crisis, pudiendo ser posible que cada uno de los tipos pueda desencadenar una reacción en cadena de otras crisis, por lo tanto, cada una de éstas son capaces de ser la causa o el efecto de cualquier otra.

Se puede apreciar que **Shrivastava, Mitroff, Miller, Migliani** (1988), utilizaron un enfoque multidisciplinario, del cual definieron las 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”. Dichos autores realizaron los estudios correspondientes en crisis industriales y por esto hacen una distinción

entre los tipos de crisis que pueden ocurrir en este ámbito, de acuerdo a los costos asociados que puedan causar.

Por una parte, se encuentran aquellas que ocurren de manera parcelada en el tiempo, no causando así grandes daños para la sociedad y la organización. Existen otras que generan gran alarma debido a las implicancias que traen consigo, pues afectan a la sociedad en su conjunto pudiendo incluso seguir con repercusiones tras el paso de varias décadas. Esto ocurrió en la crisis de Bhopal, la cual es tratada por los autores, y en la que existió una gran cantidad de pérdidas humanas en India debido a la liberación a la atmósfera de un pesticida llamado isocianato de metilo (MIC). Dicha situación ocurrió por la falta al cumplimiento de la normativa de seguridad en la planta, la que si bien fue un hecho puntual, mostró en un principio distintas señales de que el funcionamiento industrial no era el adecuado; ejemplo de esto, fue la muerte de un trabajador de la planta por intoxicación, la contaminación de pozos de agua que terminó matando a animales de la zona, un incendio en una de las áreas, entre otros accidentes más.

Así como existe este ejemplo, es posible encontrar más en la historia de nuestra sociedad. Uno de ellos podría ser el accidente nuclear de Chernobyl, Ucrania en 1986, el cual causó la muerte directa de 31 personas, además de aumentar la probabilidad de cáncer en la población tras el paso de los años.

Los autores destacan que debido a la complejidad y a la ambigüedad que surge en una crisis. Resulta fundamental la preparación que pueda existir por parte de la organización, ya que la toma de decisiones en esos momentos es limitada e irracional. Es por esto, que se debe contar con guías y procedimientos que incentiven y permitan un buen actuar a los responsables e involucrados de la crisis.

Por último **Pearson y Clair** (1998), incorporaron nuevos conceptos en su definición, pues consideran que las crisis organizacionales son inherentemente un fenómeno en el cual actúan como fuerzas importantes en su creación y gestión cuestiones psicológicas, político-sociales y estructurales-tecnológicas. Ellos buscan incorporar estudios previos que existen de acuerdo a los distintos enfoques, por lo tanto la definición de crisis que entregan, tras el análisis multidisciplinario, es la siguiente:

“Situación de baja probabilidad y alto impacto que es percibida por los grupos de interés como una amenaza a la viabilidad de la organización, y que es experimentada de manera subjetiva por los individuos como amenaza a su persona y también a la sociedad en que están insertos. Existe una ambigüedad de causa, efecto y significados en la resolución de la crisis organizacional, lo que puede llevar a una desilusión o pérdida de significados comunes, así como a la ruptura de creencias y valores comunes”.

Por lo tanto, las crisis organizacionales han sido sujeto de estudio a lo largo de la historia de la humanidad pues al ser las organizaciones parte fundamental dentro de las estructuras sociales, las implicancias que puedan tener dentro de ésta pueden ser grandes e involucrara muchas personas. Junto con lo anterior, es posible encontrar distintos tipos de visiones debido a la gran diversidad de aristas con que se pueden tratar las dinámicas que surgen bajo dicho contexto. Por esto las definiciones expuestas se van perfeccionando y en algunos casos complementando, para así ir ahondando en el estudio de las crisis.

TABLA RESUMEN 2. Definición de Crisis por Autor

Autor	Definición Crisis
Shrivastava, Mitroff, Miller, Migliani (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”
Pearson y Mitroff (1993)	“Situación en que la reputación, prestigio y/o supervivencia de una organización se ven fuertemente amenazadas por el acaecimiento de un evento de distinta índole”
Pearson y Clair (1998)	“Situación de baja probabilidad y alto impacto que es percibida por los grupos de interés como una amenaza a la viabilidad de la organización, y que es experimentada de manera subjetiva por los individuos como amenaza a su persona y también a la sociedad en que están insertos. Existe una ambigüedad de causa, efecto y significados en la resolución de la crisis organizacional, lo que puede llevar a una desilusión o pérdida de significados comunes, así como a la ruptura de creencias y valores comunes”

Fuente: Elaboración propia.

6. Modelos de Crisis Organizacional

El objetivo de la siguiente sección es exhibir los distintos modelos con el propósito de conocer las ideas postuladas por los autores que se han dedicado al estudio de crisis organizacional. Con la idea de facilitar y estructurar la lectura, se dividirán los temas en cuatro partes: los estudios que tocan los tipos de crisis para categorizar la diversidad de problemas que se pueden dar dentro de una organización; luego se revisarán los distintos estudios que hacen referencia a las fases de las crisis, debido a la importancia de identificar correctamente en qué etapa está la organización para así enfocar los esfuerzos en superar cada una de éstas; a seguir, se hará una revisión de los estudios que tocan las causas de las crisis con el objetivo de identificar los distintos factores que pueden gatillar una; por último, se verán los modelos que se refieren a los grupos de interés involucrados en las crisis, ya que estos son los que pueden aumentar los efectos o disminuir las consecuencias.

Se ha elegido este orden de presentación debido a la relevancia de, en una primera instancia, reconocer las distintas crisis que pueden afectar a la organización; luego siguen las fases de las crisis debido a que también guarda relación con reconocer, en este caso, las etapas que vive la crisis (cualquiera sea el tipo de ésta); las causas vienen después, porque tienen que ver con un estudio periódico para realizar cambios y mejoras dentro de la organización, además de saber dónde se puede estar gatillando la crisis y sus distintas etapas; por último, se observarán los distintos grupos de interés porque tienen relación con una crisis ya desatada y los efectos que puede tener ésta, en las distintas personas que están dentro y fuera de la organización.

6.1. Tipos de Crisis

A seguir se revisarán los estudios que hacen referencia a los tipos de crisis. Para ellos nos centraremos, en primera instancia, en los autores Shrivastava, Mitroff, Miller que nos definen las crisis de acuerdo a su origen, sea éste por causas humanas o por causa natural; luego se realizará una tipología de acuerdo a su origen y severidad, realizado por el autor José Arturo García Betancourt, para terminar con una a una tipología más acabada, realizada por los autores Ian Mitroff y Christine Pearson.

Los autores **Shrivastava, Mitroff, Miller y Migliani** (1988), definen a grandes rasgos dos tipos de crisis:

- Crisis Naturales: Son por actos de la naturaleza, por lo tanto, no son previsibles. Sus impactos están limitados a una región y tiempo en particular. Además, los desastres naturales tienen su peor momento al gatillarse la crisis. Ejemplos de esto son terremotos, inundaciones, huracanes, tsunamis, erupciones volcánicas, etc.
- Crisis Industriales: Son desastres causados por fallas humanas, tecnológicas o comunicacionales, por lo tanto, se pueden detectar las señales de que van a ocurrir con anterioridad. Las crisis industriales no tienen su peor momento al gatillarse la crisis, sino tiempo después de ocurrido el evento que la gatilla. Ejemplo de estos son, accidentes nucleares, sabotajes, medicamentos en mal estado, explosiones, desastres medioambientales, y contaminación sostenida del ambiente, etc.

El trabajo realizado por los autores se enfoca en esta última descripción, ya que las crisis industriales generan daños a gran escala a la vida humana y al ambiente, donde la primera incluye muertes, lesiones, efectos retardados a la salud y a futuras generaciones; y la segunda hace referencia al daño en el ambiente, incluyendo la destrucción de la vegetación, la contaminación del aire, agua y suelo, los cambios en las condiciones meteorológicas y las mutaciones en las especies de la vida natural.

Las crisis industriales entonces, tienen grandes costos económicos y sociales tanto para la organización donde se origina como también para su comunidad, puesto que éstas son responsables de la compensación económica y la asistencia médica de las víctimas, así como de la limpieza de la contaminación, la reedificación de los centros de fabricación, el rediseño de los productos y procesos defectuosos. Todo esto en relación a los costos económicos que genera. Por otra parte, los costos sociales hacen referencia a las interrupciones que provocan en la vida social, cultural y política, en algunos casos involucra la evacuación de localidades, la rehabilitación de personas afectadas y cambios en el orden social.

Las crisis industriales según los investigadores, pueden tener su origen en la producción o en el consumo. Los que tienen origen en la producción se pueden deber a problemas en:

- Sistema de producción: Incluye accidentes personales, de transporte y aquellos que causan un daño mayor a los trabajadores y su comunidad.
- Ambiente de producción: Incluye peligros de enfermedades profesionales y accidentes en el lugar de trabajo.
- Efectos post-producción: Incluye contaminación ambiental y problemas tóxicos de eliminación de desechos.

En cambio, los de consumo generalmente son provocados por un mal uso de los productos en buen estado, sabotaje de productos o uso de productos defectuosos.

El autor **José Arturo García Betancourt** (1999) identifica dos tipos de crisis en relación a su origen. A continuación se presentan:

- Internas: Son las más comunes, frecuentes y diversas. Son las crisis causadas por las acciones de los hombres, y que se producen en el interior de la organización. Pueden manifestarse en los resultados de los procesos ejecutados en las áreas funcionales de la organización como: finanzas, contabilidad, compras, inventarios, tecnología de información, administración de personal, producción, distribución, etc.
- Externas: Tienen su raíz en hechos fuera de la empresa que la han afectado. Éstas se pueden desencadenar tanto por causas naturales, como por causas humanas. Encontramos aquí las catástrofes naturales (terremotos, sequías, tormentas, aluviones, etc.), las catástrofes naturales provocadas por el hombre (incendios, contaminación ambiental, deforestación, etc.), el sabotaje, el terrorismo y los conflictos armados, y los actos y hechos en el entorno de la organización (leyes, políticas, avances tecnológicos, evolución del mercado, cambios en el sistema financiero, etc.).

Luego identifica tres clases de crisis de acuerdo al impacto generado por ésta, las cuales se presentarán a seguir:

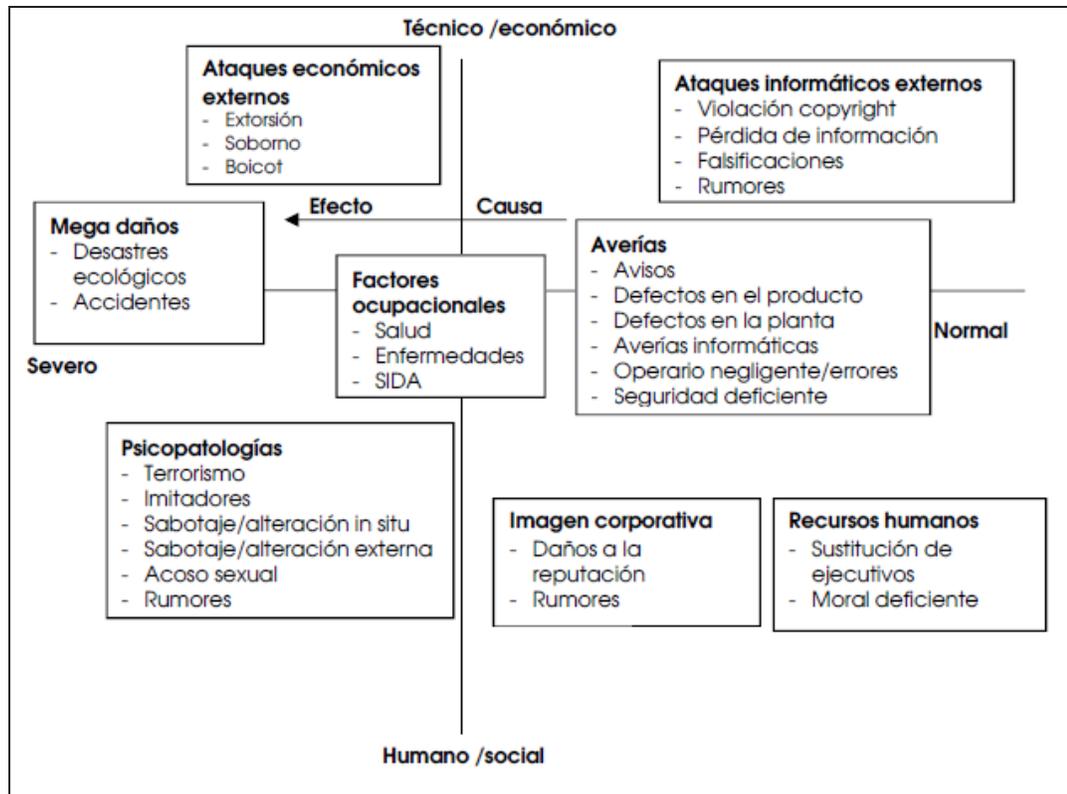
- Crisis superficiales: No son de gran magnitud y a veces ni la propia administración las detecta. Se califica en un rango entre 1 y 2 en una escala de 1 a 10. Son las de mayor frecuencia, los efectos económicos negativos no son de gran importancia. Corresponden a hechos que pueden ser atendidos y resueltos antes de que pasen a niveles más graves,

por lo que es necesaria su temprana detección. Ejemplos de crisis superficiales son fallas en procesos productivos, errores de funcionarios, decisiones incorrectas, etc.

- Crisis de nivel medio: Son un poco más severas y pueden ser el resultado de una acumulación de crisis superficiales que no fueron resueltas a tiempo. En esta etapa los efectos económicos aún son manejables con los recursos de la empresa y la capacidad económica de sus accionistas. Se califica entre 2,1 y 5 en la escala de 1 a 10. Algunos ejemplos son pérdida de activos importantes, errores más graves en el proceso productivo, errores en la toma de decisiones, etc.
- Crisis profundas: Pueden producir graves daños, hasta llegar a la liquidación de la compañía. En esta etapa los recursos propios son insuficientes y es necesario acudir al crédito financiero y a los proveedores, pero en muchas ocasiones estos créditos son negados por la misma situación de la empresa; adicionalmente los accionistas pierden el interés, lo que hace más grave el estado de crisis. Esta etapa se califica entre 5,1 y 10 en la escala de 1 a 10. Las medidas conducentes a superar la crisis deben ser de la misma magnitud que el tamaño de la crisis. En estas crisis aparecen elementos más complejos, que se pueden relacionar con la cultura organizacional, como la falta de definición de objetivos y metas, o bien, la incapacidad para anticipar y evitar la crisis.

Los autores **Ian Mitroff y Christine Pearson** (1993), indican que las organizaciones pueden ser vulnerables a ilimitados tipos de crisis, por lo que las recogen y ordenan en cuatro familias de crisis de acuerdo a su origen y magnitud. De manera similar a lo aportado por José Arturo García Betancourt, quien también hace una tipología de acuerdo a la severidad.

FIGURA 2. Tipos de Crisis



Fuente: Mitroff y Pearson (1993).

Estas familias se pueden apreciar en la figura 2, la cual está dividida en cuatro cuadrantes. Se puede observar que el eje vertical muestra la naturaleza de las crisis, hacia arriba se están las crisis con origen humano o social y hacia abajo las que son de origen técnico o económico. En el eje horizontal se puede observar que al lado derecho se encuentran los problemas cotidianos, mientras que en el lado izquierdo los que tienen un impacto severo en la organización.

Como se puede observar, las cuatro familias de crisis de acuerdo al diagrama son:

- Técnico o económico normal
- Técnico o económico severo
- Humano o social severo
- Humano o social normal

Cada una de estas familias contiene los distintos tipos de crisis identificados por los autores, los cuales se mostrarán a continuación:

- **Mega daño:** Genera un daño severo y su causa es técnica/económica, encontrándose en este tipo de crisis los accidentes y los desastres ecológicos; se hace difícil seguir las operaciones de la organización luego de un desastre de este tipo.
- **Ataques económicos externos:** Provocan un daño severo y su causa es técnica/económica, dentro de esta clasificación caben las extorciones, el chantaje, el boicot y la adquisición hostil.
- **Psicopatologías:** Inducen un daño severo y su causa proviene de causas humano/social, por lo que dentro de este grupo se encuentra el terrorismo, el sabotaje interno, secuestros de ejecutivos, acoso sexual y rumores.
- **Ataque de informáticos externos:** Se encuentran dentro de la normalidad en relación al daño y su causa es de origen técnico/económico, es por esto, que se encuentran las infracciones a los derechos de autor y de pérdida de información.
- **Averías:** Su daño se encuentra dentro de la normalidad y su causa es técnica/económica, por lo que aquí caben los productos defectuosos, defectos en la planta, computadores defectuosos, defectos en seguridad y errores de operadores.
- **Imagen corporativa:** Su daño se considera de un nivel normal y su causa es humana/social, encontrándose aquí los daños a la reputación de una organización y los rumores.
- **Recursos humanos:** Su daño se considera de un nivel normal y su causa es humana/social, encontrándose aquí la sustitución de ejecutivos y la moral deficiente.
- **Factores ocupacionales:** Este tipo de crisis está entre lo normal y severo, y también entre las causas humanas/sociales y técnicas/económicas; encontrando en este tipo los daños a la salud de los empleados.

En la práctica no siempre es fácil identificar el origen de las crisis, puesto que es muy difícil fijar el límite entre una falla técnica o humana siendo que son los humanos los que operan, en su mayor parte, los sistemas técnicos y económicos.

También se debe tener en cuenta que los problemas considerados cotidianos dentro de una organización pueden evolucionar y transformarse en crisis severas, por lo que se debe estar

atento, pues los problemas cotidianos pueden ser una señal de dificultades mayores en el largo plazo.

6.2. Fases de una Crisis

En esta parte se revisarán los estudios donde se identifican las distintas fases de la crisis, para comprender así su proceso dinámico y saber cómo enfrentarla. Para ello, nos referiremos en primera instancia a las etapas mencionadas por Shrivastava, Mitroff, Miller y Migliani, puesto que estos sólo hacen alusión a las etapas por las que pasa la crisis una vez que esta ya se ha desencadenado, pero no hace ninguna referencia a las etapas previas al desastre; luego mostraremos las etapas dadas por los autores Mitroff y Pearson, los que identifican cinco etapas dentro de la crisis organizacional; después procederemos a conocer las fases descritas por Turner, quien agrega unas etapas a las ya descritas por los autores anteriores; por último, describiremos las fases postuladas por José Arturo García Betancourt, quien menciona cómo la crisis afecta a las personas.

Dentro del estudio realizado por los autores **Shrivastava, Mitroff, Miller y Migliani** (1988), se puede extraer claramente tres etapas:

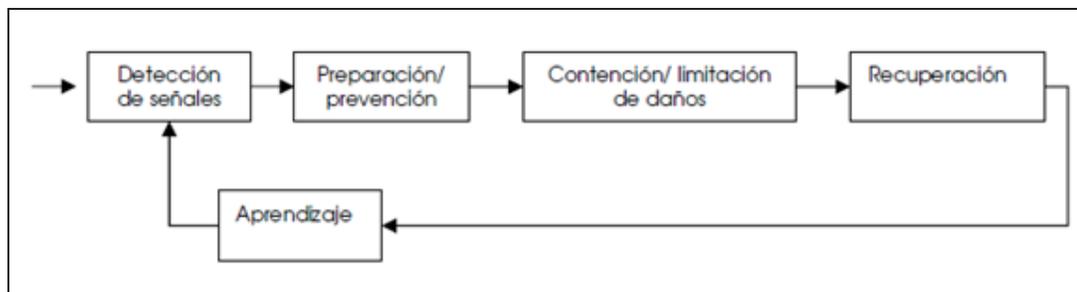
- Evento gatillador: Estos tienen baja probabilidad de ocurrencia y a menudo estos vienen con señales de advertencias previas; sin embargo, con frecuencia estas señales no son tomadas en cuenta.
- Respuesta a la crisis: Se intenta mitigar la destrucción y el caos en la comunidad; como también, de prevenir alguna crisis futura de corte similar. Las respuestas inmediatas apuntan al control técnico del daño, y al rescate y alivio de las personas heridas. Las respuestas de más largo plazo se enfocan en la búsqueda de las causas y consecuencias de la crisis, en la resolución de conflictos, en la compensación y rehabilitación de las víctimas; además, se enfocan en las mejoras organizacionales y tecnológicas. Otras respuestas apuntan a los cambios en las condiciones ambientales y en las modificaciones de las regulaciones de las industrias.
- Resolución y extensión de la crisis: Se dan diversas formas de enfrentar la resolución de crisis, algunas de éstas son: mitigar el efecto de la crisis, recuperar y mejorar los procesos tecnológicos de la organización, compensar a las víctimas y, en algunos casos,

cambiar la industria en la que se está operando o cambiar el mercado al que se dirige el producto.

Todas estas etapas apuntan a la resolución inmediata luego de que ya se ha desencadenado el problema. Pero los autores no se enfocan dentro de este estudio a la prevención, siendo que la prevención es extremadamente importante debido que es mejor adelantarse a los hechos para evitarlos, que reaccionar a cuanto desastre se presente; es un asunto de números, es más costoso económica y socialmente extinguir la crisis que prevenir para que ésta no se dé.

En cambio, en el estudio de **Ian Mitroff y Christine Pearson** (1993), describen cinco fases dentro de la crisis organizacional, las cuales incluyen fases de prevención y preparación, además de la recuperación, que es el foco principal del estudio anterior. También es importante destacar que este modelo involucra aprendizaje, lo que es fundamental para “evitar tropezar con la misma piedra”, hecho que empíricamente ocurre con frecuencia.

FIGURA 3. Fases de una Crisis según Ian Mitroff y Christine Pearson



Fuente: Mitroff y Pearson (1993).

Las fases de la crisis se pueden observar en la figura 3, estas etapas siguen un orden específico, yendo desde la detección de señales al aprendizaje una vez superada la crisis.

Las fases de las crisis se definen de la siguiente manera:

- **Detección de señales:** Corresponde a la percepción de señales que permiten detectar de manera temprana la existencia de los problemas que pueden dar paso a la crisis. Las organizaciones no preparadas para gestionar una crisis, en general, ignoran estas señales de advertencia.

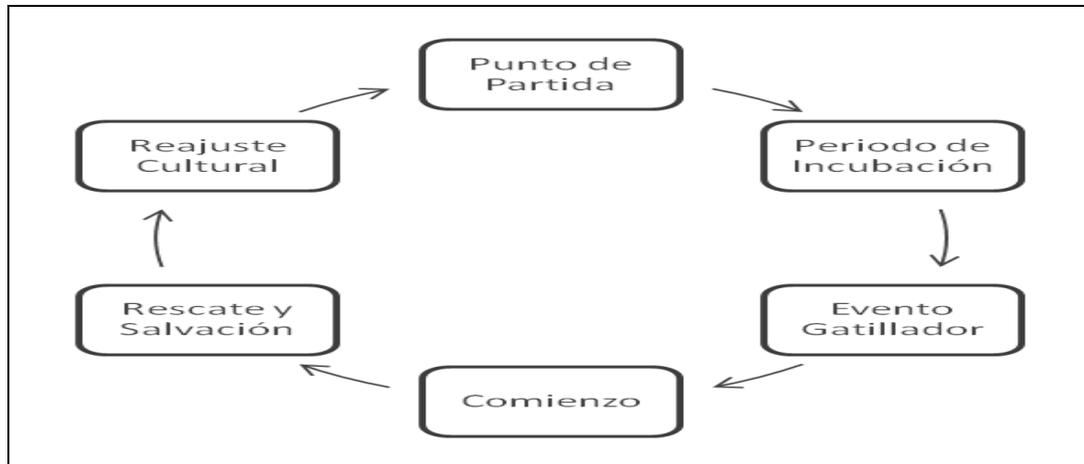
- Preparación y prevención: Indica que la organización mejor preparada no sigue el principio “si no está roto, no lo repares”. Las organizaciones que se preparan para las crisis de forma sistemática y continua buscan problemas potenciales antes de que se vuelvan muy grandes para arreglarlos. Lo que no quiere decir que la organización tenga una completa prevención de crisis, sino que está mejor preparada en el caso de ocurrir una.
- Contención de Daños: Corresponde a limitar los efectos de la crisis. Una contención de daños efectiva detallará planes para prevenir que una crisis localizada se extienda a otros lugares de la organización o de su entorno.
- Recuperación: Hace referencia a que la organización mejor preparada, tiene que contar con programas de corto y largo plazo, con el fin de recuperar la organización.
- Aprendizaje: Se refiere a la adecuada reflexión de la situación vivida, además de una evaluación crítica sobre las lecciones aprendidas.

Otro autor que describe en su estudio las fases de las crisis es **Barry Turner** (1976), quien hace referencia a desastres de gran escala ocurridos en el Reino Unido. Dichos casos se vieron venir, y por lo tanto pudieron haber sido evitados. El autor, busca patrones organizacionales que preceden dichos desastres¹.

Turner, describe seis fases que muestran el proceso por el que pasa una organización que no está preparada para enfrentar una crisis. En un principio existe una organización miope que prefiere no prestar atención a lo que está aconteciendo, hasta que la situación explota y tienen que ir realizando ajustes a medida que ocurren los problemas.

¹ En los modelos de causas de una crisis se darán mayores antecedentes de los casos que estudió.

FIGURA 4.Fases de una Crisis según Barry Turner



Fuente: Elaboración propia, en base Turner (1976).

En la figura 4, se pueden observar las etapas que el autor describe, comenzando en el punto de partida.

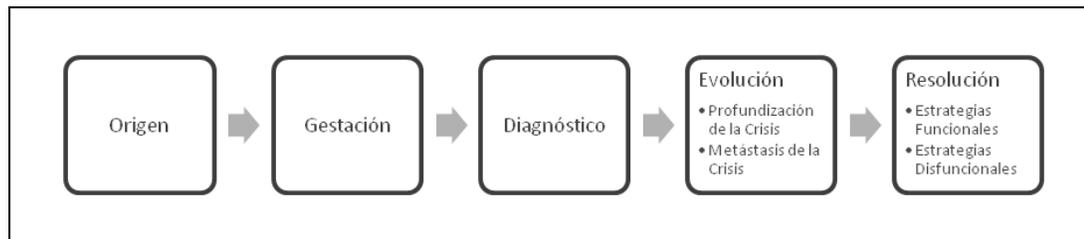
- Punto de partida: Se refiere a la presencia de creencias iniciales culturalmente aceptadas acerca del mundo y sus problemas. Existen normas de prevención dispuestas en leyes, códigos de prácticas y costumbres.
- Periodo de incubación. Es la acumulación de hechos que han pasado desapercibidos por el personal, o que simplemente no quieren ser reconocidos.
- Evento gatillador: en esta etapa existe un evento que atrae la atención y transforma la percepción que se tenían de las primeras dos fases.
- Comienzo: Hace referencia a las consecuencias inmediatas al colapso.
- Rescate y salvación: Una vez que la situación inmediata post colapso es reconocida, se realizan ajustes que permitan que el rescate y las acciones de ayuda comiencen.
- Reajuste cultural total: en esta etapa una asesoría es llevada a cabo, por lo que las creencias y normas precautorias son ajustadas para adecuarse al nuevo entendimiento de la forma en que funciona el mundo.

De acuerdo a las etapas descritas se puede observar que el personal de la empresa tiene una posición pasiva respecto a los hechos que están ocurriendo a su alrededor, hasta que se arranca de las manos por un evento que los hace ver que el problema es existente y que esta para

quedarse si es que no se reacciona de manera oportuna, lo que permite que tomen consciencia y comiencen a realizar cambios en su manera de entender la organización.

Para el profesor **José Arturo García Betancourt** (1999), existen cinco etapas específicas de la crisis en las cuales no se establece un límite definido de diferenciación con precisión.

FIGURA 5. Fases de una Crisis según José Arturo García Betancourt



Fuente: Elaboración propia, en base García Betancourt (1999).

En la figura 5, se pueden observar las cinco fases, como se puede apreciar que en la etapa de evolución hay dos sub-etapas, una donde existen factores humanos que profundizan la crisis y otra donde el problema se extiende a lo largo de la empresa. En la etapa de resolución se muestra dos formas opuestas de enfrentar la crisis, la primera es a través de estrategias funcionales, las cuales permiten llevar de mejor forma la crisis, y la segunda es a través de estrategias disfuncionales, que como dice su nombre, dificultan el proceso de recuperación.

A continuación se explicarán cada una de estas etapas con mayor detalle.

- **Origen:** Marca el inicio de la crisis. Como la mayoría de las crisis tienen su origen en decisiones y actos de las personas, en muchas ocasiones aún cuando la organización cuenta con excelentes canales de comunicación, el origen de una crisis no es fácilmente detectable, ya sea por decisiones de los administradores donde no se miden las consecuencias o por acción premeditada de algún funcionario que no lo exterioriza.
- **Gestación:** Su gestación se inicia sin que sus efectos sean claros y detectables en la organización. Muchas veces su ambientación aparece en informes verbales o simples comentarios por personas que tienen una amplia información desde la dirección. Si la empresa ha estado bien, no se considera el fracaso como algo factible dentro de ella. No es adecuado que la gerencia centre el control y análisis de la organización sólo desde el

estado financiero, dejando de lado otras áreas que pueden ser igualmente vulnerables para la gestación de la crisis.

Generalmente la aparición de la crisis obedece a la presencia de un evento desencadenante como aquel suceso concreto que crea traumatismos en un grupo o que en términos administrativos se proyecta venir con consecuencias muy nocivas para la organización. La característica determinante para identificar un suceso traumático como generador de una crisis colectiva es el impacto que provoca en un determinado número de personas.

- Diagnóstico: En algunas organizaciones la crisis empieza a ser significativa cuando las utilidades de la compañía decrecen entrando en un estado de alerta. Esto es consecuencia del enfoque hacia las utilidades y por esto la primera acción de los gerentes es controlar costos y gastos, además de buscar créditos externos. Es un error pensar en resolver la crisis sólo desde el componente financiero sin hacer caso al análisis situacional del conglomerado organizacional.

En algunas organizaciones entra a jugar un papel importante el orgullo y prestigio del gerente y los ejecutivos, negando la importancia y la trascendencia de la situación encerrando la crisis sólo para el personal administrativo. La negación, como primera reacción de un grupo ante un hecho traumático, es pretender hacer de cuenta que nada ha sucedido, que lo que se está viviendo es simplemente una pesadilla colectiva.

La negación de la crisis caracterizada por una drástica censura de la realidad, casi siempre de manera inconsciente, puede aparecer tanto de manera individual como colectiva. En el primer caso, es posible que su duración sea mayor que cuando aparece la negación colectiva dado que cuando aparece la negación colectiva dado que el gran número de personas afectadas por el suceso, es en sí, un evidente llamado a la realidad. Es mucho más fácil encerrarse en la fantasía de la negación cuando la situación que genera desequilibrio afecta de manera directa a un grupo que a una persona por separado. Ocultar la crisis es negarle a la empresa la posibilidad de superarla en su comienzo, es prolongar su momento de resolución.

De forma errónea, se asocia a fracaso, y esta es la razón principal por la que muchos directivos y empresarios tardan en reconocer la existencia de una crisis. Reconocer la existencia de la crisis es, en cierto modo, reconocer el fracaso. Sin embargo, la primera y absoluta condición para resolver una crisis es reconocer su existencia. Desde el

momento en que la crisis genera sus primeros efectos hasta el momento en que se reconoce su existencia, y pasa a la acción, se pierde un tiempo valioso que suele resultar determinante.

- Evolución

- a) Profundización de la crisis: Es una fase destructiva para la organización que pone en peligro su supervivencia. Ésta ve afectada su imagen, producto y servicio, es la etapa donde la compañía se silencia más hacia su entorno y se vuelve hermética en el manejo de la información.

En este momento se deben aunar esfuerzos y compromisos entre sus propietarios, administradores, recursos humanos y acreedores para actuar. La velocidad con que se haga será crucial para salvar la empresa; en muchas oportunidades este tiempo se desperdicia porque es el momento de las recriminaciones, de la declaración de responsabilidades en la cual los integrantes de la organización entran en un proceso de frustración; se cancelan contratos y se despiden personas que representan parte de la fuerza vital de la organización. En el caso del gerente, pueden aparecer apegos emocionales que pueden hacer que ante el estado de crisis se aferre a sus esquemas previos y se le haga difícil pensar en la posibilidad del cambio.

Cuando al fin el grupo es consciente de la gravedad del ocurrido y reconoce la inminencia de la crisis, se presentan las reacciones iniciales que pueden manifestarse de diversas formas según sea la estructura del grupo y los tipos de personalidad de las personas que lo conforman. Reacciones comunes que se presentan en el proceso grupal de crisis son:

- Explosiones emocionales: Se trata de una respuesta primaria de los integrantes del grupo después de la ocurrencia del evento. En este momento se observan las características individuales de cada una de las personas que conforman la colectividad; algunos buscan hacer, en contraste con la sensación de impotencia y de intimidación de otros. A veces estas explosiones emocionales pueden generar algunos roces entre los participantes dado el poco control que se posee.
- Desorden interno: Muchas veces a raíz de las explosiones emocionales, se desequilibra el grupo y se presenta un caos interno en el cual los principios básicos y la estructura establecida durante el proceso grupal pierde su contexto. Se multiplica la psicología del rumor que reemplaza a las comunicaciones

oficiales. Esto resulta peligroso, pues en algunos casos los integrantes del grupo pierden su convicción hacia el verdadero sentido del conglomerado y logran poca motivación para seguir trabajado por sus objetivos.

- Creación de bandos: Los individuos de un grupo, sin percatarse de ello se involucran en un proceso de identificación y re-asociación de acuerdo a su manera de pensar. Al crearse bandos, algunas veces se toleran adecuadamente las diferencias pero en otros casos estos subgrupos inician una batalla en la búsqueda de imponer sus ideas y eso deteriora profundamente la armonía grupal si no es adecuadamente intervenida por los líderes.
- b) Metástasis de la crisis: Es la fase cuando la crisis se ha extendido a toda la empresa. La iniciativa por salvarla no está sólo en las manos de sus dueños sino en instituciones de vigilancia y control del Estado. En esta etapa el problema ya ha trascendido oficialmente las fronteras de la organización y es inocultable en el entorno social. La metástasis de la crisis evidencia toda pérdida de control por parte de la gerencia para manejar la crisis y la solución no está sólo al interior de la organización, la mirada se proyecta hacia afuera, buscando apoyo externo.
- Resolución: En esta etapa pueden presentarse dos situaciones que pueden representar un dilema, o se escoge el camino de la oportunidad para salvar la organización y alcanzar una escala en el proceso de madurez o se elige la vía del peligro que llevará a la organización a la desintegración. Esta decisión es interna del grupo y corresponde a sus líderes orientarla. Las estrategias funcionales y disfuncionales están ahí y son las que van a determinar el futuro de la organización y por ende de la colectividad dependiendo del camino elegido.
- a) Estrategias funcionales: son la ruta del crecimiento grupal, el camino a la madurez colectiva mediante el cual se reafirman los objetivos y se acentúan los compromisos con la organización y su futuro. En otras palabras las estrategias funcionales son un proceso similar a la reingeniería. Es fundamental tener muy claras las prioridades existenciales y como tal es básico saber que en primera instancia son las personas y sus actos las que sacarán adelante la organización para superar la crisis. Las estrategias funcionales para superar una crisis a nivel colectivo son el análisis (reflexión grupal sobre el impacto de la crisis), el diálogo (sincero, comprensivo, constructivo), la tolerancia, la asertividad, la cooperación, la convicción sobre la necesidad de cambio y la búsqueda de consenso.

- b) Estrategias disfuncionales: Son aquellas que representan un peligro y llevan a la colectividad a una inminente y traumática desintegración, con ruptura de las relaciones interpersonales y en muchos casos a que la organización desaparezca. Entre las estrategias disfuncionales más comunes están la agresividad entre los bandos, la intolerancia y falta de respeto hacia los demás, la negación de la problemática grupal, las rigideces colectivas y resistencia al cambio, la comunicación echando culpas y la sumisión sin criterio ante las determinaciones del líder.

Este análisis permite ver cómo las crisis son procesos que van de la mano de la mera existencia del hombre y de las organizaciones, que ellas aparecen como una manera de llevar a las personas a movilizarse en torno a su madurez o exterminio como grupos sociales y que su presencia más que una problemática en el horizonte se convierte en la posibilidad de que las personas desplieguen su potencial y que sus actos los lleven a construir de una manera más eficaz el entorno organizacional.

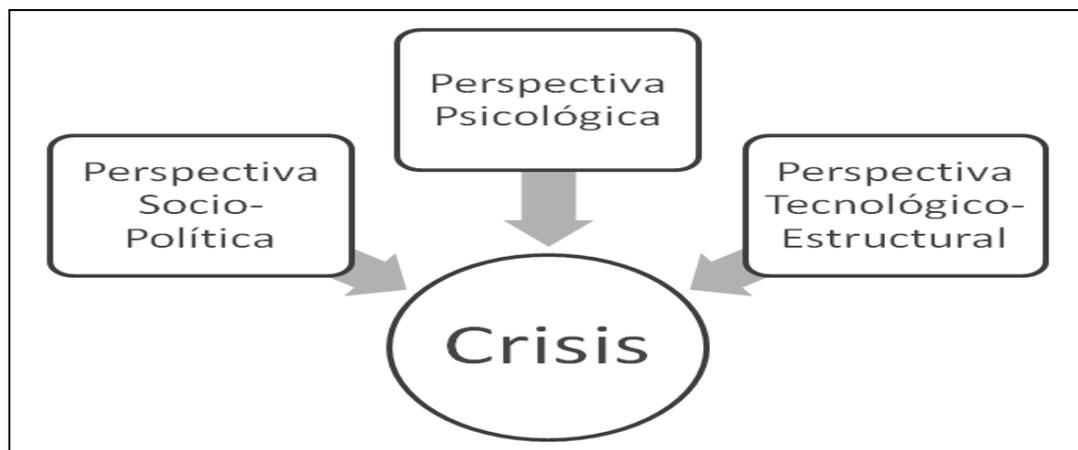
6.3. Causas de una Crisis

En esta parte se revisarán los estudios que han detectado las distintas causas y elementos que provocan las crisis. Una crisis se produce a causa de una serie de elementos que pueden provenir tanto del interior de la organización como de su entorno, la detección de estos es fundamental para el análisis, puesto que entrega una perspectiva más amplia para poder prevenir una situación crítica. Para ellos nos referiremos en primera instancia a las causas mencionadas por Christine Pearson y Judith Clair, ya que tienen una mirada desde distintas perspectivas de las razones por las que ocurren las crisis, el llamado enfoque multidisciplinario; después se mostrarán las causas de acuerdo a la mirada de Shrivastava, Mitroff, Miller y Migliani, los que dan razones que tienen su origen dentro y fuera de la organización; para luego terminar con las causas que aparecen en el estudio de Barry Turner, el cual determina éstas a través de la observación de casos, otorgando razones más específicas a las dadas por los autores mencionados anteriormente.

En su estudio **Christine Pearson y Judith Clair** (1998), realizan un análisis desde una perspectiva multidisciplinaria, considerando factores psicológicos, socio-políticos y tecnológicos-estructurales. Las causas incluyen los factores inmediatos que originaron la crisis,

junto con las condiciones anteriores que permitieron desencadenarla. Es decir, la presentación va a ser de los modelos más amplios a los más específicos.

FIGURA 6. Causas según el Enfoque Multidisciplinario



Fuente: Pearson y Clair (1998).

En la figura 6, se puede observar las distintas perspectivas para analizar el origen de la crisis. Las cuales se verán con más detalles a continuación².

Enfoque Psicológico: En este enfoque se explica que se puede utilizar la teoría cognitiva y la teoría psicoanalítica para explicar y predecir las fuerzas individuales involucradas en la creación de la crisis organizacional. A continuación se explican ambos enfoques:

- a) Enfoque Cognitivo: Está basado en tres importantes supuestos: (1) Las crisis presentan problemas, pues son eventos muy inciertos, complejos y emotivos, donde juegan múltiples partes unas en contra de otras; (2) La gente se encuentra limitada por sus capacidades de procesar información durante una crisis; (3) Las crisis surgen porque ejecutivos, administradores u operadores respondieron de manera irracional, cometieron errores de sesgo y otras deficiencias en el procesamiento de información y toma de decisiones.

Por lo tanto, el compromiso, la capacidad cognitiva y las expectativas negativas pueden afectar en el sentido y severidad de una crisis.

² Si bien las en el estudio se tocan puntos como consecuencias, precaución y enfrentamiento, en esta sección sólo se verán las causas, por ser el tema que se está tratando.

- b) Enfoque Psicoanalítico: La sanidad mental y el plano inconsciente de una persona, juegan un rol importante en la creación de una crisis organizacional. Las organizaciones propensas a crisis, versus las organizaciones preparadas para una crisis, tienen una probabilidad de usar siete veces más mecanismos de defensas como la negación, rechazo, fijación, grandiosidad y proyección.

Con esto se quiere decir que las causas de una crisis organizacional pueden ser los comportamientos, orientación ineficaz u otra limitación cognitiva de un empleado o grupo de empleados en la interacción con las estructuras y tecnologías organizacionales.

- Enfoque Político-Social: Este enfoque explica que las crisis surgen por una ruptura en el significado compartido, legítimo e institucional de las relaciones sociales construidas. La perspectiva Político-Social aporta a la actual definición de crisis organizacional de varias formas y sugiere que: (1) Toda crisis tiene una ruptura en el constructo social de la realidad, (2) Una organización con mayor probabilidad de experimentar una crisis de liderazgo y normas culturales viene seguida de un evento desencadenante, (3) Los miembros de una organización tienen mayor probabilidad de cuestionar las creencias culturales de la organización y de sentir la necesidad de transformar la cultura, (4) La gestión de crisis es poco probable que sea exitosa sin una reforma organizacional de liderazgo y cultura.

Con esto se quiere decir que la causa de una crisis es la ruptura colectiva de hacer y estructurar el rol.

- Enfoque Estructural-Tecnológico: De acuerdo al estudio, las tecnologías como las máquinas, herramientas, procedimientos, políticas, prácticas y rutinas; no sólo son consideradas como un elemento clave que ofrece grandes avances en la producción, sino que también puede crear un grave potencial de destrucción.

Por ende la causa es interactiva, estrechamente unida a la tecnología que interactúa con la administración, estructura y otros factores, tanto dentro como fuera de la organización.

Finalmente, luego de revisar el análisis desde los diferentes ángulos de la crisis, se desprende que éstas pueden, y deben, ser miradas desde múltiples enfoques; de este modo, se puede formar un espectro más amplio sobre el fenómeno.

Ahora, de las causas que provocan las crisis industriales mencionadas por los autores **Shrivastava, Mitroff, Miller y Migliani** (1998), en su estudio se pueden distinguir dos grandes grupos que interactúan, donde se encuentran las causas internas y las ambientales.

- Internas: Este grupo incluye las causas que tienen su origen en factores humanos, organizacionales y tecnológicos (de ahora en adelante se usará el acrónimo HOT), los cuales se presentan a continuación:
 - a) Factores humanos: Errores de los operarios, administradores y/o ejecutivos, una causa podría ser para generar un sabotaje dentro de la organización.
 - b) Factores organizacionales: Incluye fracasos en las políticas organizacionales, las asignaciones inadecuadas de los recursos en seguridad, como también, presiones para reducir los costos en seguridad. Por otra parte, están las presiones estratégicas que hacen que los directores permitan prácticas y condiciones peligrosas, los fracasos en las comunicaciones, y los peligros que surgen de los planes inadecuados de emergencia.
 - c) Factores tecnológicos: Estos incluyen fallas en los diseños y equipos; también involucra insumos y suministros contaminados o defectuosos; como también, procedimientos técnicos mal ejecutados.
- Externas: Este grupo incluye las causas que tienen su origen en factores relacionados con una regulaciones deficientes, una infraestructura física y social deficiente y la ausencia de preparación de los organismos de rescate (de ahora en adelante se usará el acrónimo RIP). Los factores se pueden observar a continuación:
 - a) Regulaciones deficientes: Estas permiten usos de tecnología peligrosa y grupos no capacitados para manejarlas.
 - b) Infraestructura física y social deficiente: Determinan la capacidad de la comunidad para prevenir y enfrentar crisis industriales. Se caracteriza por falta de control y capacidad de supervisión, y por servicios básicos inadecuados.
 - c) Ausencia de preparación de los organismos de rescate: Frente a emergencias e incidentes las instituciones de rescate pueden no tener ni la preparación, ni los recursos técnicos

necesarios para enfrentar la crisis, lo que hace que en algunos casos las consecuencias sean mayores.

La interacción entre las causas internas que generan la crisis, puede encontrar ayuda o encontrarse con una pared que dificulta la continuidad de la organización. El que no exista en el entorno de la compañía los elementos adecuados para sobrellevar la crisis, puede servir como caldo de cultivo a que se genere una crisis que no se pueda controlar. Es por esto, que es necesario tener regulaciones adecuadas, una comunidad que tenga como una de sus prioridades la preparación y prevención de crisis, y por sobre todo organismos de estado que se preocupen del manejo de emergencias, puesto que en muchos casos son vidas las que están en juego.

Para finalizar se describirán las causas dadas por el estudio realizado por **Barry Turner** (1976), el cual hace observaciones empíricas de los errores que se cometen comúnmente en las organizaciones. Para ello da de ejemplo tres desastres ocurridos en el Reino Unido, el de Aberfan, Hixon, Summerland. Estos casos se relatarán a continuación de forma resumida:

- Aberfan: En 1966 se produjo el desastre de Aberfan cuando un vertedero de carbón se desmoronó aplastando una escuela y provocando 144 muertos, la mayoría de ellos niños. Luego del accidente se descubrió que existía conocimiento del riesgo de derrumbe, y que además se sabía cómo solucionar el problema hace ya varios años. Los residentes del lugar apoyados por organizaciones locales, ya habían protestado en ocasiones anteriores por el peligro que representaba la mina, en este caso hubo negligencia al no atender las señales que se les habían presentado en el pasado.
- Hixon: En 1968 un camión de gran tonelaje chocó con un tren, cuando se estaba negociando la implementación de una barrera automática, en este accidente murieron once personas. Hubo problemas de comunicación entre el Ministerio de Transporte y la policía a cargo del departamento de gobierno responsable de los asuntos policiales, ya que no se dio la información de manera oportuna y efectiva a la comunidad y potenciales usuarios del cruce; también al conductor del camión y su tripulación que pudieron haber aprendido con anticipación cómo funcionaba la nueva barrera.
- Sumerland: En 1974 un complejo vacacional en la isla Douglas, se incendió con tres mil personas adentro, cincuenta personas murieron. Las razones de este accidente se debieron principalmente a problemas en su construcción, ya que no hubo continuidad

entre el diseño y la construcción (estuvieron a cargo distintas personas), y además los materiales seleccionados para la construcción no eran los más adecuados; ya que la resistencia al fuego de estos era limitada, implicando que el fuego se expandiera con mayor rapidez. Otro problema importante y grave que se cometió, fue que el personal no estaba entrenado, ni capacitado para manejar procedimientos de emergencia.

Una vez revisados estos casos, Turner identificó siete factores que aumentan la probabilidad de que la organización se vea enfrentada a una crisis. Los cuales se listan a seguir:

- Rigideces en las percepciones y creencias de las funciones organizacionales: Hace referencia a que la percepción de la probabilidad de crisis es inhibida por la cultura y los factores institucionales. Esto trae consigo un peligro de miopía colectiva en asuntos importantes. Cuando estas creencias existen dentro de la organización, e influyen en las actitudes y percepciones de los hombres y mujeres pertenecientes, se ven afectados los procesos de toma de decisiones.
- Problemas de señuelo: Se refiere a que en los momentos cuando se perciben los problemas, las acciones tomadas para tratar con estos, distraen la atención de las fallas que eventualmente causan mayores complicaciones. En otras palabras, un factor contribuyente a los desastres, es la atención que se le da a problemas bien definidos, distrayendo la atención de, peligrosos pero mal estructurados, problemas de fondo.
- Exclusividad organizacional (ignorar a los no miembros): Se refiere a los individuos que fuera de la organización principal han previsto el peligro que dirige a la organización al desastre, y es más, lo han anunciado; sólo para encontrarse con una respuesta de rechazo por parte de las personas que pertenecen a la organización. Es automáticamente asumido que las personas dentro de ésta saben más que los no miembros, acerca de la problemática con la que se está tratando.
- Dificultades de información: Se refiere a la existencia de dificultades de manejo comunicacional y problemas de traspaso de información, los cuales están arraigados en la organización.
- Involucramiento de extraños: Se refiere a la presencia de un número de personas no entrenadas ni informadas sobre situaciones problemáticas, por lo que son un factor

contribuyente a los desastres. Un personal entrenado e instruido puede reducir considerablemente el peligro.

- Fallas en el cumplimiento de la regulación vigente: Es cuando la regulación ya existente no se cumple satisfactoriamente y/o cuando la regulación no es adecuadamente implementada, en gran parte porque se vuelve difícil aplicar cambios en las condiciones técnicas, sociales y/o culturales.
- Minimizar el peligro emergente: Se refiere a las fallas en la apreciación de la real magnitud de algunos peligros emergentes. Cuando posibles problemáticas son reconocidas pueden ser subestimadas, aún cuando el peligro es visible. Ambigüedad y discrepancia entre las partes sobre la significancia de la evidencia apuntado al posible peligro, también contribuye a una subestimación de la evidencia. Cuando el problema se vuelve imposible de ignorar, la respuesta de las partes no es siempre resolver, sino que comienzan a culparse entre ellas.

Todo lo anterior se refiere a las condiciones bajo las cuales los grupos organizacionales pueden cometer grandes errores de percepción, juicio o cálculo que conducen a desafortunadas y desastrosas consecuencias. Hay que tener en cuenta que las crisis en general se incuban por un buen tiempo, y no se generan de la noche a la mañana, ya que éstas se dan no sólo por un único factor, sino por una acumulación de factores desencadenantes de problemas.

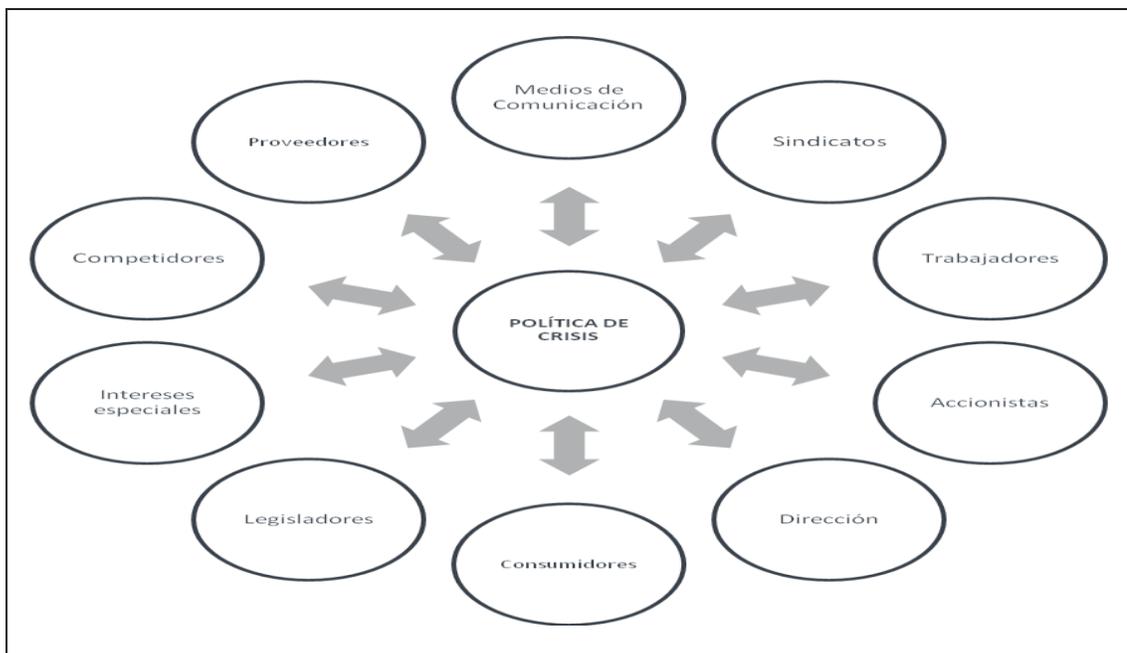
6.4. Grupos de Interés

En esta parte se presentarán los grupos que afectan y se ven afectados por la crisis. En el análisis de una crisis, es importante conocer quiénes son estos individuos, los cuales pueden pertenecer a la organización, o bien, a su entorno. Es importante conocerlos porque ellos están, inevitablemente involucrados en causar, comunicar y mitigar los efectos de la crisis. Por ejemplo, dentro de los que son causa, se encuentra la propia empresa; dentro de los que comunican, se encuentran los medios, y dentro de los que mitigan y entregan un marco regulatorio para la prevención de crisis, se encuentran el estado y las agencias de gobierno. Para conocer a estos grupos de interés se recurrirá al estudio de Ian Mitroff y Christine Pearson.

En el estudio de **Ian Mitroff y Cristine Pearson** (1993), se dice que los grupos de interés son todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que están relacionados de uno u otro modo

con la organización. Identificarlos y conocerlos bien tiene más de un objetivo, como identificar las causas de la crisis, analizar de qué manera afectan estos grupos a la organización, y de qué modo pueden servir como apoyo para resolver los problemas. Los autores, declaran que existe una diferencia entre las organizaciones propensas y las organizaciones preparadas para la crisis. Mientras que las organizaciones propensas definen la crisis como algo que le sucede principalmente a ella, la organización preparada ve la crisis como que afecta no solamente a la organización sino también a los grupos de interés; lo que indica una relación entre la organización y su entorno. Es por esto que en los últimos años se han ampliado los grupos de interés.

FIGURA 7. Grupos de Interés Organizacionales Funcionales



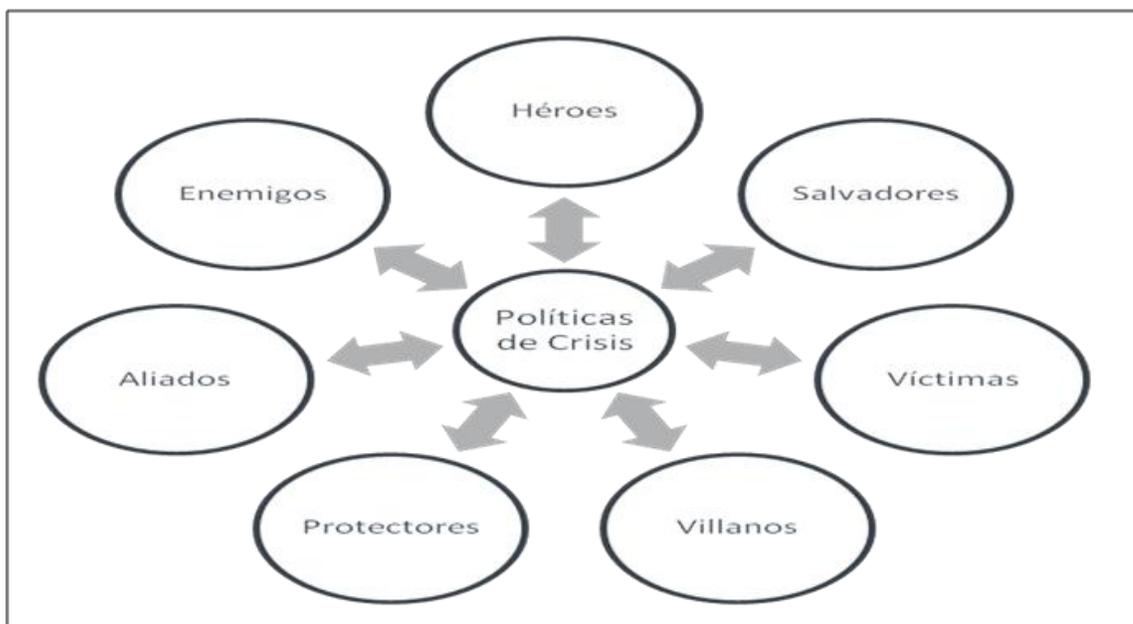
Fuente: Mitroff y Pearson (1993).

En la figura 7, se puede observar los distintos grupos de interés de acuerdo a su funcionalidad, es decir, refleja las funciones organizacionales típicas por las que son conocidos en la sociedad, se presentan tanto a los miembros internos de la organización (trabajadores, dirección, accionistas, etc.), como a aquellos grupos externos que pueden afectar a la crisis (competidores, medios de comunicación, consumidores, proveedores, etc.).

A todos estos grupos, que están involucrados con la organización, se les debe considerar sistemáticamente al momento de gestionar la crisis, y considerar de esta manera los distintos puntos de vistas con los que se pueden abordar al momento de gestionar la crisis para no ver mermada mayormente la situación de la empresa.

Los autores, complementando su modelo de grupos de interés, proponen una segunda clasificación, según los papeles que cumplen, o bien, por las percepciones arquetípicas que se tengan hacia los distintos grupos. Como resultado, una de las cosas más importantes que cualquier organización puede hacer al formular sus procedimientos y políticas de crisis, es preguntarse cómo puede ser etiquetada o percibida por el mundo exterior si no actúa de manera responsable.

FIGURA 8. Papeles Organizacionales Arquetípicos



Fuente: Mitroff y Pearson (1993).

La figura 8, clasifica los grupos de interés según los roles que juegan para la sociedad y organización, ya sea como rescatantes, enemigos, aliados, protectores, villanos, víctimas o héroes.

En medio de una crisis, los distintos grupos de interés tienden a asumir ciertos roles; por ejemplo, a los grupos que se les considera responsables de la crisis, se les asigna el papel de villanos, los grupos más afectados pasarían a ser víctimas, los grupos de interés clave en la salida de la crisis, serían considerados aliados o salvadores, etc.

Es importante entender que un grupo de interés puede pasar de héroe a villano, o viceversa. Mientras más compleja sea la crisis, mayor será el número de grupos involucrados. Y mientras más larga sea esta, el cambio de los papeles va a estar presente continuamente.

Para finalizar, En esta sección se vieron distintos estudios que se han realizado con respecto al tema de crisis organizacional, con la idea de tener mayores elementos para hacer un mejor análisis de ésta. Durante la presente sección se ha destacado la importancia de establecer una clasificación de los tipos de crisis, puesto que es necesario poder identificar la crisis de manera de conocer cómo esta puede presentarse dentro de una organización y así poder establecer un plan de prevención y gestión adecuado. Como se presentó, cada crisis es única y particular; pero además es posible identificar características comunes entre ellas y clasificarlas.

Luego de haber identificado los diferentes tipos de crisis, se siguió con la presentación de las distintas etapas de éstas; ya que, la crisis es un proceso dinámico. Es importante conocer las fases por las que atraviesa, porque permiten entender qué ocurre en cada una de ellas y cómo se debe enfrentar. De acuerdo con los modelos presentados, se puede concluir que existe un patrón de hechos más o menos definido. En un comienzo existen señales que advierten que se acerca una crisis (es importante estar atento a estas señales, para hacer prevención); luego, cuando una ésta se hace patente, es necesario actuar de modo estratégico, aminorando los daños y buscando alternativas de salida, y no dejar que se interpongan estrategias disfuncionales de grupo. Finalmente, toda crisis representa un cambio para lograr superarla con éxito. Para que exista este cambio deben existir lecciones aprendidas. Asimismo, si se ha adquirido experiencia, la organización estará en mejor posición para detectar las señales tempranamente y mejorar su preparación.

En esta sección, se ha profundizado bastante en el proceso de crisis, considerando sus causas. Se pudo observar que en el análisis se incorporan aspectos psicológicos, políticos, sociales y estructurales, entre otros. La detección de causas es un elemento clave en el enfrentamiento,

muchas veces a una crisis se le asigna una sola causa, que corresponde al hecho que la gatilló; cuando en realidad la mayor parte de las veces ella se generan mediante una acumulación e interacción de causas. Por esta razón, es importante realizar un diagnóstico estratégico de la situación con el objetivo de mejorar los puntos débiles y reforzar las fortalezas.

La crisis no sólo es un fenómeno que afecta a la organización sino también puede afectar a su entorno. Existen múltiples grupos de interés en una crisis, cada uno de estos grupos tiene alguna relación con la organización, lo que puede aumentar o disminuir la probabilidad de ocurrencia de ella, es por esto que hay que estar pendiente e ir monitoreando sistemáticamente el actuar de estos grupos, de manera que no sorprenda a la organización volando bajo.

A continuación se muestra un cuadro resumen con los estudios revisados en esta sección, por autor y los temas que se han tocado.

TABLA RESUMEN 3. Modelos de Crisis Organizacional por Autor

AUTOR	Modelos de Tipos de Crisis	Modelos de Fases de una Crisis	Modelos de Causas de una Crisis	Modelo de Grupos de Interés
Barry Tumer, 1976		Identifica 6 fases por las que pasa una crisis, las fases son: Punto de Partida, Periodo de Incubación, Evento Gatillador, Comienzo, Rescate y Salvación y Reajuste Cultural total	Identifica 7 factores que influyen en la probabilidad que la organización entre en crisis: Rigideces en las Percepciones y Creencias de las Funciones Organizacionales, Problema de Señuelo, Exclusividad Organizacional, Dificultad de Información, Involucramiento de Extraños, Fallas en el Cumplimiento de la Regulación Vigente y Peligro Emergente	
Shrivastava, Mitroff, Miller & Migliani, 1988	Distingue entre una crisis industrial y una crisis natural, diferenciándose en que las crisis industriales son desastres causados por organizaciones humanas y su peor momento es cuando se gatilla. Agrupa las crisis industriales según el origen del daño, en Producción o en Consumo		Postula que las crisis industriales son provocadas por dos sets de fracasos que interactúan: Causas Internas (humanas, organizacionales y tecnológicas) y Deficiencias Externas (regulaciones, infraestructura física y social y ausencia de preparación)	
Mitroff & Pearson, 1993	Señala que los tipos de crisis que puede enfrentar una empresa son clasificables según su naturaleza y magnitud. Llega a derivar 4 familias o tipos de crisis: Técnico/económico normal, Técnico/económico severo, Humano/social normal y Humano/social severo	Define 5 fases por las que pasa una crisis: Detección de Crisis, Preparación/Prevención, Contención/Limitación de daños, Recuperación y Aprendizaje		Reconoce la existencia de 10 grupos de interés para la empresa en un contexto de crisis, los cuales pueden afectar o ser afectados por la crisis que esté viviendo la organización. Los 10 grupos son: Medios de comunicación, Sindicatos, Trabajadores, Accionistas, Dirección, Consumidores, Legisladores, Intereses especiales, Competidores y Proveedores. Estos a su vez pueden clasificarse en 7 grupos de interés según los roles que juegan: Rescatantes, Enemigos, Aliados, Protectores, Villanos, Víctimas o Héroes
Pearson & Clair, 1998			Explica la crisis desde perspectivas multidisciplinarias: Psicoanalítico, Socio-Político y Tecnológico	
García Betancourt, 1999	Identifica, en primera instancia, 2 tipos de crisis: Internas y Externas. Luego menciona 3 clases de crisis de acuerdo al impacto generado por esta: Crisis Superficiales, Crisis de Nivel Medio y Crisis Profundas	Identifica 5 etapas: Origen, Gestación, Diagnóstico, Evolución y Resolución. Para la etapa de Evolución considera 2 sub-etapas una de Profundización de Crisis y otra de Metástasis de la Crisis. Además se refiere a 2 estrategias para enfrentar la etapa de Resolución: las Estrategias Funcionales (se supera la crisis) y las Estrategias Disfuncionales (no se supera la crisis)		

Fuente: Elaboración propia.

7. Gestión de Crisis

En secciones anteriores se ha definido lo que es una crisis, se han mostrado diversos modelos donde se expusieron factores que inciden en ellas. Sin embargo, falta aún presentar métodos para hacerles frente. Este es el objetivo de esta sección, otorgar al lector herramientas que permitan prevenir o una vez insertos en la crisis enfrentarla de la mejor manera, para que así exista una continuidad en las labores de la organización.

Esta sección se dividirá en 4 partes, la primera dará definiciones de gestión de crisis, la segunda tratará temas de preparación y prevención, la tercera verá cómo enfrentarla una vez que ésta ya se desencadenó, la cuarta y última parte mostrará el plan de gestión de crisis que implementó Estados Unidos luego del ataque a las Torres Gemelas.

7.1. Concepto de Gestión de crisis

Hablar de enfrentarnos a una crisis es hablar de saber manejarla. Dicho manejo se entiende como aquellas acciones o medidas que se tomaran para enfrentarla en cada una de sus etapas.

La gestión de crisis es un concepto esencial en cualquier tipo de empresa y por lo general se refiere, como se ha dicho anteriormente, a dos prácticas: por un lado está planificar con anticipación para prever distintos tipos de crisis y determinar cómo una organización debe hacerles frente. Por el otro, el manejo real cuando éstas ocurren y sus consecuencias a fin de que la empresa continúe su camino con una mínima pérdida de rentabilidad y manteniendo, si es posible, su reputación.

Martin Loosemore y Will Hughes (2001), indican que existe una distinción entre la eficiencia y la efectividad de la gestión de crisis. La efectividad debería ser medida por la posibilidad de mitigar el potencial impacto de la crisis en los objetivos de la organización. En cambio, la medida de eficiencia es el ratio del trabajo útil realizado con el total de energía gastada, lo cual es difícil de medir, ya que el proceso de gestión de crisis, puede ser interrumpido por diferentes fases de comportamiento social que contribuyen en diferentes medidas a la eficiencia de la reacción; además existen dificultades en medir los recursos invertidos en una crisis, como también el tiempo invertido en ella. De acuerdo a esto, la eficiencia estaría más relacionada con

la prevención y la efectividad del manejo de recursos al momento de hacer frente al problema en sí.

Otros autores que hacen referencia a la gestión de crisis son **Christine Pearson y Judith Clair** (1998), declaran que “Una gestión de crisis es efectiva cuando las operaciones son sostenidas o continuas, las pérdidas organizacionales y de los grupos de interés externos son minimizadas, y existe un aprendizaje de ésta para futuros incidentes”. Es decir, cuando potenciales crisis son evitadas o cuando los grupos de interés más importantes, creen que los resultados de éxito, de corto y largo alcance, son de mayor impacto que el de la crisis, pudiendo así superar los momentos problemáticos y ser capaz de aprender de los errores del pasado, de manera de enfrentar un mejor futuro.

Es posible observar a continuación, los conceptos tratados por las autoras de manera más desarrollada, explicando de esta manera aquellos elementos importantes de una crisis:

- Una crisis organizacional puede llevar al éxito o al fracaso en cuanto a resultados para la organización y sus grupos de interés.
- Las percepciones de riesgo por parte de los ejecutivos, caracterizadas por la ambivalencia o indiferencia ante la preparación de una crisis, puede dificultar la implementación de prácticas de gestión. De manera contraria, la percepción del riesgo por parte de los ejecutivos, caracterizada por una preocupación ante la preparación de ella, puede motivar la implementación de programas de gestión de crisis.
- Una modesta preparación de crisis, probablemente llevará al ejecutivo a creer que su organización no es tan vulnerable a ellas.
- La erosión de los supuestos individuales y compartidos durante una crisis por las víctimas y otros grupos de interés de la organización, probablemente llevará a un gran fracaso y menor éxito en los resultados.
- Aquellas organizaciones en las que la responsabilidad para la prevención de crisis y la respuesta, recae en un equipo de gestión de crisis, puede experimentar más éxito en los resultados, que cuando la responsabilidad recae en un individuo; ya que esto último se basa en la sinergia que puede existir con más personas pensantes en superar la situación.
- Aquellas organizaciones que construyen alianzas y logran la coordinación en información y planificación compartida con grupos de interés externos, ante una crisis

experimentan grandes éxitos de resultados y menores fracasos de resultados en la gestión, que aquellas organizaciones que no poseen alianzas.

- Los esfuerzos de gestión de crisis pueden ser más exitosos si la información se disemina rápidamente, exactamente, directamente y con franqueza a los grupos de interés críticos.
- La visibilidad de la organización o industria afectada, puede influenciar el éxito de resultados con una exposición positiva y aumentar así su éxito en la gestión de crisis, y una exposición negativa puede aumentar los fracasos.

Es por esto, que es vital para una organización prever las crisis en la medida en que se estructuren de tal manera de poder hacer frente a éstas, razón por la cual los puntos expuestos recién son útiles para las consideraciones que deban existir dentro de la gestión de una organización así como en la gestión y preparación ante una crisis.

En el decálogo de Principles of Emergency Management **Blanchard** (2007), se desarrollaron ocho principios para guiar el desarrollo de una doctrina de gestión de emergencia. Con la idea de promover comunidades más seguras y menos vulnerables con la capacidad de enfrentar desastres, al coordinar e integrar todas las actividades necesarias para construir, sostener y mejorar la capacidad de mitigación.

A continuación se muestran los ocho principios que toda persona encargada de gestión de emergencia debe considerar:

- **Comprensiva:** Los gestores de emergencias deben considerar y tomar en cuenta todos los disturbios, fases y grupos de interés, relacionados al desastre.
- **Preventiva:** Los gestores de emergencia deben anticipar las crisis futuras y tomar acciones preventivas, como también medidas preparatorias para construir comunidades resistentes al desastre.
- **Manejar contingencias:** Los gestores de emergencia utilizan la identificación de problemas, análisis de riesgo y análisis de impacto para la asignación de prioridades y recursos.
- **Integrada:** Los gestores de emergencia aseguran que la unión de esfuerzos sea a lo largo de todos los niveles del gobierno y elementos de la comunidad.

- Colaborativa: Los gestores de emergencia crean y sostienen amplias y sinceras relaciones entre los individuos y organizaciones para promover la confianza, forjar una atmósfera de equipo, generar consenso, y facilitar la comunicación.
- Coordinada: Los gestores de emergencia sincronizan las actividades de todos los grupos de interés relevantes para conseguir un propósito común.
- Flexible: Los gestores de emergencia utilizan aproximaciones creativas e innovadoras para resolver emergencias desafiantes.
- Profesional: Los gestores de emergencia valoran una aproximación científica, basada en el conocimiento, con fundamentos en la educación, entrenamiento, experiencia, prácticas éticas y mejora continua.

Estos ocho principios resumen de manera simple los métodos y funciones que deben estar presentes a la hora de gestionar una crisis; ésta es una forma de decir que el manejo no debe ser improvisado ni efectuado por personas no capacitadas, deben existir estudio, aprendizaje y comprensión sobre las actividades que se están llevando a cabo. Y a su vez las tareas deben ser llevadas a cabo por equipos integrados y con capacidad de comunicarse de manera efectiva. Si uno de estos elementos falta puede perjudicar el normal funcionamiento de los procesos de resolución y por ende del normal funcionamiento de la organización, pues en muchos de los casos, son vidas las que están en juego y no sólo la sobrevivencia de la organización; por lo tanto, es necesaria la profesionalización al momento de gestionar una crisis.

A continuación se presentarán algunos métodos que ayudarán a mejorar la preparación de las organizaciones ante las crisis.

7.2. Prevención

La prevención se refiere a todas las actividades dirigidas a mitigar y lograr una mejor preparación ante eventos poco previsibles que puedan generar una crisis.

Si la empresa voluntariamente se plantea el objetivo de eliminar o al menos reducir y controlar sus riesgos y disminuir los costos de los incidentes, accidentes y enfermedades profesionales, va a necesitar gestionar las actividades dirigidas en este sentido.

El establecimiento, por parte de la organización, de objetivos a alcanzar en materia preventiva con sus respectivos indicadores de medición asociados, permitirán la realización de un Plan y un Programa de Prevención que permita obtener una evaluación, y por lo tanto la extracción de las acciones a tomar en adelante, bien sean correctivas o redefinir de nuevo los puntos del plan.

Una vez definidos los objetivos, se elabora el Programa de Gestión de Prevención para cada objetivo, indicando para cada una el responsable de conseguirlas, los medios y partidas económicas aplicables, incluidos los plazos de consecución.

FIGURA 9. Gestión y Prevención



Fuente: Serie de normas OHSAS 18000 (1999).

En la figura 9, se puede observar cómo se configura un plan de gestión para la prevención de riesgo, donde los principales elementos son el contenido, el modo de realización, el personal responsable, el lugar y el tiempo de realización.

Además de estos elementos, los planes deben ser revisados periódicamente para asegurar que su contenido esté vigente, y por ende se debe hacer un seguimiento a los programas, controlando y revisando las acciones para emitir juicio sobre los resultados alcanzados con estos planes.

El autor **Michael Bland** (1995), presenta un modelo para mejorar la preparación de la crisis. Señala que la mejor forma de preparar a una organización para la crisis es comenzar con un entrenamiento y luego trabajar en el desarrollo de un manual.

El autor propone un programa de preparación de crisis que consta de seis etapas:

- Entrenamiento Teórico: Tiene el objetivo de transmitir un “pensamiento estratégico” sobre la crisis y las psicologías envueltas. Se puede converger en una definición común de crisis y resolver las preguntas claves que representen la médula del plan de crisis.
- Brainstorming: Este concepto se refiere a una conjunción de ideas para resolver una situación o un problema. La “planeación mediante preguntas” es una herramienta interesante: por ejemplo, hacerse preguntas claves como: ¿qué tipos de crisis nos pueden afectar? ¿quiénes se harán cargo de tal situación? ¿cómo se desarrollarán las comunicaciones internas? Este tipo de preguntas puede ayudar a desarrollar un plan de prevención de crisis.
- Planeación: Es importante establecer en un manual con todos los elementos del plan de gestión de crisis. El plan debe ser ilustrativo y, a su vez, flexible.
- Entrenamiento de las comunicaciones: Se hace preciso el entrenamiento de la gente encargada de manejar y comunicar la información en la organización, especialmente ante situaciones de crisis.
- Simulaciones: Las simulaciones de crisis son un útil método para mejorar los puntos débiles de la organización y mantenerse alerta ante ellas.
- Auditorías: Un auditor de crisis puede ser de gran ayuda para generar una cultura de crisis en las personas dentro de la organización. Debe asesorar acerca de los procedimientos y acciones a tomar en el manejo de ésta.

El autor agrega que un exitoso curso de entrenamiento debe contener elementos de: compromiso, autoaprendizaje, material anecdótico (para aprender de situaciones anteriores), trabajo práctico, trabajo en equipo, cambios en la cultura organizacional (orientada al cambio y a la gestión de crisis) y, finalmente, retroalimentación.

En seguida, se entrará a presentar métodos para controlar los efectos de la crisis, y su manejo en los momentos en que ya se ha desencadenado para asegurar el funcionamiento de la organización.

7.3. Enfrentando la Crisis

Los autores **Mitroff y Pearson** (1995), entregan una pauta de cómo hacer frente a las crisis en los primeros momentos, las responsabilidades fundamentales de los gerentes de crisis serán: la recopilación de datos, análisis, control de daños y comunicación.

- Recopilación de datos: El período de recopilación de datos tiene el objetivo inmediato de evaluar los daños. ¿Cuánto se ha dañado el medio ambiente? ¿Cuánto se ha dañado a las instalaciones del negocio?
- Análisis: Es necesario descubrir las causas de la crisis, las cuales pueden encontrarse en el interior o en el exterior de la organización. Si no se identifican las causas, los mecanismos de contención de daños pueden activarse y originar nuevas emergencias.
- Control de daños: Las partes de la organización que han sido afectadas o dañadas deben ser atendidas rápidamente, controlando además que los daños no afecten otras unidades.
- Comunicación: El equipo de gestión de crisis de la organización debe ser avisado y reunido a la brevedad tras la primera señal. Se supone también que otros grupos de interés clave (miembros de la junta directiva, legisladores, expertos en crisis externos) podrán ser avisados. Dado que una característica clave de las crisis es la incertidumbre, se hace preciso que se reconozca que los datos no están aún disponibles; y exista entonces, el compromiso de transmitir información adicional tan pronto como se conozcan los datos.

Este modelo muestra los primeros pasos que se deben dar en los momentos de crisis de manera de atenuar sus efectos, o por lo menos, tratar de que no crezca el efecto por mal manejo.

7.4. Relatos de Gestión de Crisis

En esta etapa se analizarán los casos relatados por **Karl Weick** y **Howard F. Stein** acerca del manejo de crisis. Ambos textos se basan en historias reales que dejan aprendizajes sobre cómo debiesen controlarse los desastres y sus efectos.

7.4.1. Prepare a su Organización para Apagar Incendios (Karl Weick, 1996)

El autor relata sobre los intentos de extinguir un incendio forestal, que hubo en Montana en 1949, por bomberos paracaidistas; el grupo estaba conformado por quince personas y nunca habían trabajado juntos. Este caso, y el análisis que se hace de éste, son interesantes debido a que se pueden observar las dificultades y errores que existen cuando un grupo lidia con cambios inesperado al tratar de impedir un desastre.

Para contextualizar el caso se entregan los siguientes antecedentes, los bomberos rescatistas que no habían tenido la oportunidad de trabajar juntos en ocasiones anteriores estaban liderados por Dodge, un bombero de experiencia. Todos ellos presumían que controlarían el incendio rápidamente, pero las condiciones meteorológicas lo hicieron imposible. El líder se quedó atrás y pidió a su subordinado que llevara al resto al río, donde iban a estar más protegidos. Cuando va a su encuentro, ve que el fuego se dirige hacia ellos, por lo que los hace escapar y dejar sus herramientas. Luego Dodge, encendió fuego para que el resto de los bomberos se acostara en las cenizas, pero nadie le obedeció y murieron todos menos Dodge y otros dos hombres que se escondieron en una grieta.

Del caso podemos desprender reflexiones, tales como:

- La causa del desastre es que los paracaidistas desconocían el peligro al que se estaban enfrentando, por lo que reconocerse frente a una crisis es clave.
- Los integrantes del equipo y el jefe veían la situación de forma distinta, por lo que no es suficiente el sentido común (no se puede pensar que todos piensan igual), La falta de confianza es uno de los detonantes del desastre.
- Los integrantes al desempeñar papeles desconocidos, perdían el sentido de estructura por lo que reinaba la ambigüedad y el cuestionamiento. La racionalidad estratégica supone que los desastres se deben a malas decisiones y se construye en torno a preguntas y respuestas claras para eliminar la ignorancia. En cambio la racionalidad contextual se basa en preguntas vagas y respuestas confusas que sólo buscan reducir la confusión.
- La pérdida de estructura organizacional genera ansiedad por lo que se vuelve más difícil entender lo que ocurre.

- Que se ordenara abandonar las herramientas terminó por desestabilizar el sistema, perdieron el sentido de identidad, sintiendo que su rol de bomberos ya no servía; bomberos que huyen del fuego en vez de enfrentarlo, ven lastimada su moral.
- Faltó comunicación clara, familiaridad y confianza. Sin una estructura instalada y ante la ausencia de claridad de ideas, no es de extrañar que los integrantes de bomberos se negaran a obedecer a su superior.

Para indicar el camino correcto, los líderes requieren crear grupos capaces de desarrollar su trabajo con cierto grado de improvisación; con esto el autor se refiere a la capacidad de reestructurar de inmediato el entendimiento intuitivo de los fenómenos, es decir, la capacidad de ser creativo aún bajo presión y de poner orden en medio del caos. De esta forma se puede continuar con los recursos disponibles e inventar rápidamente un nuevo orden para impedir confusiones.

También un equipo debe ser capaz de desarrollar la sabiduría, siendo capaz de fomentar culturas que valoren la experiencia y que fomenten que se sepa más y que se hagan más preguntas, así se evita la confianza extrema y la precaución extrema que pueden dificultar la capacidad de percibir problemas complejos.

Los equipos deben fomentar la interacción respetuosa, considerar informes de los demás y estar dispuestos a creer en ellos, informar de manera honesta y respetar las propias percepciones. Si se cumple se hace posible la adaptación mutua, la imitación ciega y el respeto. Debe existir comunicación de manera de coordinar para que los sistemas complejos no terminen en desastres.

La verdadera acción es antes de que las decisiones se hagan visibles, por eso hay que tener estructuras capaces de enfrentar desastres, se requieren estructuras flexibles capaces de generar sentido colectivo. No es correcto diseñar una organización solamente para la toma de decisiones porque a veces no hay tiempo para evaluar las opciones.

7.4.2. Beneath the Crust of Culture, The Left Out and the Forgotten (Howard F. Stein, 2004)

En el capítulo cinco de su libro “Beneath the crust of culture”, Stein habla del desastre y la reacción ante éste, desde la perspectiva antropológica y psicoanalítica.

El punto de partida es la conferencia dictada en conmemoración del primer aniversario del incendio de “Worcester Cold Storage and Warehouse company”, una bodega de almacenaje, el cual acabó con la vida de 6 bomberos. El incendio fue comenzado por 2 indigentes que habían estado viviendo en el edificio y que accidentalmente botaron una vela, y al no poder apagar el incendio abandonaron el lugar sin reportarlo. Estos indigentes fueron condenados posteriormente a 5 años de cárcel.

Durante el desarrollo del seminario, Stein relata una parábola con la que dice haber aprendido a entender desastres y ayudar a personas después de estos. Cerca de 2 años y medio después de un bombardeo del edificio federal de Oklahoma, un colega del autor estaba tomando a residentes de una comunidad en una clínica para pacientes indigentes. El médico entonces habló con una de las enfermeras respecto a su trabajo y experiencias. En algún momento, le preguntó si había estado involucrada en la respuesta médica, justo después del bombardeo. La enfermera habló estallando en emociones y entre lágrimas mencionó que desde la ocurrencia del hecho nadie la había interrogado y preguntado por lo que había pasado. Como ella no había estado en los edificios cercanos al bombardeo, ella no ocupaba la categoría de “víctima” o “sobreviviente”. Esto implica que cuando ocurre un desastre hay más sujetos involucrados y afectados que los que se pueden considerar a simple vista.

- **Las cosas no son lo que parecen**

“En desastres y catástrofes, como en el resto de las cosas de la vida, las cosas no son lo que parecen. No son lo que queremos y necesitamos que sean. Más aún, a pesar de clamar aprender de nuestras experiencias, normalmente no lo hacemos” [Bion, 1962].

Desde bomberos hasta policías, doctores y asistentes sociales, la noción del “sanador herido” (wounded healer) es cercana. Conocer nuestras heridas y acceder a éstas es parte de nuestra fortaleza.

Algunos pueden decir que en situaciones de emergencia, uno debe estar preparado para responder inmediatamente, que no es necesario el lujo de pensar. El autor no pelea con una respuesta de emergencia como idea general, en tanto que esté en sintonía con la realidad. Si tiene dudas, cuando parte de la emergencia es nuestra propia ansiedad, y es esa ansiedad la que intentamos reprimir “haciendo algo”. Es importante conocer cuando el mayor problema que

intentamos resolver es nuestra propia ansiedad, y esa ansiedad nubla nuestro conocimiento de cosas básicas. El esfuerzo por ser “de acero” muchas veces compromete nuestra habilidad de pensar, sentir y responder.

Los americanos tenemos la noción clínica y cultural de “gestión de crisis” de la misma forma que tenemos noción del término gestión, esto implica que se puede tener control sobre casi cualquier cosa. Y cuando estamos sobrepasados por algo, deseamos no sólo estar mejor preparados en el futuro, sino también revertir el pasado mágicamente.

Según Velikovsky autor de desastre y adaptación al desastre, objetivamente los desastres no son infrecuentes, pero subjetivamente, los desastres se sienten infrecuentes.

- **Evento, lenguaje e historia**

Un desastre es un evento, y un desastre es un lenguaje. Algunos desastres son breves, agudos, mientras que otros son de largo plazo, crónicos. Con el tiempo, un desastre puede convertirse en un lenguaje que secuestra un evento.

En caso de desastre existirán personas que son públicamente reconocidas y otras que no; resultando difícil de dilucidar quién cuenta y quién no como víctima en la tragedia.

Individuos, organizaciones y comunidades, usualmente ganan orgullo en respuesta a una catástrofe. El orgullo comunitario puede descansar en el sentido de bienestar del lugar. También se puede gatillar un sentimiento de insuficiencia y vergüenza, que no puede ser borrado.

El autor expresa que al lidiar con el desastre, el desafío es “escuchar a las personas a quienes tratamos de ayudar”, más que a nuestras teorías y métodos.

Existen dos términos ampliamente usados al tratar con el desastre, el “Síndrome del sobreviviente” y la “Interrogación”. El primer término fue desarrollado por el psicólogo William G. Niederland, de su trabajo con sobrevivientes de la segunda guerra mundial. Se refiere al sentimiento de culpa o ansiedad, experimentado por personas que vivieron mientras sus familias murieron. El segundo término “Interrogación” (debriefing), es ampliamente usado por profesionales del manejo de incidentes críticos. El término deriva de las interrogaciones que se efectuaban a los combatientes del ejército antes y después de las batallas. En relación al desastre,

las víctimas esperan ser interrogadas acerca de sus experiencias emocionales luego de involucrarse en la catástrofe con el objetivo de prevenir subsecuentes desórdenes de stress post traumático.

- **Aprender a ayudar mientras tratamos de ayudar**

En los días posteriores a la bomba de Oklahoma, los trabajadores que estaban en los edificios afectados por la explosión, fueron enviados a interrogaciones obligatorias. Fueron incentivados a que expresaran sus sentimientos. Mucha gente, que estaba en los edificios cercanos a la explosión señalaron que estas sesiones fueron una pérdida de tiempo, lo que hubiera sido más útil para ellos, era ayudarlos a rearmar su mundo de nuevo. Necesitaban ayuda en moverse a nuevos lugares de trabajo.

Un trabajador, que habría muerto si hubiese estado en su trabajo a la hora de la explosión, se encontró a si mismo recolectando los pedazos de vidrio que encontraba entre sus cosas. Por un lado, estaba ansioso de volver al trabajo, para poner en orden su mundo, por otro, estaba conmemorando simbólicamente la explosión. Cuando un evento viene a representar algo, hay que considerar tanto al evento mismo, como su significado.

- **¿De qué estamos hablando? Desastre, lenguaje, significado, poder y fidelidad**

En las familias, todos los miembros no pasan por las mismas etapas o tiempos del duelo. Incluso si consideramos que la misma persona murió, cada miembro de la familia ha perdido a una persona diferente, según como era su percepción y relación con ella. No solo los individuos procesan los eventos de manera distinta, sino que los grupos también lo hacen. Las pérdidas reactivan pérdidas pasadas, y defensas características contra esas pérdidas. En desastres masivos hay quienes pierden a conocidos directos o lugares que conocen personalmente, mientras que otras experimentan la pérdida de símbolos o lugares públicos.

Entre mayor la magnitud simbólica del evento, mayor será el sentimiento de pérdida. El edificio federal de Oklahoma era un lugar donde muchas personas de la ciudad habían estado y conocían. Eso, más las 168 personas que perecieron en el lugar, hacían de éste un evento catastrófico inclusivo y simbólico de la comunidad.

Las consecuencias de la simbolización o la falta de ésta son un elemento importante en la respuesta a los desastres.

- **El resto de la historia- o al menos un parte: ¿Quién es afectado por el trauma?**

La visión de “tiempo” es parte de la solución y del problema creado por la catástrofe. Horarios de sanación pueden, algunas veces, cerrar artificialmente o prolongar el proceso de sanación. Los horarios pueden convertirse en deadlines personales y grupales, y pueden agregar vergüenza, ansiedad y culpa cuando no se cumplen.

¿Quién es el afectado por el desastre? En la explosión de la bomba de Oklahoma de 1995, 3 categorías de personas fueron rápidamente identificadas, los “asesinados” (quienes perdieron la vida en la tragedia), los que “sobrevivieron” y “aquellos que cambiaron para siempre” (those who were forever changed). Pero ¿cómo sabemos quién pertenece al grupo que cambió para siempre?, hay que considerar que no todas las personas se ven afectadas al mismo tiempo.

- **Significado y desastre**

Para entender la respuesta de un grupo al desastre uno debe aprender, más indirectamente que directamente, a qué temen y a qué no. Para entender el concepto de desastre de un grupo uno debe entender la concepción de su relación con la naturaleza, el tiempo y la agencia (ser, convertirse, hacer). Por ejemplo, para entender por qué un grupo combate el fuego, se debe entender contra qué se pelea y contra qué se somete.

Un desastre puede ser muy significativo para algunas personas, entre las personas hay al menos tres heridas: la original, del desastre en sí; la del significado del desastre; la de la respuesta de otros ante el desastre.

- **Desastre y sus múltiples daños**

El desastre casi nunca es un evento meramente físico. Es investido con un significado, un simbolismo y una emoción. De hecho, entre mayor sea el significado simbólico y emocional del cataclismo, mayor es el luto y más complicada la recuperación. Por ejemplo, las pérdidas militares, de propiedades y tierras, que sufre alguien como trauma en su niñez, no suelen sufrir el proceso de duelo, se vuelven encapsuladas internamente, transmitidas a generaciones

posteriores, las cuales buscan venganza o reparación.

Con respecto al caso del incendio de Worcester que causó la muerte de seis bomberos, el hecho de que estos fueran bomberos, le confiere cierta distinción con respecto a otras víctimas en tragedias puesto que estas personas tienen asociado un rol, como héroes y luchadores, que no calza con el suceso. Adicionalmente hay una metáfora detrás de este hecho donde ellos fueron consumidos tanto por el fuego como por la ansiedad. Las tragedias nunca son neutras, siempre le pasan a personas o a lugares específicos, es por lo mismo el significado simbólico que se le puede atribuir a esto.

El desastre al tener sus símbolos y lenguajes se convierte en algo más que una pérdida material o de vidas humanas, es una pérdida de identidad. La identidad también influye en la recuperación de las crisis.

Finalmente se debe considerar que la tarea para el desarrollo de una pérdida catastrófica es “digerir” y “metabolizar el evento, pues si el organismo no es capaz de absorber y usar esta catástrofe para siempre se tendrá aquello persiguiendo a la víctima”.

7.5. Ejemplo Plan de Gestión de Crisis

Una forma de manejar adecuadamente las crisis es a través de la aplicación de normas internacionales, como es el caso de la norma NFPA 1600, la cual se aplicó en Estados Unidos después de lo ocurrido el año 2001 con el ataque a las torres gemelas.

Respecto de la administración del programa (NFPA 1600) para manejo de desastres, emergencias y continuidad de los negocios, la norma requiere lo siguiente:

- La organización (pública o privada) debe tener un programa documentado.
- La organización debe contar con un coordinador asignado y autorizado para administrar y mantener el programa.
- La organización debe establecer objetivos de desempeño para este programa y realizar evaluaciones periódicas.

Respecto del contenido del programa (NFPA 1600), éste debe contar con los siguientes elementos:

- Identificación de las leyes y normas que deben ser cumplidas.
- Evaluación de los riesgos (tanto naturales como causados por el hombre).
 - a) Su probabilidad de ocurrencia.
 - b) La intensidad de las consecuencias.
 - c) La vulnerabilidad de las personas, bienes, el medio ambiente y la continuidad de los negocios.
- Desarrollar una estrategia para eliminar estos peligros o mitigar los efectos que no pueden ser eliminados.
- Desarrollar, coordinar e implementar procedimientos para administrar los recursos y la logística requerida por el programa, incluyendo convenios de ayuda mutua.

La norma prevé que el programa cuente con varios planes, incluyendo los siguientes:

- Un plan estratégico
- Un plan de respuesta y operaciones ante emergencias
- Un plan de prevención
- Un plan de mitigación
- Un plan de recuperación
- Un plan continuidad del negocio

El programa deberá ser implementado a través de un plan de educación y entrenamiento.

El programa deberá ser evaluado en forma periódica, a partir de los reportes de post-incidentes, evaluaciones de performance y ejercicios.

Por último la norma establece que la organización deberá proveer los medios financieros y administrativos para el desarrollo del plan.

Este es uno de los múltiples planes de manejo de emergencia que existen internacionalmente, que tocan tópicos parecidos. Como se pudo observar, éste presenta elementos que ya han sido descritos a lo largo de esta sección, en cuanto a planificación, prevención, integración, profesionalización, recuperación, continuidad, entre otros.

En conclusión, esta sección ha mostrado los distintos aspectos de gestión de crisis. Se pudo observar que existe gestión de acuerdo a la etapa en que se esté ubicado, ya sea una etapa de prevención o una etapa de enfrentamiento, luego que se desencadenaron los problemas.

Se obtuvo que en la etapa de prevención, es de suma importancia la reducción de riesgo, la asignación de tareas, la medición de acuerdo a un plan estratégico de prevención y el aprendizaje continuo de las experiencias anteriores.

Y por otra parte, en la etapa de enfrentamiento son de suma importancia los elementos de liderazgo y la toma de decisiones, la capacidad de reacción, la flexibilidad, el compromiso con la organización y el enfoque en el cambio mirado como algo constructivo (mejorar de acuerdo a las lecciones aprendidas).

En las organizaciones de hoy, se hace cada vez más necesario contar con una buena preparación para la crisis. Las organizaciones que no han tomado medidas precautorias y que no revisan constantemente los factores internos y externos que pueden generar crisis, se muestran mucho más vulnerables ante estas situaciones. Asimismo, si una organización cuenta con procedimientos específicamente definidos para la gestión de crisis, será capaz de enfrentar este tipo de situaciones de un mejor modo.

8. Conclusión

Tras haber realizado una revisión a la literatura es que se puede comprender la importancia que significa para la sociedad estudiar las organizaciones en crisis, pues las organizaciones han sido desde un inicio la base fundamental para vivir en sociedad y comunidad. Además, de que al enfrentarnos a situaciones inesperadas, se pone a prueba la viabilidad y supervivencia de la misma organización, pudiendo generar un gran daño a los miembros de ésta y a sus distintos grupos de interés.

En relación al caso particular que nos convoca, se plantea el uso de prisiones con el fin de castigar, a través de la privación su libertad al individuo, y a la vez rehabilitarlos para que una vez cumplida su condena, el interno sea capaz de interactuar bajo cánones considerados aceptables en la sociedad, convirtiéndose en un sujeto útil para ésta. Sin embargo, en este proceso surgen varias interrogantes, una de ellas es quién determina qué es lo normal, qué es una

falta y bajo qué conceptos puede ésta ser castigada. Además, se debe considerar que los resultados de la reclusión no siempre tendrán el efecto correctivo, pues no resulta natural que se pueda enseñar a un ser humano a comportarse de acuerdo a las normas sociales en un ambiente ni remotamente cercano al exterior, pues se lleva al extremo el control y se expone a los individuos a un roce social poco común, al encontrarse en cada minuto de su vida en presencia de alguien más y no respetando su derecho a la intimidad.

Por otra parte, resulta fundamental saber cómo enfrentar una crisis y la relevancia que existe en prevenir y prepararse, ya que es mejor adelantarse a los hechos para evitarlos, que reaccionar a cuanto desastre se presente. Las organizaciones que no han tomado medidas precautorias y que no revisan constantemente los factores internos y externos que pueden generar una crisis, se muestran mucho más vulnerables ante estas situaciones. Es por esto, que hay que tomar consciencia de la relevancia de una crisis, dado que está en juego, en numerosos casos, vidas de personas o la conservación de nuestro entorno.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DEL SEMINARIO DE TÍTULO

El presente capítulo describe la metodología mediante la cual se realizó todo el proceso investigativo y analítico acerca de la crisis en la cárcel de San Miguel, cuyos resultados se exponen en este seminario de título.

Se buscará definir puntos clave como el diseño de la investigación, recolección de los datos y finalmente la forma en que es analizada e interpretada la información.

Como base teórica para definir la metodología del estudio se utilizaron los libros “Metodología de la Investigación” escrita por Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, así como también el texto “Métodos de Investigación” de Neil Salkind.

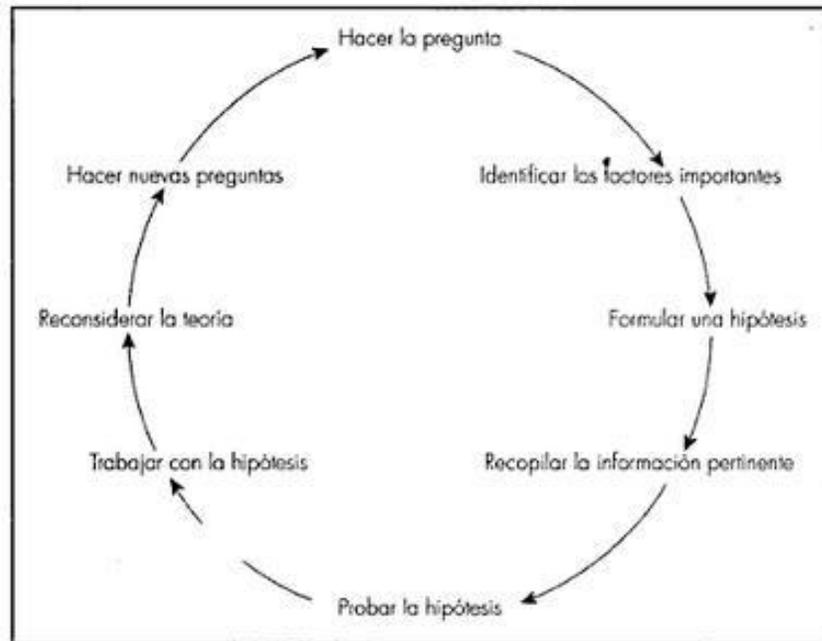
1. Investigación Científica

La Investigación Científica es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno [Hernández, Fernández, Baptista, 2006]. La investigación científica se concibe como “...sistemática, controlada, empírica, amoral, pública y crítica de fenómenos naturales. Se guía por la teoría y las hipótesis sobre las presuntas relaciones entre esos fenómenos” [Kerlinger & Lee, 1986].

Este método es utilizado tanto en ciencias naturales como en ciencias sociales, siguiendo pasos del método científico para procesar la información, obtener hipótesis y construir resultados.

El proceso para la construcción de conocimiento es sistemático y secuencial, pues cada paso es necesario para continuar con el siguiente. A su vez, es un proceso que debe ser planificado y nunca casual.

FIGURA 10. Pasos del Proceso de Investigación



Fuente: "Métodos de Investigación", N. Salkind.

En la Figura 10, podemos distinguir la secuencia de etapas del método científico que suceden de la siguiente forma:

- Hacer la pregunta: Todo proceso investigativo tiene su génesis en una pregunta o cuestionamiento que se debe dilucidar a través del desarrollo de las etapas posteriores.
- Identificar los factores importantes: Se debe reconocer qué factores son decisivos para el cuestionamiento a tratar, es decir, qué variables son en teoría capaces de responder la pregunta que la investigación ha planteado.
- Formular la hipótesis: Conociendo la pregunta de investigación y los factores implicados será posible declarar una conjetura, lo que el investigador considera como principal respuesta a su incógnita, de ahora en adelante su tarea será probar la veracidad o falsedad de esta sentencia.
- Recopilar información: Se busca información y datos empíricos, de fuentes primarias y secundarias, que se relacionen tanto con la pregunta de investigación como con la hipótesis que se ha formulado.

- Probar la hipótesis: Se realizan pruebas y se utilizan medios para dilucidar si realmente la información recopilada permite que la hipótesis se rechace o se confirme.
- Trabajar la hipótesis: Se decide finalmente si la hipótesis planteada es la correcta o si se deben buscar otras respuestas a la pregunta de investigación.
- Reconsiderar la teoría: Si la hipótesis ha sido veraz ésta será un aporte a la teoría sobre el tema en cuestionamiento, por el contrario si ésta ha sido refutada se reconsiderarán los apuntes teóricos sobre el tópico tratado.
- Hacer nuevas preguntas: Sin importar si la hipótesis de la investigación ha resultado rechazada o aceptada, ésta suscitará una nueva búsqueda de conocimiento, ya sea porque se quiere refinar o reenfocar una idea correcta, o porque ante una hipótesis incorrecta se seguirá en busca de la respuesta adecuada a la pregunta de investigación.

Este proceso de estudiar un suceso a través del método científico es iterativo y secuencial, pues de una etapa es posible pasar a otra y volver a empezar para responder nuevas preguntas y lograr un entendimiento pleno a medida que se avanza en la investigación. Es importante señalar que exigiendo un constante cuestionamiento y replanteamiento del conocimiento generado, es como se logrará obtener mayor confiabilidad en los resultados de un estudio.

1.1. Tipos de Investigación

A su vez, la investigación científica se divide principalmente en 2 diseños, Cualitativo y Cuantitativo.

- Investigación Cualitativa: Es un método que busca generar hipótesis más allá de comprobarlas, pues busca describir cualidades de un hecho más que medir en qué grado dichas cualidad existen en una situación. Se inserta en un contexto social, buscando explicar cómo sus fenómenos pueden ser explicados a partir de una teoría coherente con la realidad observada. Epistemológicamente se basa en el estudio de fenómenos y es constructivista, por lo que pretende construir realidades más que determinar una verdad única. La información es recabada en distintos medios, pero principalmente en un entorno natural y no experimental. El proceso de análisis de datos en la metodología cualitativa es básicamente interpretativa, pues debe indagar en los significados que los sujetos le dan a la información obtenida.

- **Investigación Cuantitativa:** Es un método cuyo principal fin es comprobar hipótesis ya planteadas. Asume de todas formas, que la subjetividad existe y que el investigador puede realizar cierto aporte en esto. Sin embargo, el fin último es demostrar cómo las situaciones se adecúan a la realidad objetiva. Epistemológicamente es más bien positivista ya que cree en una verdad única que hay que descubrir mediante el desarrollo del estudio. Los datos pueden ser recabados en un contexto sin intervención o en uno experimental, según sea necesario para comprobar las hipótesis. El análisis de los datos se realiza por medios matemáticos y estadísticos, se busca la mayor objetividad posible, de manera que los resultados del estudio generen conocimiento científico deseablemente irrefutable.

1.2. Tipos de Estudios

Es posible encontrar distintos tipos de estudios, en donde la decisión de utilizar uno u otro dependerá del estado del conocimiento en el tema de investigación que se obtenga de la revisión de fuentes bibliográficas, y en segundo lugar, dependerá del enfoque que cada investigador le desee dar. A continuación se detallan:

- **Estudios Exploratorios:** Dichos estudios se realizan (Hernández, Fernández y Baptista, pag.60) “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”, por lo tanto, es que sirven para aumentar el grado de conocimiento en situaciones con las que no se encuentra familiarizada o son relativamente desconocidos; razón por la cual su metodología resulta más flexible.
- **Estudios Descriptivos:** (Hernández, Fernández y Baptista, pag. 61) “Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Para llevarlo a cabo, se debe seleccionar una serie de cuestiones y medirlas de manera independiente para así describir lo que se investiga de la manera más precisa posible.
- **Estudios Correlacionales:** Tiene como objetivo (Hernández, Fernández y Baptista, pag. 63) “medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables”. Es por esto, que se miden dos o más variables para conocer la relación que existe de éstas en dos sujetos, para luego analizar la correlación entre éstas.

- Estudios Explicativos: (Hernández, Fernández y Baptista, pag. 65) “Están dirigidos a responder a las causas de eventos físicos o sociales”, entonces busca el por qué y en qué condiciones surgió el suceso, además de la relación que existe entre distintas variables.

1.3. Recolección de Información

- Métodos de recolección cuantitativa: Como bien se explicó anteriormente, dicho mecanismo busca realizar mediciones objetivas; es por esto que la validez, confiabilidad y objetividad toman gran relevancia al momento de escoger cómo obtener información. Existiendo entonces, dentro de los medios de recolección los siguientes mecanismos:
 - a) Cuestionarios: Es la realización de una serie de preguntas para medir una o más variables a investigar; dichas preguntas pueden ser del tipo abiertas o cerradas.
 - b) Análisis de contenidos: Estudia la comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantificando los resultados en categorías.
 - c) Observación cuantitativa: Se recolecta información acerca de la conducta manifestada de manera sistemática, válida y confiable.
 - d) Pruebas estandarizadas: Busca medir variables específicas como el razonamiento matemático, inteligencia, sentido a la vida, satisfacción laboral, entre otras.
 - e) Datos secundarios: Tiene relación con la revisión de documentos, informes y textos especializados de otros investigadores.
 - f) Instrumentos mecánicos o electrónicos: Son aparatos o sistemas que miden distintas cuestiones, dentro de esto se encuentran el escáner, la pistola láser, entre otros más.
 - g) Instrumentos específicos propios de cada disciplina: Son instrumentos que sirven para medir la comunicación organizacional, el análisis sociométrico y redes para el estudio de grupos, entre otros.
- Métodos de recolección cualitativa: Como bien se explicó, el proceso de recolección de información puede ocurrir en un contexto natural y cotidiano para los sujetos y/o objetos que se encuentran bajo análisis.

- a) Observación: El observador debe interiorizar profundamente lo que ocurre en su entorno, no sólo basta con contemplar, sino que se requiere de una reflexión constante de lo que ahí ocurre.
- b) Entrevista: Es el intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado. Estas pueden ser estructuradas, semi-estructuradas o abiertas, donde en la primera el entrevistador se ciñe a una guía específica, en la semi-estructurada se posee una guía, pero existe el espacio para que el investigador pueda ahondar en temas que le interesan y en la abierta el entrevistador tiene una guía general, ya que él determina los tiempos y temas a tratar.
- c) Focus group: Un grupo de personas conversa acerca de temas distintos en un ambiente informal y relajado, bajo la moderación de un especialista en dinámicas de grupos.
- d) Materiales, documentos y artefactos diversos: Todas las organizaciones humanas producen y narran sus historias y fenómenos actuales, los cuales permiten al investigador comprender el ambiente, las experiencias, vivencias, entre otras.

1.4. Estudio de Caso

Además, existe el estudio de caso como tipo de investigación, el cual es utilizado en distintas disciplinas como la sociología, la ciencia política, la administración, entre otras. Se dice que es el método cualitativo de investigación más utilizado, ya que adopta una perspectiva integradora.

Se encuentra definido por **Yin** (1994, pág. 13) como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”.

El estudio de casos tiene como objetivos, la descripción de una situación, la explicación de un resultado a partir de la teoría, la identificación de mecanismos causales, o la validación de

teorías. Obviamente no siempre busca cumplir cada uno de ellos, sino que cada investigador define cuáles tendrán mayor relevancia en su trabajo.

2. Metodología Aplicada al Caso

2.1. Metodología, Pregunta de Investigación y Objetivos

El desarrollo del presente seminario de título es una investigación científica de ciencias sociales, pues se pueden distinguir tanto objetos como sujetos de estudio, cuyas situaciones es necesario analizar. El objeto particular es la cárcel y el suceso acontecido en ella, el incendio de una de sus torres. Se identifican como sujetos de estudio, quienes participaron de forma directa o indirecta en el incendio del centro de reclusión de San Miguel.

La pregunta de investigación que convoca este seminario de título es:

¿Cómo se gestionó la crisis incendiaria del centro de detención preventiva de San Miguel?

Y los objetivos son:

- Reconstruir el fenómeno acontecido en la cárcel de San Miguel, de manera de comprender los hechos y las relaciones que aquí surgieron para luego presentarlos al lector.
- Profundizar en el caso considerando diversas perspectivas teóricas.
- Recalcar la participación y responsabilidad de los distintos organismos (gubernamentales y no gubernamentales) en el desarrollo de esta crisis.
- Reconocer a través de este caso la forma en que en Chile se están gestionando las crisis y en qué áreas es necesario mejorar.

2.2. Diseño de Investigación

En particular, este seminario de título corresponde a investigación cualitativa, pues se evaluará el desarrollo natural del proceso, sin intervenir ni estimular la realidad (naturalista). De este estudio no pretendemos obtener datos probabilísticos ni muestras representativas, tampoco realizar estudios replicables, sino más bien exponer un fenómeno como fue la crisis manifestada en el incendio en la cárcel de San Miguel, desde la perspectiva de sus participantes. No se buscan

verdades únicas comprendiendo que cada uno de los actores en esta crisis la ha vivido desde una perspectiva particular y por lo tanto, resulta valiosa de ser analizada.

El tipo particular de investigación cualitativa utilizada es estudio de casos. El objeto o caso es la crisis incendiaria del recinto penal, el marco geográfico de éste es la comuna de San Miguel en Santiago de Chile y el periodo de tiempo estudiado abarca lo que antecede a la tragedia, la tragedia misma desatada el sábado ocho de Diciembre de 2010 y las consecuencias y repercusiones de ésta hasta llegar a la fecha actual.

La razón de que éste sea un estudio de caso es que se buscará hacer una crónica de lo ocurrido, destacando lo que a juicio de las investigadoras resulta relevante y permitiendo que los lectores de este seminario puedan profundizar en lo ocurrido, generando nuevas hipótesis y conocimiento que puedan ser extrapolados a otras situaciones de crisis, para así manejarlas de mejor manera.

2.3. Recolección de Información

La información que se utilizó en el desarrollo de este seminario fue recabada mediante la técnica denominada triangulación de datos. La triangulación de datos es la utilización de diversas fuentes de información y también de distintos métodos de recolección, entregándose una perspectiva más amplia y rica del suceso que se pretende analizar, esto se hace con el fin de validar internamente los resultados de un estudio cualitativo. Generalmente se reconocen tres tipos de triangulación de datos:

- **Temporal:** Quiere decir que los datos son recogidos en distintas fechas para comprobar si los datos recolectados son constantes o si hay variaciones en la información de un mismo suceso al ser observado a lo largo del tiempo.
- **Espacial:** Se refiere a que los datos son recolectados en diversos lugares de manera de observar si los datos obtenidos son contextuales a cierto espacio o son más bien transversales.
- **Personal:** Se utilizan muestras variadas de personas, haciendo hincapié a que obtener la visión particular de estas procurará mayor profundidad a la investigación.

Para el desarrollo del presente estudio se utilizaron particularmente la triangulación temporal, pues se buscaron datos a través del tiempo y triangulación personal, ya que se buscó la opinión de distintos involucrados.

Adicionalmente a las fuentes teóricas sobre el tema organizaciones, crisis y cárcel que son desarrolladas en extenso en el capítulo 1, se debió realizar una búsqueda exhaustiva de información acerca del caso particular de estudio, incendio en la cárcel de San Miguel, para lograr una comprensión de los factores determinantes del suceso y sus repercusiones.

Una de las fuentes utilizadas por los investigadores fue la prensa escrita, particularmente los diarios El Mercurio, La Tercera, La Nación, El ciudadano y la publicación semanal The Clinic. La decisión de utilizar estos medios surge porque tienen una alta circulación nacional y a la vez sus líneas editoriales pertenecen a diversos pensamientos y corrientes ideológicas, lo que permite tener una perspectiva no sesgada. Se observaron los periódicos desde la fecha exacta del incendio, ocho de Diciembre de 2010, hasta el ocho de Diciembre de 2011, considerando como período de estudio un año tras ocurridos los hechos.

Se investigaron adicionalmente medios de publicación web como Ciper Chile, El Mostrador y Radio Bio-bio,

Se utilizó también la investigación periodística de la crisis con el nombre “Infierno en la torre” realizada por Televisión Nacional de Chile para su programa “Informe Especial”, el cual fue transmitido con fecha 30 de Marzo de 2011.

Otra fuente de información vital para el desarrollo del presente seminario de título son los informes emanados desde organismos de gobierno y legislativos, particularmente el informe elaborado por la comisión Constitución, legislación y justicia del Congreso Nacional, que buscaba aclarar responsabilidades políticas o administrativas que se tuviesen en el incendio del centro penal. Adicionalmente el informe realizado por la Fiscal Judicial de la Corte Suprema, Mónica Maldonado, en el que detalla su visita al centro de detención de San Miguel, justamente con fecha ocho de Diciembre de 2010, solo un par de horas después de acontecida la tragedia. También los informes de Derechos Humanos de la Universidad Diego Portales, que incluyen cada año un módulo acerca del sistema carcelario, incluyéndose también el caso del incendio.

Finalmente, dado que lo primordial de este estudio es reconstruir la historia en todas sus aristas, se recabó información mediante entrevistas personales en profundidad a distintos implicados (directa o indirectamente) en el suceso de la crisis incendiaria en el penal de San Miguel. Las entrevistas en profundidad se realizaron de forma semi-estructurada, lo que significa que se dejó a cada uno de los entrevistados hablar de manera libre, desarrollándose una conversación de carácter más bien informal donde los participantes pudieran narrar su propia experiencia en el incendio. La única intervención desarrollada por los entrevistadores guiaba los temas hacía responder las preguntas que habían surgido en la investigación de datos realizada de manera anterior y que pudiesen haber quedado sin respuestas. La razón que justifica la realización de entrevistas personales por sobre otros métodos de recolección de datos es justamente la riqueza que se genera al escudriñar en la visión, sentimientos y emociones de quienes han participado de esta situación traumática, permitiendo que no solo sus palabras sean el conocimiento al que se tenga acceso, sino también las expresiones, los tonos de voz y otras impresiones de carácter no verbal.

2.4. Sujetos Entrevistados

Como se ha mencionado recientemente se realizaron entrevistas en profundidad. En este caso será trascendental identificar a quienes resultó valioso, para fines de la investigación, entrevistar.

Al seleccionar a quienes participarían de las entrevistas en este seminario de título, se utilizaron criterios propositivos y por conveniencia, lo que significa que se buscó conectar con quienes eran partícipes en los diversos grupos de interés implicados en la tragedia del recinto penal, pero finalmente de entre estas personas, se entrevistó a quienes fue posible contactar dadas las limitaciones presentes en el trabajo empírico. Esto nos permitió, de todas maneras, conocer en profundidad las diversas aristas de esta crisis de alta relevancia nacional.

Se debe considerar que con las entrevistas realizadas no se logró alcanzar el punto de saturación teórica, que es cuando el estudio de un nuevo sujeto ya no es capaz de proveer más información o interpretaciones, pues si bien se intentó abarcar a todos los involucrados en la crisis del penal de San Miguel, dada la complejidad, profundidad y emotividad que implica el suceso, existen personajes relevantes a los que no fue posible acceder.

Los entrevistados fueron los siguientes:

- Nelson Castillo Cárdenas, Bombero de 20 años de la Compañía de San Miguel. Actualmente es ayudante de Compañía, cumpliendo un cargo administrativo, además de pertenecer a la guardia nocturna de la misma. Ha sido parte de la institución desde los 15 años como brigadista juvenil y a los 18 años pasó a ser Bombero. Acudió a la llamada de emergencia el 8 de Diciembre del 2010.
- Michel De L´Herbe, Bombero profesional de Estados Unidos, experto en gestión de emergencias con estudios en Japón, Estados Unidos y Amsterdam.
- Miguel Muñoz Barraza, Director Regional de la ONEMI en la Región Metropolitana desde Enero del 2010, de profesión profesor de educación física. Atendió a la llamada de emergencia el día del incendio.
- Enrique Aracel, periodista y encargado de atender al público en Gendarmería.

2.5. Análisis de la Información

A través de la información recopilada de fuentes primarias y secundarias se buscará reconstruir el trágico fenómeno ocurrido el 8 de Diciembre en el centro de detención penal de San Miguel, abarcando desde sus antecedentes (que pueden clasificarse como detonantes de la crisis), el surgimiento del incendio, el desarrollo de éste, el final del incendio y por supuesto, las consecuencias que tuvo para la misma organización, Cárcel de San Miguel, como para toda la sociedad Chilena.

El marco teórico estudiado por quienes realizan esta investigación es el cristal bajo el cual se analizó el caso, sin embargo, dado que no todo el material recopilado y estudiado es relevante para el caso particular del incendio en el penal de San Miguel, las interpretaciones planteadas surgirán solo de los textos con mayor adecuación a las características de la crisis incendiaria en el penal de San Miguel.

La idea general será lograr un alto nivel de comprensión de la crisis incendiaria en la cárcel de San Miguel, el cual puede ser plasmado en este seminario para beneficio de todos quienes quieran internalizarse de la tragedia.

Por otra parte, es posible identificar algunas limitaciones que presenta el estudio a realizar, ya que al ser un estudio de caso, presenta problemas de confiabilidad, pues puede que no sea posible generalizar los razonamientos que de aquí surjan, debido a la base débil de información con la que se cuenta. No necesariamente lo ocurrido en San Miguel es extrapolable a otras organizaciones. De todas formas, está bajo el criterio de las investigadoras y de las acotaciones que se realicen.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN CASO INCENDIO EN CÁRCEL DE SAN MIGUEL

1. Introducción

El presente capítulo tiene el objetivo de dar a conocer y entender los hechos que acontecieron el día 8 de diciembre del 2010 en el penal de San Miguel. Al presentar la información de una amplia gama de fuentes, se pretende ser objetivos en la reconstrucción del caso de manera de poder relacionarlo, posteriormente, a lo exhibido en el Capítulo del Marco Teórico.

Este capítulo se dividirá en cuatro partes: en la primera sección se expondrán los antecedentes y el contexto en que se desarrolló el accidente, en la segunda sección se relatarán los hechos que ocurrieron ese fatídico día, en la tercera sección se darán a conocer las repercusiones del caso, y en la cuarta, y última sección, se presentarán los grupos de interés involucrados en el acontecimiento.

2. Situación Carcelaria de Chile

Esta primera sección tratará sobre la situación carcelaria del país en base a datos obtenidos de distintos informes sobre temas de hacinamiento, la situación de los reos y de gendarmes, además se describirá la situación particular de la cárcel de San Miguel antes del incendio.

En Chile, de acuerdo a los datos de Gendarmería de Chile, existen 88 unidades penales donde se encuentran todas las personas privadas de libertad, sean estos detenidos, procesados (antiguo sistema penal), imputados (nuevo sistema penal) o condenados privados de libertad.

La población penitenciaria ha ido en aumento desde el año 2000 con la implementación de la reforma procesal penal.

GRÁFICO 1. Evolución Población Penitenciaria en Chile



Fuente: Informe de la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

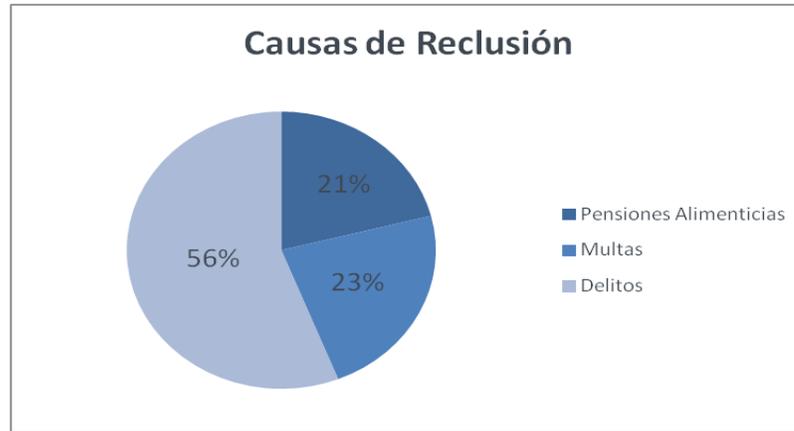
El gráfico 1, muestra cómo ha sido la evolución de la población penal en Chile. Se puede observar que la población recluida creció un 58,9 % entre los años 2000 y 2009. Lo que es una complicación para el sistema, ya que no existe una cantidad de cárceles suficientes para albergar a estas personas en condiciones dignas y adecuadas para su reinserción.

Actualmente el sistema carcelario tiene una capacidad para albergar a 34 mil personas, en circunstancias que la población penal recluida asciende a más de 53 mil internos, esto de acuerdo a cifras otorgadas por el Ministro de Justicia de la época Felipe Bulnes a la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia del incendio; lo que da cuenta de una tasa de hacinamiento cercana al 60 %, en promedio a nivel nacional.

Esta situación de hacinamiento produce que las cárceles que fueron diseñadas para una cantidad determinada de internos y de funcionarios de Gendarmería, les falte espacio, lo que impide desarrollar actividades recreativas y de reinserción para los internos.

Se podría decir que las cárceles están saturadas con ingresos que no tienen mayor justificación. Esta afirmación se realiza en base a las causas de encierro que se obtuvieron de las bases de datos de Gendarmería dentro del período 2005 a 2010, las cuales son por el no pago de pensiones alimenticias, multas, y delitos.

GRÁFICO 2. Causas de Reclusión en Chile



Fuente: Informe de la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

En el gráfico 2, se puede observar las causas de reclusión. Dentro del total de la población reclusa las causas de encierro se dividen en: un 21% por el no pago de multas, un 23% por el no pago de pensiones alimenticias y sólo el 56%, por delitos propiamente tales, siendo este último porcentaje el que representa a personas que tienen un nivel de peligrosidad más o menos importante, que podría justificar su encierro. En cambio, el caso de quien no paga una pensión alimenticia o una multa es diferente y podría ser más útil, por ejemplo, que el Estado entregue a la madre que demanda dicha pensión, la misma cantidad de dinero que actualmente se invierte en la mantención de cada recluso que son en promedio 300 mil pesos mensuales.

De las personas que están encerradas por cometer delitos, las causas más frecuentes son hurtos (lo que no implica ejercer violencia), delitos especiales (tipificados en la Ley de Violencia en los Estadios), robos no violentos, robos y delitos por incumplimiento de la ley de drogas.

En Chile, muchas personas están encerradas por delitos menores lo que trae como consecuencia que el 10 por ciento de los individuos que están privadas de libertad en nuestro país cumplen penas de menos de un año, lo que es perjudicial y nocivo para la persona detenida, ya que tienen que relacionarse con reos que presentan rasgos de violencia mayores.

A continuación se expondrán las condiciones a las que están sometidos los reos dentro de las cárceles de país.

2.1. Situación de los Reos en Chile

Mucho se ha hablado de las condiciones inhumanas que existen en las cárceles del país, y sobre la manera en que son tratados los reos en estas instituciones. En esta parte se mostrarán algunos antecedentes que hay que tener en cuenta al evaluar la situación de los reos.

En 2008, el relator especial de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos Florentín Meléndez, estuvo en Chile y emitió un informe sobre la situación carcelaria, el cual se hizo público a través de un comunicado de prensa en la página web de dicha Comisión.

En este comunicado se observan algunos aspectos preocupantes como:

- Uso excesivo e innecesario de la fuerza y de los castigos, práctica sistemática de malos tratos físicos por parte del personal de Gendarmería y uso de medidas de aislamiento en condiciones inhumanas.
- Una práctica generalizada de registros corporales denigrantes y humillantes a las visitas, particularmente a mujeres y niñas.
- La permanencia en centros carcelarios de personas con discapacidad mental y de ancianos de hasta ochenta años de edad.
- Graves deficiencias y limitaciones en los programas de readaptación social.

Se observaron niveles de hacinamiento pocas veces visto en estas regiones, condiciones de insalubridad extrema, que incluyen servicios precarios o deficientes de agua potable, alimentación, higiene y salud, así como pésimas condiciones de infraestructura y graves deficiencias o ausencia de verdaderos programas de readaptación social.

A continuación se mostrará las condiciones a las que están sometidos los gendarmes, las cuales influyen en la manera en que operan los penales.

2.2. Situación Gendarmes en Chile

Los gendarmes tienen la función de resguardar las cárceles del país, de mantener el orden y vigilar su perímetro, además de otras funciones. Pero su tarea se dificulta cuando los funcionarios están bajo condiciones inadecuadas para su ejercicio.

La falta de personal, la sobrecarga laboral y el desarraigo familiar, social y emocional, son algunos de los problemas presentes en su diario vivir, lo cual genera cuadros de alcoholismo, trastornos del sueño y otros, que se añaden a la constante tensión y sensación de peligro a la que debe adecuarse el personal.

Las condiciones laborales, habitacionales y sanitarias no son las más adecuadas para ningún tipo de trabajador.

Las condiciones para realizar el trabajo, según las declaraciones del Presidente de la Comisión Defensora Ciudadana Alberto Precht a la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia; los gendarmes tienen una ducha para veinte trabajadores, situaciones de duchas mixtas, camas que finalmente terminan siendo rotativas, debido a los turnos.

Un dato muy relevante es que Gendarmería es el servicio de Administración del Estado con mayor cantidad de licencias médicas. De acuerdo a un catastro realizado por la Asociación Nacional de Funcionarios Penitenciarios (ANFUP) entre los años 2009 y 2010 se pidieron 1500 licencias y de éstas el 14% corresponde a licencias siquiátricas y diagnósticos de depresión. Estas licencias, provocan que haya funcionarios con turnos muy largos (por falta de personal), y que sólo duerman cuatro horas, y en condiciones bastante inhumanas, generando mayor estrés. Por lo tanto, vuelven a tener licencia, provocando así un círculo vicioso.

Desde el año 2000 a la fecha se han registrado, según las declaraciones realizadas por el Presidente de la ANFUP Oscar Benavides a la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia: nueve suicidios, y alrededor de cuarenta y cuatro intentos de suicidio entre los funcionarios en horas de trabajo, siendo los índices de suicidio más altos del sector público.

En lo concerniente al nivel de corrupción que existiría al interior de Gendarmería, el ex capellán de Gendarmería, padre Nicolás Vial, reconoció a la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia que "el ingreso y consumo de droga, así como el tráfico de celulares al interior de los penales generan una especie de caldera de alta presión, muy peligrosa, en continuo riesgo de estallar porque es un círculo vicioso, y virtuoso para algunos".

Es más, en el diario El Mercurio aparece un artículo sobre la detención de cinco gendarmes por integrar una red de corrupción para favorecer a algunos reos, los cuales le pagaban a los

gendarmes desde seiscientos mil pesos para obtener rebajas en sus años de condena o para que los trasladaran de una cárcel a otra.

En diversas oportunidades la ANFUP ha declarado que una de las razones de corrupción se debe a las paupérrimas condiciones laborales a las que son sometidos, el sueldo base llega sólo a 260 mil pesos mensuales; además, las horas extraordinarias que trabajan los gendarmes no son pagadas.

Por todas estas condiciones, es entendible que exista un déficit de funcionarios que alcanza un ciento quince por ciento en el país, esta cifra de acuerdo a lo reportado por el diario La Tercera.

2.3. Situación Particular de la Cárcel de San Miguel

En esta parte se mostrará la situación que existía en la Cárcel de San Miguel antes del incendio, para ello se entregarán datos sobre la historia de este penal, su infraestructura, la composición de su población penal y la seguridad que existía previa al incendio.

El informe redactado por la Fiscal Judicial de la Corte Suprema Mónica Maldonado el mismo día del incendio por motivos de una visita inspectiva, nos entrega información acerca del Penal. El informe cuenta que el penal fue inaugurado el 6 de septiembre de 1982, especialmente para albergar internos en prisión preventiva, con una superficie de 16 mil metros cuadrados y una estructura arquitectónica de torres o crucetas, cada una de cuatro pisos. Su costo ascendió a 314 millones de pesos.

El recinto fue construido originalmente para recibir a 800 internos en prisión preventiva. Por esto no se construyeron espacios para labores de rehabilitación, como pudieran ser talleres, escuela y espacios para el funcionamiento de comunidades terapéuticas.

Además del hacinamiento que presentaba la cárcel en el informe de la Fiscal Mónica Maldonado. Ella hace mención a que la clasificación de los internos no se ajustaba al Reglamento Penitenciario, puesto que se habían ubicado personas primerizas de baja peligrosidad junto a reincidentes de alto compromiso delictual, lo que suma a los problemas de rehabilitación de los reos.

IMAGEN 1. Distribución del Penal de San Miguel



Fuente: Informe de la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia.

En la Imagen 1, se puede observar la distribución del penal. La clasificación por las torres viene dada por un plan de segmentación elaborado por el consejo técnico, del 8 de junio de 2010, de acuerdo al oficio 408 de La Dirección Regional Metropolitana.

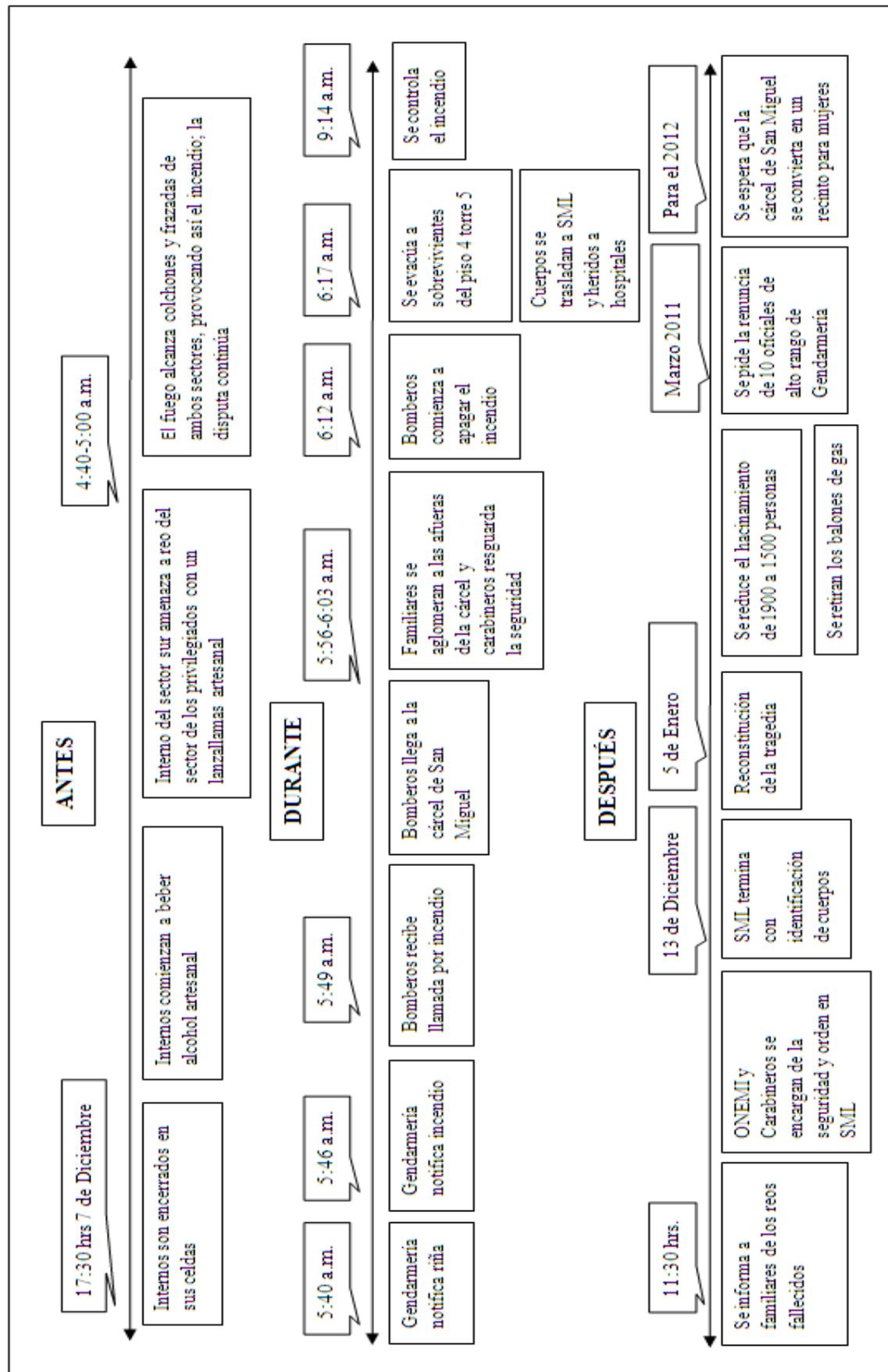
En cuanto a los elementos de seguridad que presentaba el recinto, la Fiscal Mónica Maldonado detectó que los dormitorios no presentaban cámaras de seguridad para visualizar el interior, tampoco detectores de humo, extintores de incendio, ni redes de agua en las escaleras, sostuvo que la caja de escalera era pequeña (no cabían más de dos personas) y estaba débilmente iluminada. Por otra parte dio cuenta de que el penal no contaba con la infraestructura adecuada para servir como establecimiento de cumplimiento de penas, puesto que no existen talleres, ni planes orientados a la rehabilitación y reinserción de los internos.

En cuanto a las redes húmedas y secas, ya es de conocimiento público que éstas no funcionaban. En el diario El Mercurio del día 9 de diciembre se publicó que la Fiscalía Sur de Santiago centraría su investigación en posibles negligencias por no tener los implementos adecuados, siendo investigados los fondos que supuestamente debían ir a la reparación de las redes en el penal.

A modo de conclusión, las múltiples denuncias que han realizado los gremios de Gendarmería, la fiscal de la Corte Suprema, señora Mónica Maldonado; los informes de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y los diversos estudios de Centros de Educación Superior estatales y privados, constituyen claros testimonios y evidencias concretas de que la tragedia estaba más que anunciada.

A continuación se presentarán los hechos acontecidos el día de la catástrofe.

Línea de Tiempo Incendio Cárcel de San Miguel

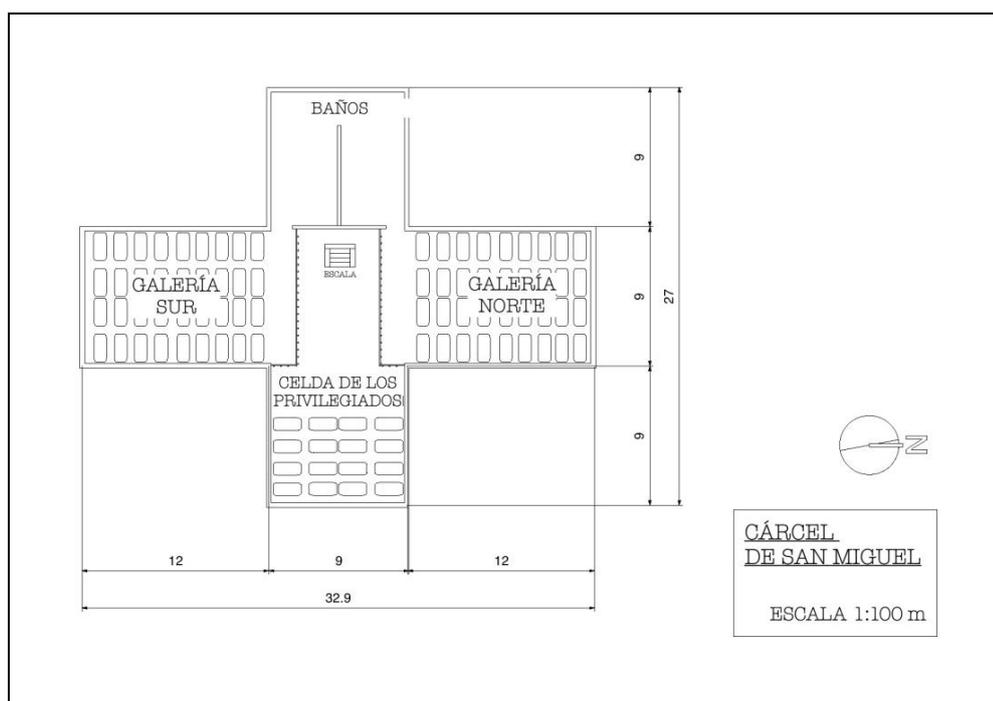


3. Reconstrucción del Caso

En esta sección se presenta un recuento de los hechos ocurridos durante la madrugada del ocho de diciembre de 2010, pues de esta manera se podrán conocer las interacciones que existieron entre los distintos actores involucrados y también el desarrollo de los acontecimientos. La información que se exhibe fue extraída de diversos medios de prensa de circulación nacional (la cual en su mayoría coinciden en los datos que presenta) y relatos de personas que estuvieron presentes.

Para ayudar a una mejor comprensión de los hechos sucedidos, se presenta el siguiente mapa del cuarto piso de la torre cinco, lugar donde ocurrió el siniestro.

IMAGEN 2. Mapa del Cuarto Piso de la Torre Cinco de San Miguel



Fuente: Elaboración propia.

Los internos de la torre cinco, del cuarto piso eran 75 en el dormitorio norte y 71 en el dormitorio sur. Se encontraban encerrados en sus celdas desde las 17:30 horas del día anterior y esperaban salir de éstas a las 8:30 horas de la mañana siguiente. Las puertas de entrada de los dormitorios eran de fierro, compuestas de barrotes gruesos con entramado del mismo material, las cuales se cerraban por fuera con aldabas, además de esto se les sumaban

dos candados a cada puerta, pudiendo ser abiertas únicamente con las llaves que manejaba gendarmería.

El incendio se debió a disputas por luchas de poder entre un grupo de internos del sector sur, los que se hallaban bajo la influencia del alcohol e internos de la “pieza de los privilegiados” o “pieza chica”. Los primeros querían apoderarse del lugar de los últimos, ya que dicha habitación se encontraba más alejada de los baños, tenía ventanas a la calle y por ende estaba menos afectada por la humedad y el mal olor, es por esto que el lugar estaba reservado para los reos “privilegiados”.

Los hechos ocurrieron cuando en primera instancia un interno del sector sur amenazó a otro del “sector de los privilegiados” con un lanzallamas artesanal, construido con un balón de gas y una manguera, razón por la cual la llama alcanzó un colchón provocando un pequeño incendio en la “pieza chica”.

Tras dicho acontecimiento, el reo que manipulaba el lanzallamas, Juan Pablo Escanilla Leiva, apodado “el aguja”, suelta el artefacto asustado, por lo que el fuego se reparte en todas direcciones del módulo sur, alcanzando así colchones, frazadas y ropa, las que se inflamaron con gran facilidad. Por otra parte, los habitantes de la “pieza chica” buscaron proteger su sector agrupando colchones en la puerta, los que también se prendieron con rapidez.

Mientras se desarrollaba el incendio, la lucha continuaba y los “privilegiados” respondían también armados. Dichos acontecimientos ocurrieron en un intervalo horario entre las 4:40 horas y las 5:00 horas de la madrugada.

La notificación del incendio es confusa. Internos del sector norte señalan que en el momento en que percibieron el humo notificaron al gendarme a cargo, el cual no habría dado crédito a las declaraciones de los reclusos e incluso, habría respondido con mofas.

Según declararon vecinos del recinto penal a eso de las 5 de la mañana los ruidos y gritos desde la cárcel se podían sentir en las casas aledañas, sin embargo, gendarmería sólo había notificado una riña. Los gendarmes a cargo esa noche dijeron no escuchar los gritos por estar escuchando música con el fin de mantenerse despiertos, práctica que si bien no está permitida, se realiza con frecuencia en los distintos penales del país. Además, se debe considerar que gendarmería se encuentra acostumbrada a escuchar todo tipo de ruidos y

gritos de los internos, pues es una práctica bastante común por parte de ellos, más aún en el horario en que se encuentran encerrados.

Por parte de gendarmería, declararon que a las 5:40 horas el vigilante del puesto tres llama vía radial a la guardia nocturna, pidiendo una ronda urgente por la torre cinco, pues se notifica una riña. A las 5:42 el mismo vigilante informa que “Al parecer, estarían peleando y sale humo”, es por esto que en ese mismo momento tres funcionarios de gendarmería realizan una ronda en el sector solicitado.

A las 5:46 gendarmería informa que el mismo vigilante del puesto tres llama al oficial de guardia a la torre seis para que concurra con un IFEX, el cual es un aparato que usa bomberos habitualmente, que lanza, con aire comprimido y a intervalos, chorros de agua. Pero para un incendio declarado esto es insuficiente.

Luego a las 5:47 horas, el Centro de Control y Despacho, el cual es un ente externo del Centro de Detención Preventiva de San Miguel, gestiona llamar a Bomberos, Carabineros y ambulancias. En ese mismo instante, el personal de gendarmería que estaba descansando ya está reaccionando ante la emergencia, es por esto que todo el personal disponible se está aprestando y concurriendo a la guardia interna.

Posteriormente, se dice que la Central de Bomberos recibe un llamado por parte del Centro de Control y Despacho a las 5:49 horas, y las distintas Compañías de Bomberos de San Miguel, Lo Espejo y Pedro Aguirre Cerda se preparan para acudir al lugar del incendio.

A las 5:51 horas, el mismo Centro de Control y Despacho gestiona los llamados respectivos a todas las instituciones y autoridades a las que se debe informar de los hechos para tales efectos, como serían los Ministerios de Justicia, del Interior, de Salud, ONEMI, entre otros.

Por otra parte, llega el primer carro de bomberos al recinto penitenciario entre las 5:56 horas y las 6:03 horas de la mañana. Es debido a la diferencia que existe entre las versiones entregadas por testigos, que se especifica dicho intervalo de tiempo.

La primera compañía en llegar, dada su cercanía, fue la Tercera Compañía de Bomberos de San Miguel, los cuales en primera instancia tuvieron problemas para ingresar a la cárcel, ya que debieron estacionar el carro de bomba en el patio de cargas puesto que por cuestiones de espacio no podía haber más de un carro a la vez en dicho espacio.

Una vez que arribaron, bomberos declaró que no se utilizaron los implementos con que contaba la cárcel pues decidieron utilizar solamente sus implementos por temor a que estos no respondieran de buena manera, debido a que perderían tiempo en atacar el fuego, aspecto vital y urgente ante una emergencia de dichas dimensiones.

Hay versiones que indican que bomberos sí intentó ocupar las herramientas que tenía el recinto, constatando posteriormente que no contaba con agua y que no existía presión, además no funcionaban las redes secas; esto último ocurrió a las 6:12 horas según testigos, misma hora en que el SAMU de la Región Metropolitana recibe el llamado de emergencia por parte de Gendarmería.

Además de esto, existen quienes dicen que el actuar de bomberos tardó tiempo en llevarse a cabo, pues en la cárcel existían procedimientos por parte de gendarmería que exigían el actuar de la brigada antimotines de la misma institución, ya que se debía evacuar en primer lugar a los reos que se encontraban en los tres pisos inferiores de la torre cinco. Dicha versión se contrapone a la entregada por bomberos, ya que en ningún momento retrasaron su actuar porque se debían evacuar los pisos inferiores, incluso reconocen que los reos se encontraban en sus celdas. De todas maneras demoraron cerca de diez minutos en preparar los materiales para poder atacar el fuego y estar en acción.

Bomberos recibió críticas a su labor, la que se consideró improvisada al no haber situado el carro de bomba en el lugar ideal para comenzar su actuar con rapidez.

En cuanto a gendarmería, en el momento del incendio había 4 gendarmes encargados de la seguridad externa, 5 gendarmes encargados de la guardia interna, los cuales debían velar por la tranquilidad del recinto, razón por la cual debían hacer rondas constantemente, llegando a incautar chicha artesanal a los presos, además había 16 centinelas en las torres de vigilancia. Los gendarmes de la guardia nocturna estaban a cargo del teniente José Hormazábal. Había también personal de gendarmería fuera de turno, principalmente hombres que residen en el recinto penal, los que también concurrieron a la emergencia como bien se explicó anteriormente.

Una vez que el fuego ya está declarado, los únicos que se encuentran capacitados o mejor preparados para hacer frente a los hechos era bomberos, ya que eran quienes poseían trajes que les permitían aguantar más rato el calor que existía en el piso cuatro. Razón por la cual, fueron quienes evacuaron y pudieron cortar los candados de las celdas de los reos.

Principalmente dicha labor la realizó el bombero de veinte años, Nelson Castillo junto a otros compañeros.

Cuando se logró destrabar la puerta del pabellón sur no se encontraron sobrevivientes, pues los reos del sector habían muerto calcinados. En el sector norte, más alejado del lugar del fuego, los fallecidos eran menos, siendo la principal causa de muerte, la asfixia por inhalación de gases tóxicos. El resultado de la catástrofe fue de 81 reos fallecidos, 15 internos heridos, 11 gendarmes heridos, 1 bombero herido y 53 rescatados ilesos. Claramente había ocurrido un gran siniestro en nuestra sociedad.

A las 6:17 de la mañana llega la primera ambulancia al recinto penitenciario y se estima que en 60 minutos se logró evacuar a todos los heridos a los distintos recintos hospitalarios, según indicó Patricio Cortés, el coordinador del servicio de Urgencia. Dentro de los heridos despachados al sistema hospitalario, se encontraban 15 internos que presentaban quemaduras en la vía aérea, 7 lesionados menores, 1 bombero y 3 gendarmes.

A la misma hora 6:17 horas, gendarmería evacuó a todos los internos que se encontraban en la torre 5, llevándolos a todos al gimnasio del recinto penitenciario. Eran cerca de 300 internos los que tuvieron que ser trasladados y los que debieron pasar la noche en dicho sector.

Una vez que el caso se dio a conocer en los medios de comunicación, gran cantidad de familiares de reos se comenzó a agrupar en las afueras del recinto penitenciario, exigiendo conocer el estado de salud de los internos; todos querían conocer si eran sus familiares los que se habían visto afectados. Es por esto, que carabineros debió resguardar la seguridad en las afueras del recinto, incluso llegaron a utilizar el “guanaco” por los desórdenes que ocurrieron dada la incertidumbre y angustia que existía en el lugar.

A las 7:45 de la mañana llega al recinto penitenciario el Ministro de Salud, Jaime Mañalich, luego llega el Ministro de Justicia, Felipe Bulnes, el Director de Gendarmería, Luis Masferrer, y por último, el Intendente Fernando Echeverría, pues debían conocer la situación de los hechos acontecidos.

Por parte de bomberos, se logró controlar el incendio a las 9:14 de la mañana, pudiéndose retirar a las 9:30 del recinto penitenciario el último carro de bomba.

En determinado momento, carabineros entregó a viva voz una lista de los internos que se encontraban vivos y en buenas condiciones, lo cual generó una gran conmoción entre los familiares, pues creían que se trataba de aquéllos que habían fallecido. Tras dicha situación, a las 11:30 horas de la mañana se consideraron nuevas medidas, las cuales contaban con la información personalizada a los familiares de aquellos primeros reos identificados y fallecidos.

En el momento en que ocurrió el incendio, la ONEMI se encontraba participando en la procesión de Lo Vásquez, en la comuna de Curacaví; procesión que se realiza todos los años entre el 7 y 8 de Diciembre. En esta ocasión, dicha institución estaba encargada de la instalación de un hospital de emergencia, pues debían cuidar la sanidad de los peregrinos sin que esto implicara un colapso en el sistema hospitalario de la zona. Por lo tanto, la ONEMI no acudió de manera inmediata a la cárcel de San Miguel, razón por la cual no existió un organismo que en primera instancia organizara la entrega de información.

La ONEMI tras enterarse de la situación, confirmó los hechos con el SAMU, que es el agente encargado de determinar a qué hospitales irían los heridos, según disponibilidad de camas que existe en el sistema hospitalario del país, pues esto les permitía conocer la gravedad del desastre y la cantidad de muertos que había en el lugar. Entonces fue cuando se preparó para asistir al lugar de los hechos.

Una vez que llegaron a San Miguel, tras haber conversado con el Intendente Fernando Echeverría y el Ministro de Justicia, Felipe Bulnes, identificaron que el momento crítico sería el proceso de identificación de los cuerpos en el Servicio Médico Legal, por lo que debía la ONEMI como institución resguardar sus intermediaciones.

Es por esto, que la institución se encargó de la seguridad del sector junto con carabineros, donde se instalaron dos filtros con vallas papales a ochenta y cincuenta metros de la puerta de entrada al SML, con la finalidad de que fueran sólo familiares de los reos fallecidos los que ingresaran al recinto. Además de esto, se instaló en un lugar especial a la prensa para tener un mejor manejo de entrega de información y para que también no interrumpieran en el proceso de identificación y traslado de los cuerpos.

La ONEMI también se encargó de contar con psicólogos voluntarios de la Cruz Roja y de su misma institución, los cuales se preocuparon de acompañar a los familiares en el proceso dentro del SML, otorgándole de esta manera el primer apoyo psicológico.

La Intendencia se encargó por otra parte, de todos los gastos de defunción e identidad de las personas fallecidas, donde además el Servicio Social de la Intendencia ayudó a los familiares a sacar los cuerpos del SML una vez identificados.

La ONEMI durante todo este proceso determinó entregar informes de prensa cada dos horas, con la finalidad de unificar la información y para que la prensa no interrumpiera ni presionara por información. Quienes se encargaban de entregar los reportes eran las distintas autoridades que asistían al recinto como podría ser el Director del SML y los distintos Ministros involucrados.

Por lo tanto, como bien se informó en un principio fue el Servicio Médico Legal el que se encargó del proceso de identificación de cuerpos, ya que debieron reaccionar ante la emergencia con turnos de día y noche, junto con tomar muestras sanguíneas a dos familiares por reo para poder realizar el trabajo, concluyendo finalmente en cinco días.

4. Repercusiones

A continuación se exponen las consecuencias tras el incendio en la cárcel de San Miguel, con el objetivo de observar las medidas que se tomaron por parte de los distintos estamentos involucrados y determinar si se ha realizado un verdadero esfuerzo de mejorar las falencias del sistema luego de la tragedia.

Las repercusiones inmediatas, guardan relación con la muerte de los ochenta y un reos, y las familias y cercanos a las víctimas que perdieron a sus seres queridos; las vidas de estas personas cambiaron para siempre después de la tragedia del 8 de diciembre del 2010.

Además del impacto que tuvo esta tragedia en las familias, la sociedad también exige que se tomen medidas con la finalidad de que no se vuelvan a repetir hechos como el ocurrido en San Miguel, por lo que el Estado debe ejecutar los cambios necesarios.

Es por esto que las primeras medidas anunciadas por el Ministerio de Justicia apuntaban a la descompresión de los recintos penales. Después del 8 de diciembre se inició un procedimiento de traslado de internos, se enviaron a la cárcel de Rancagua y a Santiago 1, con lo que se ha reducido la población penal de 1900 a 1500. Otra acción que se tomó fue potenciar a los servicios nocturnos de las unidades penales de todo el país.

Por otra parte, en marzo del 2011 el ex ministro de Justicia Felipe Bulnes, determinó una profunda reestructuración del alto mando de Gendarmería de Chile. Dentro de las medidas tomadas, anunció la petición de renuncia a los diez oficiales de mayor rango de la institución y a la cual se sumó la baja de funcionarios que fueron formalizados por la investigación penal.

A ocho meses del fatal incendio, el actual Ministro de Justicia Teodoro Ribera, verificó los avances en la cárcel de San Miguel, tanto en materia de reconstrucción de los módulos quemados, como también en la construcción de nueva infraestructura. También mejoró la alimentación, seguridad, condiciones de vida de los internos, además se presentó una disminución del hacinamiento

El ministro Ribera ha dicho que dentro de los desafíos que enfrenta su cartera está generar condiciones graduales de acceso a la libertad, de manera de favorecer la reinserción social y poner fin al circuito de una persona que ingresa a la prisión y luego sale peor de lo que es. Además ha precisando que se construirán cuatro centros modelo, se restablecerán las condiciones de dignidad en los centros penitenciarios, y se incrementarán las medidas de seguridad para los detenidos y gendarmes.

A estas iniciativas se sumará un 50% más de dotación de funcionarios de Gendarmería (5 mil gendarmes en los próximos cinco años) producto de la aplicación de la nueva ley de planta de la institución.

De acuerdo al diario La Tercera al cabo de un año el penal de San Miguel se convertirá en un recinto destinado sólo para mujeres.

Por otra parte, tras los hechos ocurridos existió un debate nacional en relación a la situación actual del sistema penitenciario. En donde se pudo apreciar el alto nivel de hacinamiento de los penales y la infracción a los Derechos Humanos que nuestro país está cometiendo por las condiciones en las que se encuentran los reos en Chile.

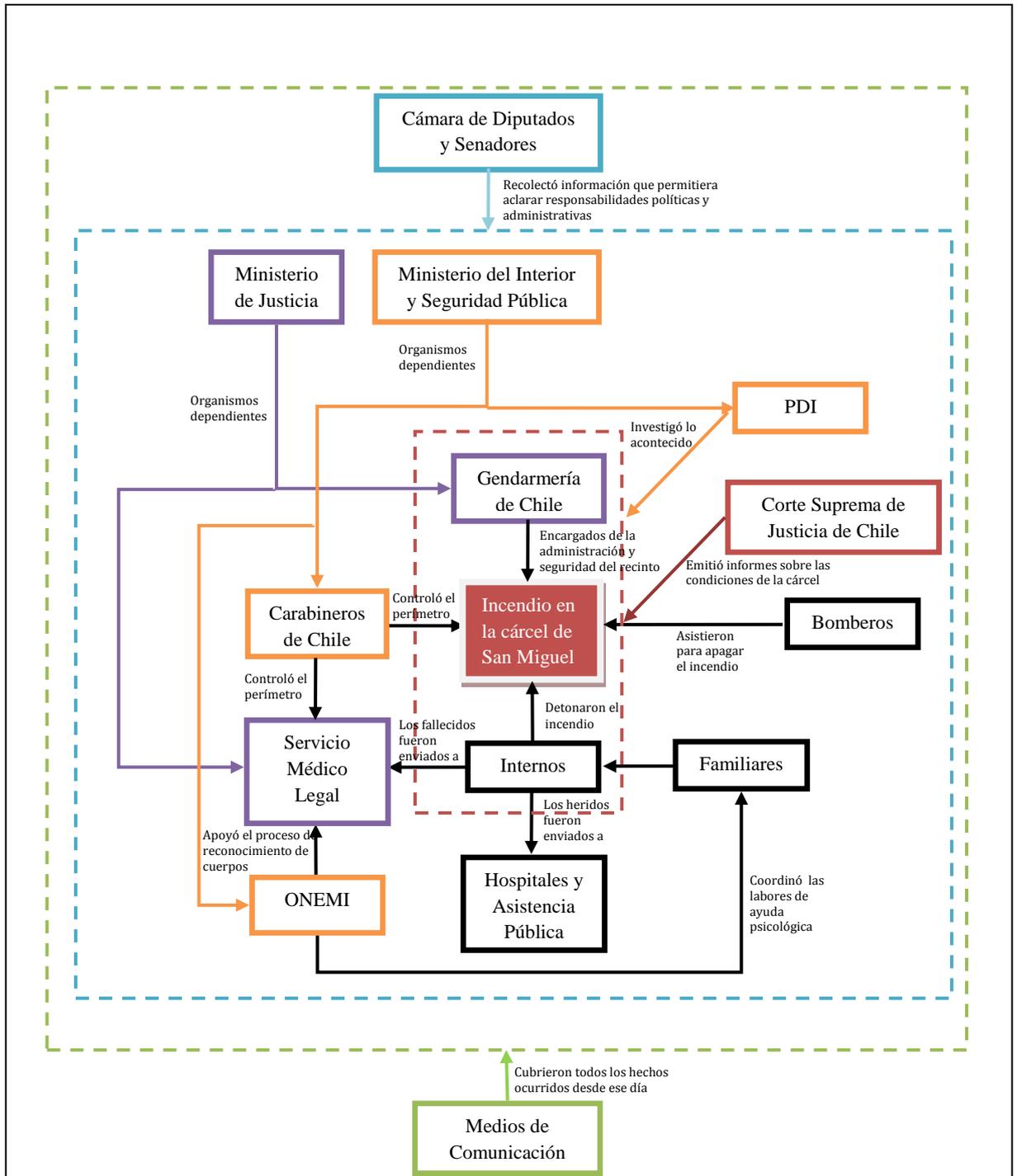
Además, se pudo observar la discrepancia que existe entre el Poder Judicial y expertos, con el Poder Ejecutivo de nuestro país, en relación a cómo se llevan a cabo las medidas en nuestro Sistema Penal, pues Milton Juica, Mandatario y titular de la Corte Suprema, considera que la reforma procesal penal que se ha llevado a cabo en los últimos años, sólo motiva y agrava aún más el problema del hacinamiento en las cárceles del país, mientras tanto que el ejecutivo avala dichas medidas justificando la seguridad ciudadana, pues es

común escuchar frases como “lo mejor sería que todas las personas estuvieran presas y no en libertad”.

Es importante, verificar ha habido cambios en la forma en que se opera y gestionan los establecimientos penales. Se han mostrado las repercusiones, pero todavía falta analizar desde una mirada crítica y objetiva los acontecimientos.

A continuación se presentarán los grupos de interés involucrados en el caso.

Grupos de Interés y su Relación con el Incendio en la Cárcel de San Miguel



5. Grupos de Interés

En el desarrollo de este caso es posible identificar diversos grupos de interés de manera directa e indirecta, con distinto nivel de responsabilidad en la tragedia. Adicionalmente, se mencionará a otros organismos que acudieron ante el suceso; ya sea para ayudar a contenerlo, limitar las repercusiones negativas o indagar en las responsabilidades. A continuación se pretende caracterizar a los grupos de interés de la crisis estudiada, de manera de facilitar la comprensión del caso estudiado.

5.1. Implicados Directos

Eran quienes se encontraban al interior del centro de detención de San Miguel durante las principales etapas de la crisis y fueron partícipes, tanto de los factores detonantes de ésta como de la ocurrencia del incendio; y adicionalmente de las repercusiones inmediatas que éste tuvo, siendo la más importante y dramática el fallecimiento de ochenta y un reos asentados en el penal.

5.1.1. Gendarmería de Chile

Tanto las labores administrativas como de seguridad de los centros de detención en Chile están a cargo de Gendarmería de Chile, organización armada dependiente del Ministerio de Justicia, quienes se encargan de todas las labores administrativas, de vigilancia y seguridad al interior las cárceles y centros penales, y adicionalmente de la seguridad y traslado de los imputados en los tribunales del país. Esto se hace a través de la formación de personal con grado militar que se desempeñan como vigilantes, gendarmes, oficiales, suboficiales o personal técnico-administrativo. Actualmente el director de la institución es Luis Masferrer.

Los gendarmes de la cárcel de San Miguel fueron enviados por Gendarmería de Chile con la finalidad de administrar el recinto, mantener la seguridad de los internos y el entorno de los recintos penales. La figura de mayor responsabilidad dentro de la cárcel es el Alcaide. El Alcaide de la cárcel de San Miguel, durante el desarrollo de la crisis incendiaria era Segundo Sanzana, quien no se encontraba al interior del CDP en la madrugada del 8 de Diciembre; éste presentó su renuncia con fecha primero de marzo. El personal de guardia interna durante el incendio correspondía a tres gendarmes y un teniente, seis vigilantes externos (centinelas) y un funcionario a cargo de monitorear el sistema de cámaras de seguridad, esto según consta en la investigación de la Fiscalía Sur de la región Metropolitana.

El trabajo realizado por quienes se encontraban a cargo del cuidado de los internos es considerado negligente, al descubrirse que hubo señales claras de la potencial tragedia que fueron obviadas, como que el llamado a bomberos se realizó tardíamente, y que existía consumo de alcohol por parte de miembros del personal de turno. Dichas irregularidades tuvieron repercusiones dentro de la institución, tales como la renuncia de varios miembros de Gendarmería de Chile.

5.1.2. Internos Cárcel de San Miguel

Debido a la sobrepoblación general de las cárceles chilenas, el penal de San Miguel terminó albergando a sobre mil novecientos cincuenta reos, de distinta peligrosidad. Es por esto que la población penal de San Miguel se consideraba muy variada; distintas personas estaban obligadas a convivir de una manera extrema, durmiendo hasta treinta y cinco personas en habitaciones de tres por cuatro metros.

Quienes participaron directamente en la detonación del incendio fueron los presos del cuarto piso de la torre cinco del penal, quienes (como la gran mayoría de los internos) tenían la costumbre de beber por las tardes tragos preparados de manera artesanal con alimentos fermentados y material de carpintería, siendo el estado de ebriedad caldo de cultivo para innumerables riñas. Una de estas peleas fue la que desencadenó el incendio, también el hacinamiento en que se vivía, no permitían tener despejadas las vías de escape. Esto fue la causa principal que el incendio causara la muerte por asfixia o incineración de ochenta y un personas.

Trescientos reos de la torre cinco del penal de San Miguel, sobrevivientes del siniestro, participaron en la reconstitución de la tragedia realizada el cinco de Enero, ayudando con su testimonio.

5.2. Implicados Indirectos

Son quienes tienen implicancia o responsabilidad en el desarrollo del caso, sin embargo no son reconocidos como parte de la interacción que causó la catástrofe ni tampoco se encontraban en el recinto penal durante todo el proceso de desarrollo de esta.

5.2.1. Familiares de Reos

Corresponde a los familiares de los internos del centro penal San Miguel. Esto considera a los familiares de quienes sobrevivieron a la tragedia como los que perecieron por ésta.

La mayoría de los familiares de los internos viven en zonas aledañas al penal, ya sea porque permanentemente han mantenido residencia en el sector o porque se han movilizado para facilitar las visitas a los reos. Es por esto que el día ocho de diciembre, ante los indicios de un incendio en el penal (se señala que el humo se veía desde varias calles a la redonda) los familiares y cercanos a los reclusos no tardaron en aparecer apostándose en las afueras del recinto, exigiendo información y entorpeciendo el paso de las autoridades que llegaban al penal. Se debió disponer de personal policial para controlar las manifestaciones de la familia, pues existía temor de que estos pudieran botar las rejas e ingresar al lugar. Algunos de los familiares se quejaron de exceso de fuerza por parte de carabineros, quienes incluso utilizaron el carro lanza aguas para dispersar la multitud. Adicionalmente se provocaron disputas con periodistas quienes acosaban a las familias para obtener información.

Cuando anunciaron quienes se encontraban en la lista de fallecidos, los familiares debieron acudir al Servicio Médico Legal para realizarse pruebas de ADN que les permitieran identificar certeramente los restos y entregarles posteriormente sepultura.

Familiares de los reos fallecidos ya han interpuesto demandas en contra del Estado, señalando que la culpa de la muerte de sus familiares recae en una infraestructura deficiente y un actuar negligente de Gendarmería.

5.2.2. Ministerio de Justicia, Ministerio del Interior y Seguridad Pública

El Ministerio de Justicia es, según la ley orgánica de la institución, la Secretaría de Estado encargada esencialmente de relacionar al Poder Ejecutivo con el Poder Judicial y de ejecutar las acciones que la ley y el Presidente de la República encomienden. En el momento de suscitarse el siniestro en el penal de San Miguel, el ministro a cargo de esta secretaría era Felipe Bulnes, quien con fecha 18 de Julio de 2011 abandonó el puesto dejándolo en manos de Teodoro Ribera.

El Ministerio de Justicia al ser el organismo a cargo de Gendarmería de Chile tiene una responsabilidad indirecta, pues debe velar para que este organismo funcione de manera

correcta y cumpla con sus objetivos. Este ministerio es el que marca la pauta de las acciones a seguir a futuro en el sistema carcelario.

El Ministerio del Interior y Seguridad Pública es un organismo del poder ejecutivo, cuya principal tarea es mantener el orden interior público, la seguridad y la paz social. Es presidido por el Ministro del Interior (el día del incendio en San Miguel y hasta la actualidad, Rodrigo Hinzpeter) nombrado por el presidente de la república.

El Ministro del Interior Rodrigo Hinzpeter se presentó en la cárcel de San Miguel el día de la tragedia para mostrar su apoyo junto con otros miembros del gabinete presidencial. En esa visita declaró que el incendio se habría propagado en sólo tres minutos, lo que explicaría por qué los internos no habrían logrado escapar del recinto. Además manifestó su preocupación por los derechos humanos de quienes están pagando sus errores en la sociedad y planteó como posible solución al hacinamiento la construcción de cárceles modulares.

5.2.3. Corte Suprema de Justicia de Chile

Es el máximo órgano jurisdiccional dentro de los tribunales integrantes del Poder Judicial chileno. Está compuesta por 21 miembros, de los cuales uno es Presidente (Milton Juica) y los otros son Ministros. Además, la Corte cuenta con un Fiscal Judicial (Mónica Maldonado), un Secretario, un Prosecretario y ocho Relatores.

La Corte Suprema en los últimos años, ha realizado distintas visitas al sistema carcelario chileno con el fin de conocer las reales condiciones de los reos y por ende velar por sus derechos, pues del único derecho del cual los reos se encuentran privados es el de libertad, finalmente emitieron un informe durante el 2009, en el cual evidenciaban la realidad del sistema carcelario del país.

El mismo día de ocurrido los hechos, desde las 18 hasta las 19 hrs, la Fiscal Mónica Maldonado acudió al recinto carcelario para conocer la gravedad y emitir tras esto un informe de la visita. Sus principales observaciones fueron que existía casi un 100% de sobrepoblación penal, la distribución de ésta no era acorde al reglamento penitenciario (delincuentes “primerizos” se mezclaban con residentes de alto compromiso delictual), adicionalmente la cantidad de funcionarios era insuficiente para la cantidad de población penal. Las condiciones de higiene y salubridad eran malas. No existían planes de reinserción social o rehabilitación en el recinto. No se ofrecían las medidas de seguridad adecuadas

(cámaras, detectores de humo, herramientas, etc.) ni se informaban planes de acción para casos de emergencia por parte de las jefaturas

Paralelamente el Presidente de la Corte Suprema Milton Juica, tras haberse reunido con el Presidente Sebastián Piñera y haber escuchado el primer informe del instituto de DD.HH, dijo que el discurso de los “políticos” sobre seguridad ciudadana y acerca de que “lo mejor sería que todas las personas estuvieran presas y no en libertad” ha incidido en el hacinamiento carcelario, además la reforma procesal penal hace que las personas sean llevadas con mayor fuerza a la cárcel.

5.2.4. Justicia Penal

Corresponde a normas sobre tratamiento de reos, libertad condicional, indultos y penas alternativas. Por lo tanto, es un sistema que se encarga de legislar y generar derechos de garantía, estando involucrado todo el Estado de Chile. Por esto podemos decir que no existe un grupo de interés específico, ya que varios grupos de interés se encuentran considerados en la justicia penal. A pesar de esto, resulta interesante conocer cómo funciona, ya que bajo dicho sistema los reos se encuentran enjuiciados.

En los últimos años, se realizó una reforma procesal penal, en donde participan distintos actores:

- Tribunal o juez unipersonal: Es el encargado de decidir y dar resolución.
- Fiscal o Fiscalía: Es quien acusa e investiga.
- Defensoría (Pública, Privada) del imputado: Quien defiende, pues el imputado tiene presunción de inocencia.

La principal modificación que vivió el sistema es que antes se caracterizaba por ser *inquisitiva*, es decir, el juez previo a acusar, conduce una investigación eminentemente escrita y sin mayor contacto con las partes. Ahora se caracteriza por ser *acusatoria*, por lo que el juez en una audiencia oral, escucha a un fiscal investigador y acusador, y a un defensor del acusado antes de dar su fallo.

La principal implicancia de la justicia penal que se señala, es que la reforma procesal penal ha determinado en gran magnitud el hacinamiento carcelario. Esto acelera el procesamiento de los casos penales y también promueve la aplicación de políticas de penas más severas y se disminuye el desarrollo de otras alternativas a la de la prisión.

5.2.5. Cámaras de Diputados y Senadores

El Congreso Nacional de Chile es el órgano del poder legislativo nacional. Está conformado por dos cámaras; el senado por 38 parlamentarios y la cámara de diputados con 120 parlamentarios. Los miembros del Congreso son de distintas coaliciones políticas y en su generalidad, elegidos mediante votación ciudadana. Las principales funciones de ambas Cámaras son ejercer la representación de la ciudadanía, concurrir a la formación de leyes junto con el Presidente de la República (incluyendo la ley de presupuestos) y fiscalizar los actos del gobierno. Esto incluye la facultad de presentar interpelaciones a ministros e incluso acusaciones constitucionales contra el Presidente del país.

El trabajo de los congresistas se realiza en base a comisiones las que pueden ser permanentes o transitorias (creadas para investigar un determinado suceso),

La Comisión Investigadora es un organismo colegiado creado por acuerdo de la Cámara de Diputados en ejercicio de sus facultades fiscalizadoras y con la competencia que le fije la Corporación, según lo previene el artículo 297 del Reglamento.

Posterior a lo acontecido en el centro de detención preventiva de San Miguel y con fecha catorce de Diciembre de 2010, la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia de la Cámara de Diputados se constituyó en una comisión investigadora que por ciento veinte días (plazo que fue ampliado) estuvo a cargo de recolectar información que permitiera aclarar lo acontecido y las responsabilidades políticas y administrativas de los implicados en el caso.

Con fecha siete de Julio de 2011 se entregó un informe único por parte de la cámara baja en que se descartan responsabilidades políticas, por acción u omisión, en la tragedia y que en general no se podían atribuir culpas a personas determinadas por el fallecimiento de las ochenta y un víctimas del incendio.

5.2.6. Medios de Comunicación

Los medios de comunicación masiva destinados a informar en Chile son principalmente la televisión, los periódicos y las radioemisoras, aunque últimamente Internet ha cobrado fuerza en esta tarea.

Existen siete canales de televisión que transmiten a todo el país, sobre quince diarios de circulación nacional y un sin número de radios en frecuencia y amplitud modulada que llevan información a los habitantes de Chile.

Al acontecer el incendio en la cárcel de San Miguel fueron innumerables los medios de información que llegaron a cubrir la noticia, con el fin de informar a la población chilena de las repercusiones de esta crisis. Durante varios días (alrededor de una quincena) los medios cubrieron fuertemente la noticia indagando en los detalles de cómo habría ocurrido el suceso, informado en qué etapa se encontraban los procesos de identificación de las víctimas y revelando detalles de los reos implicados y sus familias.

Durante las primeras horas de ocurrida la tragedia, fueron varios canales de televisión los que se vieron involucrados en situaciones polémicas al ser demasiado insistentes y no mostrar suficiente respeto en su búsqueda de declaraciones por parte de familiares de reos, claramente sumidos en la histeria ante la incertidumbre de no saber de sus seres queridos, lo que incluso causó que una periodista del canal Chilevisión fuera golpeada por una mujer que recientemente había sido notificada del fallecimiento de un cercano.

Adicionalmente los canales de televisión TVN, Canal 13, Chilevisión y Mega fueron multados en 200 UTM cada uno por el Consejo Nacional de televisión, ya que según declaraciones del presidente de este organismo Herman Chadwick, su cobertura de la noticia había sido mostrada con “truculencia y sensacionalismo”, al incluir imágenes de los cuerpos de fallecidos.

5.3. Organismos de Apoyo en la contención de la Crisis

Organismos que ayudaron durante alguna etapa de la crisis para aminorar sus consecuencias o proceder de forma correcta. Esto no necesariamente implica que su participación fue correcta, pero sí que su involucramiento tenía como fin ayudar a controlar la situación.

5.3.1. Bomberos

Bomberos de Chile es una institución privada independiente del Estado, cuyo rol primordial es asistir a la población ante catástrofes como incendios o accidentes, siendo la institución con mayor preparación para cumplir esta labor asistencial en el país. La organización es dirigida por un directorio formado por miembros de la institución como oficiales generales,

directores de honorarios y directores de compañía. Quienes participan de la institución son civiles que ofrecen su trabajo de manera voluntaria y no remunerada.

Bomberos de Chile se encuentra dividida territorialmente en distintos Cuerpos de Bomberos, los que a su vez se subdividen en las distintas compañías.

Al incendio de la cárcel de San Miguel acudieron las Compañías de San Miguel, Lo Espejo y Pedro Aguirre Cerda.

Se dice que Bomberos recibió la alerta a las 5:48 por parte de un reo, luego a las 5:49 confirmaron el llamado con gendarmería. Según se constata en periódicos e informes llegaron al lugar a las 5:56, no pudiendo actuar en un inicio debido a que los reos de las tres plantas inferiores debían ser evacuados, tuvieron problemas con el estacionamiento del carro y la red seca. Sin embargo, la declaración de la evacuación de los pisos inferiores no se hizo hasta tiempo después de que ellos empezaron a operar. Los bomberos se encargaron de controlar el incendio, abrir las rejas de los distintos pabellones que componían el piso cuarto de la torre cinco y bajar a los sobrevivientes.

Adicionalmente el cinco de enero de 2011 participaron en la reconstitución de escena que ayudaría a aclarar el suceso para fines de la investigación que lleva a cabo Fiscalía.

5.3.2. Servicio Médico Legal

El Servicio Médico Legal es una entidad pública, dependiente del Ministerio de Justicia, cuya tarea principal es asesorar técnicamente en temas médico-legales a los Tribunales de Justicia y el ministerio público. En este organismo se realizan autopsias, peritajes especializados, pruebas de toxicidad entre otras labores, siempre que éstas sean requeridas para fines de alguna investigación o aclaración que le corresponda al ministerio público.

El SML estuvo a cargo de la identificación de los cuerpos de los ochenta y un fallecidos en el incendio del penal de San Miguel (trabajando conjuntamente con el Registro Civil), las autopsias de los cuerpos para determinar la causa de muerte, el estado étlico y otras variables relevantes para la investigación y además de procurar la entrega de los cuerpos a las familias quienes les darían sepultura.

En el recinto se asignaron turnos especiales, que contemplaban trabajo las 24 horas del día para lograr terminar en un plazo muy acotado las pericias necesarias para entregar los cuerpos a las familias.

Se generó una base de datos con colaboración de las familias, que contaba con información de registros dentales y pruebas sanguíneas, la que permitió acelerar la identificación de los fallecidos a través de pruebas genéticas. La entrega de los cuerpos se coordinó a medida de que las identidades eran conocidas.

Junto con la confirmación de identidad se realizaron autopsias que delataron que el 40% de los fallecidos en el incendio habrían estado bajo la influencia del alcohol.

Con fecha trece de diciembre, a cinco días de ocurrida la tragedia se terminó con la confirmación de identidad de las víctimas del incendio, las que fueron entregadas a sus respectivos familiares.

Con fecha 14 de Septiembre de 2011 se ha ampliado en 180 días el plazo para la investigación de las responsabilidades en la tragedia, a la espera de un informe toxicológico que estudiaría la presencia de cianuro en los cuerpos calcinados.

5.3.3. Hospitales y Asistencia Pública

Se refiere a los hospitales mantenidos por el estado y cuyos recursos son administrados a través del Ministerio de Salud y sus organismos. Adicionalmente al SAMU, sistema de atención médica de urgencia de la Región Metropolitana (organismo que pertenece al que se encarga a la estructura del Hospital de Urgencia Asistencia Pública y dependiente del Servicio de Salud Metropolitano), cuya principal tarea es ofrecer a la población atención pre-hospitalaria.

Desde la torre incendiada se evacuaron a doscientos internos, el personal de SAMU acudió en ambulancias a prestar las primeras atenciones a los heridos, entre los cuales se encontraban catorce hombres afectados por quemaduras graves, principalmente en las vías aéreas a causa de la inhalación de humos tóxicos lo que les provocó algún nivel de compromiso respiratorio. Estos últimos fueron trasladados a cuatro hospitales públicos de Santiago, el más cercano al penal, Hospital Barros Luco Trudeau recibió provisionalmente a algunos de los heridos, los que posteriormente fueron trasladados a centros hospitalarios de mayor complejidad. El ministro de Salud Jaime Mañalich, informó la derivación de las

personas heridas a diversos centros de atención: nueve al hospital penitenciario, cinco a la Posta Central, cuatro al Hospital Luis Tisné, uno al Barros Luco y una persona al Hospital El Salvador.

Con fecha veinte de diciembre, todos los heridos a causa del incendio ya habían sido trasladados desde la asistencia pública al hospital penal para continuar con su recuperación.

5.3.4. Carabineros de Chile

Institución de policía uniformada de raíces militares que desde 2011 pasó a estar bajo la dependencia del Ministerio del Interior. Entre sus principales labores está salvaguardar la soberanía, el orden público y hacer cumplir las leyes.

Carabineros fue notificado del incendio en la torre 5 del penal de San Miguel por vecinos del sector, posteriormente acudió al lugar de la tragedia principalmente a realizar una labor de orden y control de los familiares de los internos que ya desde temprano se apostaban en las afueras del centro de detención, pues buscaban conocer el estado de sus cercanos.

Varias veces tuvieron que evitar que los familiares y amigos de los reos botaran la reja para ingresar al recinto, es por esto que se utilizaron medios disuasivos como el lanzamiento de agua desde el vehículo policial lanza aguas (popularmente conocido como “guanaco”). La desesperación de los familiares era difícil de controlar y algunos de estos reaccionaban apedreando los autos de quienes ingresaban al penal, lo que llevó a que carabineros cerrara las calles Ureta Cox y San Francisco para proveer a las autoridades de una entrada segura al centro de detención.

Durante el transcurso del ocho de diciembre estuvieron también a cargo de procurar la información de heridos y fallecidos a las familias.

Para el sábado 11 de diciembre, día de visita en el centro penal, Carabineros debió redoblar su contingente con el fin de evitar que la masiva llegada de familiares y amigos de los internos causara algún tipo de crisis.

5.3.5. ONEMI, Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior

La ONEMI es un organismo dependiente del estado y particularmente del Ministerio del Interior, cuya misión es “planificar, impulsar, articular y ejecutar acciones de prevención, respuesta y rehabilitación frente a situaciones de riesgo colectivo, emergencias, desastres y

catástrofes de origen natural o provocado por la acción humana, a través de la coordinación del Sistema Nacional de Protección Civil para la protección de las personas, los bienes y el ambiente”.

El trabajo desarrollado por ONEMI fue principalmente paleativo, buscando controlar las consecuencias de la tragedia en el recinto penal. Según declaraciones de Miguel Muñoz Barraza, director regional de la ONEMI, durante la madrugada del ocho de diciembre, el personal de la institución se encontraba a cargo de cuidar la seguridad y proveer servicios básicos a quienes participaban en la peregrinación al santuario de la Virgen de Lo Vásquez. Fue durante el desempeño de esta tarea que se enteraron de lo acontecido en el recinto penal, su concurrencia al lugar de la emergencia fue por lo mismo tardía, llegando al proceso de levantamiento de cuerpos. Bajo estas condiciones, el organismo optó por enfocar sus esfuerzos a apoyar el proceso de reconocimiento de cuerpos en el SML, disponiendo vallas papales resguardadas por Carabineros para evitar problemas con las familias y el acoso de la prensa. Adicionalmente, desde las oficinas de ONEMI, se contactó apoyo voluntario de psicólogos y de la Cruz Roja para ofrecer ayuda a las familias de las víctimas en el duro proceso que venía. Se buscó que la entrega y traslado de los cuerpos fuese lo más expedita posible.

Controlar el flujo de información también fue una tarea realizada por ONEMI, buscando que las declaraciones fuesen lo más certeras posibles y se emitieran de forma ordenada, intentando que, en lo posible, fuesen los deudos quienes tuviesen las primeras informaciones acerca de sus víctimas. Este proceso no fue exitoso, dado que si bien se definieron quienes serían los voceros, existieron varias declaraciones emitidas por políticos y por las distintas instituciones vinculadas, en las que se declaraban falsos fallecidos y parte de la identificación preliminar de los cuerpos se realizó a viva voz.

Esta oficina debía haber provisto a los centros penales de planes de prevención de crisis y de evacuación que sean funcionales, sin embargo estos no estaban del todo desarrollados. Actualmente se trabaja en mejorar los planes de emergencia y en adaptar los espacios de los centros de detención para incrementar la seguridad de los internos.

5.3.6. PDI, Policía de Investigaciones

Según el artículo 4º de la Ley Orgánica de la Policía de Investigaciones de Chile, su misión fundamental es investigar los delitos de conformidad a las instrucciones que al efecto dicte el

Ministerio Público, sin perjuicio de las actuaciones que en virtud de la ley le corresponde realizar sin mediar instrucciones particulares de los fiscales.

En consecuencia, la Policía de Investigaciones es una institución de carácter civil, que tiene como función principal, pero no única, investigar y aclarar los delitos que ya han ocurrido, a fin de:

- Establecer quiénes fueron sus participantes.
- Establecer las condiciones y circunstancias en que se originaron.
- Recolectar las evidencias y pruebas.
- Detener a las personas involucradas, entregándolas a la justicia.

Esta institución fue la responsable de la investigación de lo acontecido durante el incendio y esclarecer responsabilidades. En marzo de 2011 emitieron un informe de unas 150 páginas que detalla la existencia de delitos por parte de gendarmería, las participaciones individuales y las acciones y omisiones que derivaron en el fatal escenario de la crisis en San Miguel. Este informe ha servido como prueba para los procesos penales que se llevan a cabo en la actualidad en contra de altas autoridades y funcionarios del recinto carcelario.

Este capítulo entregó información de diversas fuentes que nos permitieron entender mejor la manera en que ocurrieron y se manejaron los hechos. Lo expuesto será analizado en el próximo capítulo, a través del foco de estudiado en el Marco Teórico.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL CASO

1. Introducción

A continuación se presenta el análisis del caso recién presentado, se utilizarán como herramientas los puntos más relevantes que se trataron en el Marco Teórico y aquellos que poseen una mayor relación con el caso del incendio de la cárcel de San Miguel. En este contexto se consideró importante abarcar cuestiones como la cárcel como organización, y entregarle a este concepto la perspectiva de Foucault y Goffman, luego un análisis de la crisis ocurrida para así identificar los elementos más relevantes que aquí existieron. Tras esto se evaluará el caso por medio de los modelos de crisis más interesantes, para seguir con un análisis de los derechos humanos violados en San Miguel y la responsabilidad del Estado en esta tragedia.

2. La Cárcel como Organización Total (Goffman)

Es posible identificar de manera certera las razones que convierten a la cárcel de San Miguel en una organización total, pues ésta le significa explícitamente a quienes están reclusos en ella una ruptura física de su relación con el exterior.

En cuanto a las características más totalizadoras con las que cuenta la cárcel de San Miguel, es necesario mencionar la que en cierta forma se sindicó como la causa mayor de la crisis incendiaria del recinto penal, el hacinamiento. En el régimen carcelario chileno existe una alta sobrepoblación (alrededor de un 60%) y bajo este concepto se puede determinar la violación a su intimidad pues los reos nunca están solos, siempre deben realizar sus actividades (incluso las más privadas) invadidos por más reos y vigilados por gendarmes, quienes incluso estarán presentes en sus baños y visitas médicas. En San Miguel se llega al extremo de que no hay camas para todos los internos, por lo mismo estos se ven obligados a dormir en el suelo, en espacios pequeños donde el contacto con el otro es forzoso, lo que merma sus condiciones de vida. Al estar los reos obligados a convivir de una forma tan extrema, se encuentran expuestos al juicio grupal, a los hábitos indeseables que puedan tener sus compañeros, a un nivel nulo de intimidad y bajo este concepto es imposible que no se genere violencia, pues perdiendo el respeto y sentido de lo propio se perderá también el respeto por el resto de las personas.

La vida en el penal de San Miguel es descarnada, existen altos grados de violencia y las personas deben adherir a un grupo si lo que desean es sobrevivir. Existe una gran división en

colectivos; evangélicos, homosexuales, extranjeros, son algunos de los grupos que se pueden identificar. El respeto y el poder que estos posean será la clave para lograr la supervivencia. Habrá grupos altamente segregados que sufran de discriminación, como también grupos poderosos, capaces de conseguir beneficios especiales y perjudicar a quienes son más débiles. El ser o no aceptado y protegido por un grupo puede determinar que el interno pierda la vida.

Los penales chilenos no cuentan con el orden que define a las instituciones totales. Primero, no existen actividades planificadas para mantener ocupados a los reos (pues tampoco se cuenta con la infraestructura para éstas). Esto conlleva consecuencias negativas, pues primeramente no se logrará el sentido correctivo deseable en una institución carcelaria. La idea de tener un orden y obligatoriedad en la actividad de los presos determina de cierta forma que se moldee su conducta a lo que es deseable para el sistema y así evitar recaer en malas prácticas; mientras que con el libre albedrío en cuanto a las tareas diarias, más la vigilancia escasa, los internos pueden incluso realizar delitos mientras están privados de libertad, como por ejemplo estafas telefónicas. Y segundo, el ambiente será más cruento puesto que al no contar con actividades ni materiales distractivos, muchos internos verán una vía de escape a través de ejercer violencia, física, psicológica o incluso sexual hacia sus pares. Dentro de los centros penales hay hostigamiento sexual que en algunos casos termina en violación, esto determinado también por el poco contacto que tienen los reos con mujeres. En San Miguel los internos eran enviados a dormir a las cinco de la tarde, mucho antes de llegada la noche, esto causaba que desde este encierro hasta la mañana siguiente, cada quien debía valerse por sí mismo para poder comer, dormir y protegerse en un ambiente altamente congestionado.

En las cárceles chilenas no siempre se les provee a los internos de los bienes materiales necesarios para vivir de buena forma dentro del recinto. Los reos usan su propia ropa, deben tener sus propios insumos de aseo personal, contar con ropa de cama, pues la existente es insuficiente. Incluso deben cocinar su propia comida, pues si bien se les entregan alimentos (el denominado “rancho), estos en muchos casos no están en condiciones adecuadas para ser consumidos. Para conseguir todo esto el reo requiere de dinero (muchos de estos bienes son tranzados al interior de los penales), lo que se convierte en una causa más de riñas y peleas.

Se observa que el penal está ubicado en una zona residencial y a la vez cercana a dos importantes arterias capitalinas como son la Gran Avenida José Miguel Carrera y avenida Departamental, por lo que no se encuentra realmente aislado de la sociedad. Muchos de los

internos de San Miguel tienen a sus familias residiendo en zonas cercanas e incluso estos se apostan en las afueras del recinto para intentar comunicarse. Sin embargo esta comunicación se vuelve compleja, pues el sistema carcelario busca limitar el contacto de los reos con sus familias, dejando éste para ocasiones aisladas y altamente controladas como son los horarios de visita.

3. Vigilancia y castigo en San Miguel (Foucault)

Michel Foucault plantea que mediante las cárceles se busca privar a la persona de un bien tanpreciado como es la libertad como una forma de castigo; y a la vez para someterlo a un régimen que lo reeduce y lo convierta en un ser útil a la sociedad. El sistema chileno de privación de libertad cumple con el propósito de castigar, pero no necesariamente logra rehabilitar a los detenidos.

Quienes habitan las cárceles están definitivamente sufriendo el castigo más violento que contempla nuestra legislación ya que, además de verse privados de su libertad y libre albedrío, se ven insertos en un régimen crudo, donde su estabilidad mental y física se verán afectadas.

A pesar de que debiese existir un ordenamiento al interior de las prisiones que considere la peligrosidad asociada al delito del detenido, en el centro penal de San Miguel se forzaba la convivencia de reos condenados por delitos muy diferentes. Es así como en la torre siniestrada (torre cinco) algunos de los internos estaban ahí recluidos por delitos menores como comercialización de productos “piratas” o riñas callejeras y otros por homicidio o delitos de alto impacto. Esto determina una potencial criminalización de quienes ingresan por delitos menores y a la vez un riesgo para la integridad física y psíquica de los mismos, expuestos de forma descarnada ante quienes según el propio Estado y el sistema Judicial son un peligro para la sociedad.

Quienes salen libres de los recintos carcelarios no cuentan con las herramientas necesarias para reintegrarse de buena manera a la sociedad, tampoco reciben apoyo posterior. Esto sumado a los prejuicios sociales que determinan que quienes poseen antecedentes penales no puedan conseguir fácilmente empleo causa que exista reincidencia criminal y quienes han salido de las cárceles vuelvan a ingresar a ellas, donde nuevamente no serán rehabilitados y al cumplir sus condenas no tendrán apoyo y perpetuarán un círculo vicioso, en que el castigo por un delito tendrá para siempre consecuencias en la vida del individuo.

En cuanto a la vigilancia, que es la base de este sistema cerrado denominado prisión, en San Miguel no logra ser tan exhaustiva; en parte por la pobre infraestructura y también por el poco personal que vigila a una enorme masa de internos. Como ya se ha señalado, la noche del incendio en el recinto penal había cuatro gendarmes a cargo de seguridad externa, cinco a cargo de seguridad interna y dieciséis centinelas, todos vigilando a los más de mil ochocientos reos que residen en el lugar. En este contexto, la posibilidad de tener control sobre estas personas es mínima y se deja el margen para que los reos actúen de forma violenta y se ataquen entre ellos, dañando su integridad física.

El día del incendio en la cárcel, los reclusos peleaban usando el fuego como arma, el escaso personal de gendarmería descubrió esto y sin embargo no los detuvo, la razón sería que esto era algo común y por lo mismo nunca se esperaron las repercusiones que este accionar tuvo. Esto nos sirve para imaginar qué grado de violencia existirá normalmente en el recinto, como para que una lucha en que se utiliza fuego como arma fuera considerada natural e irrelevante en la seguridad interna, también para cuestionar qué herramientas tenían los gendarmes a cargo para detener este tipo de hechos sin poner en riesgo su propia seguridad.

4. Crisis en la Cárcel de San Miguel

Como bien se explicó en un inicio, una crisis es considerada como una situación que genera inestabilidad pues está en peligro la viabilidad de la organización dado su fin último. La situación acontecida en San Miguel escapa de esta definición, dada la magnitud de la tragedia. Ante la muerte de ochenta y un internos es necesario cuestionarse si el recinto penitenciario estaba cumpliendo su objetivo de rehabilitar a los reos para reintegrarlos a la sociedad o solamente buscaba alejar a estas personas que representan un problema y un costo para la misma.

Bajo la definición de crisis de los autores **Pearson y Mitroff** (1993) es posible clasificar el caso de estudio, como una crisis causada por el ser humano. Esta podría haber sido prevista, si los internos no manejaran materiales como gas, no tuvieran tantos implementos inflamables, si el hacinamiento fuera menor, si las condiciones sanitarias de los reos fueran las adecuadas, y si la vigilancia por parte de gendarmería pudiera prevenir y/o controlar las riñas entre los reos. No se debe olvidar que el incendio se inició por disputas entre internos por querer tener mejores condiciones habitacionales. Es posible determinar que el sistema presenta deficiencias dado que no posee mecanismos ni cuenta con la infraestructura que permita una correcta prevención de crisis como la recién expuesta.

Como bien explican los autores, una crisis puede suscitar otra y así sucesivamente, por lo cual podría ser considerado el incendio como una señal de la gran crisis que vive actualmente la cárcel de San Miguel y con ello el Sistema Penitenciario chileno. El incendio mismo bien podría ser calificado como la punta del iceberg.

En relación al tipo de crisis, es considerada como una que generó gran alarma pues la implicancia que tuvo fue la pérdida de vidas humanas, vidas que debieron haber sido protegidas pues es la sociedad en su conjunto la que decide privarlas de libertad. Además, las repercusiones que ha traído consigo han sido la búsqueda de responsabilidades, el cuestionamiento de las condiciones en que se encuentran los reos y el sistema penitenciario en general, cuestiones que han ocurrido con el paso del tiempo. Lo lamentable es que esta alarma fue tardía, pues perfectamente se podrían haber tomado medidas con anterioridad al incendio.

En el caso del incendio es evidente que la respuesta debe ser inmediata debido a que se actúa en contra del tiempo, pues mientras antes se logre extinguir, más probable es que se puedan salvar vidas. Durante la madrugada del ocho de Diciembre la reacción que existió por parte de gendarmería fue tardía dado que actuaron cuando ya el incendio se encontraba declarado, complicando entonces aún más la capacidad de reacción por parte de la entidad a cargo y la participación por parte de bomberos. La razón de esta reacción tardía por parte de gendarmería es que, si bien ellos habían identificado la riña y las herramientas que se estaban utilizando como armas (incluyendo fuego), estaban acostumbrados a eventos de este tipo y no pudieron anticipar en qué momento esto se saldría de control.

Por último, **Pearson y Clair** (1998) nos cuentan que las crisis son acontecimientos de baja probabilidad pero de alto impacto; pudiendo reconocer como menos probable los incendios en los penales, lo que no significa que no existan ya que como bien se sabe han sido varios en la historia reciente del país; pero de todas formas son situaciones que no ocurren todos los días ni mucho menos alcanzando tal magnitud.

5. Análisis de los Modelos de Crisis Organizacional para el caso de San Miguel

En esta sección se analizará el caso aplicando los distintos modelos que se expusieron en el capítulo del Marco Teórico. No se utilizarán todos los modelos revisados, sino más bien, los más relevantes para el caso; además como existen algunos modelos que tocan los tópicos de manera similar tampoco se incluirán, con el propósito de no ser reiterativos. Se debe

considerar que la mayor parte de los libros de administración se refieren a crisis empresariales, las que no pueden ser comparables en magnitud con lo ocurrido en San Miguel.

5.1. Tipos de Crisis

Se intentará determinar a qué tipo de crisis corresponde la acontecida en el centro de detención penal de San Miguel, esto en base al modelo planteado por Mitroff y Pearson.

5.1.1. Mitroff y Pearson (1995): Familia de Crisis

Si consideráramos la crisis solamente como el incendio, es difícil definir a que familia de crisis pertenece. Puesto que, por la severidad y teniendo en cuenta que hubo pérdidas de vida ésta pertenecería a la familia de “Megadaños” pero en su definición, de acuerdo a Mitroff y Pearson, ésta es de carácter técnico/económico. Es necesario plantearse que debiera existir otra familia que fuera de daño severo, pero con carácter humano/social, porque lo que ocurrió en San Miguel tiene origen en errores cometidos por el hombre, el mismo incendio fue provocado por un reo y la reacción tardía de los gendarmes provocaron consecuencias mayores.

Es sabido que una crisis no se da aisladamente, por lo que también podemos reconocer en el problema carcelario otras familias de crisis como de “Recursos Humanos” e “Imagen Corporativa”. Pertenece a la familia de Recursos Humanos, porque trajo fuertes conflictos internos que generaron la salida de altos mandos de Gendarmería de Chile y de los responsables directos. También pertenece a la familia de Imagen Corporativa porque se dañó fuertemente la reputación del organismo.

5.2. Fases de una Crisis

Esta parte tiene el objetivo de analizar la crisis mediante una visión dinámica. Para este análisis, se consideran sólo el modelo de fases de Mitroff y Pearson, ya que los otros modelos contienen básicamente la misma división.

5.2.1. Fases de la Crisis Incendiaria de la Cárcel de San Miguel según Mitroff y Pearson (1995)

En este modelo se plantean cinco fases, las que serán analizadas a continuación.

La etapa de **detección de señales** anticipa la posibilidad de una crisis. En este caso, las personas que administraban el penal estaban al tanto de las señales anteriores a la crisis y no hicieron los esfuerzos para enfrentarlas. Existían informes anteriores (como el de la fiscal Mónica Maldonado) que advertían la falta de seguridad de la cárcel. También existía conocimiento de que las redes húmedas y secas no estaban operativas. Esos informes eran una señal clara que podía anticipar la ocurrencia de incendios, sin embargo no se consideraron o bien no se les dio prioridad. Por otra parte, ya habían ocurrido eventos de este tipo anteriormente lo que era una clara señal que eran vulnerables a este tipo de tragedias; aun así, al parecer, la idiosincrasia chilena prefiere hacer caso omiso a estos avisos y sólo se da cuenta de sus errores cuando ya es demasiado tarde.

La segunda fase, de **preparación y prevención**, se puede apreciar de manera confusa pues si bien la cárcel tenía equipos para hacer frente a los incendios (mangueras, extintores, etc), el personal no estaba capacitado para utilizar estos. Si nos cuestionamos, si se hizo todo lo posible para evitar la crisis, la respuesta obvia es no; es más, después de que ocurrió este desastre es que se pusieron a hacer simulacros y tomar medidas para evitar un nuevo caso de esta envergadura. Si se hubiera querido prevenir, no se tendrían las cárceles con excesiva sobrepoblación, se tendría segregación de los reos por peligrosidad, habría más gendarmes por cantidad de reos, también habrían colchones y frazadas con resistencia al fuego, no se le permitiría a los reos beber alcohol y tampoco se les permitiría cocinar sus propios alimentos porque esto significa entregarles balones de gas; éstas y otras medidas nos dan aviso que no existía una preparación y prevención adecuada.

La etapa de **contención de daños**, que tiene como objetivo evitar que la crisis afecte partes no contaminadas de la organización. Objetivamente se puede decir que la contención no fue efectiva, ya que cuando se declaró el incendio no se procedió de manera adecuada para evitar que más reos resultaran afectados, por ejemplo, no se evacuó a los pisos inferiores antes que llegaran bomberos. Otro punto importante fue que se permitió que la ansiedad se extendiera por toda la organización, lo que se puede observar en los motines que se originaron después del siniestro. Tampoco hubo un buen manejo en los avisos a los familiares, puesto que carabineros anunciaba con megáfono los nombres de los presuntos fallecidos. La falta de control de los medios de comunicación, quienes en muchos casos acosaban a los familiares, es otro tema que no pudieron manejar de manera adecuada.

En cuanto a la etapa de **recuperación** de la organización, ésta ha estado a cargo de diversos organismos del estado, por sobre todo por el Ministerio de Justicia. Ellos han tomado

medidas de corto plazo en materia de reconstrucción de los módulos quemados, como de nueva infraestructura, alimentación, seguridad, disminución del hacinamiento y condiciones de vida de los internos. También medidas de largo plazo como la construcción de cuatro centros modelo; la revisión de las medidas alternativas de cumplimiento de la pena; la incrementación de las medidas de seguridad para los detenidos y para los gendarmes y restablecer condiciones de dignidad en los centros penitenciarios. Otra medida es avanzar en una mayor autonomía financiera del Poder Judicial.

Respecto de la última fase planteada, la de **aprendizaje**, donde debe existir una adecuada reflexión de la situación vivida, además de una evaluación crítica sobre las lecciones aprendidas. A nuestro parecer este aprendizaje sería escaso, si bien se ha tomado conciencia y han tomado medidas, como realizar simulacros y capacitar a los gendarmes en uso de implemento de seguridad. El efecto no se sabrá si es duradero hasta que pase un largo tiempo, porque no es la primera vez que se pierden vidas por un incendio en este tipo de organizaciones y como se ha visto a lo largo de la historia, existe poca memoria y las operaciones vuelven a una rutina, no produciéndose un verdadero cambio. No puede existir un verdadero aprendizaje si no existe una base definida con conocimientos previos de la cual extraer lecciones; es decir, como un médico que también tiene en sus manos vidas, éste tiene un procedimiento definido de operación y si fallece alguien en su mesa, éste estudiará los motivos de lo ocurrido para generar conocimiento para las generaciones que vengan. Pero si tenemos personas que siempre improvisan frente a las emergencias, no podemos esperar que se genere una evaluación crítica de los procedimientos realizados.

5.3. Causas de una Crisis

En esta parte se abordarán dos modelos que se incorporan en el capítulo del Marco Teórico: el primero de ellos corresponde al planteado por Pearson y Clair; el segundo se refiere a la visión dada por Turner. El objetivo de esta parte es determinar las causas de la crisis de la cárcel de San Miguel.

5.3.1. Causas según Pearson y Clair (1998)

Pearson y Clair, nos permiten realizar un análisis multidisciplinario de las causas que originaron las crisis desde tres enfoques: (1) Psicológico (2) Político-Social (3) Estructural-Tecnológico Aplicando este modelo al caso de la cárcel de San Miguel, se pueden sacar algunas conclusiones desde las distintas perspectivas.

- **Enfoque Psicológico:** Si nos enfocamos sólo en el incendio, podemos observar dentro de las causas el comportamiento de los gendarmes ante el fuego y los gritos. Como ellos están acostumbrados a que existan riñas en el penal no le dieron mayor importancia, pensando que ésta era una más, lo que generó una reacción lenta, no dándose la alarma a tiempo.
- **Enfoque Político-Social:** Uno de los problemas que existe con la función de los gendarmes es que no hay un significado compartido de lo que significa su rol en la sociedad. Ellos no conciben que su rol va más allá de simplemente vigilar que los reos no se escapen, sino que ellos son los responsables de todo lo que ocurre dentro de este recinto, ya sea preocuparse por los enfermos, detener peleas, prepararse y avisar incendios, y ayudar en la reformación de los reos. Si no tienen claro cuál es su papel, y no comienzan a comportarse de la manera que se espera, de acuerdo a su rol, dejando de lado la corrupción, entonces lo más probable es que sigan estando dentro de las causas de crisis.
- **Enfoque Estructural-Tecnológico:** Se observaron múltiples falencias en los procedimientos, políticas, prácticas y rutinas de gendarmería y su coordinación con distintos organismos de emergencia, como también en la infraestructura del recinto. Sólo por nombrar algunas falencias, está la nula capacitación que había para la utilización de los implementos contra incendios, también está el no haber hecho la evacuación necesaria de los reos ni haber llamado a bomberos a tiempo, el estar escuchando música durante los turnos, tener turnos de largas horas y pocas horas de descanso, todos son elementos que generan la situación propicia para que se genere una crisis.

5.3.2. Causas según Barry Turner (1976)

Turner identificó siete factores que aumentan la probabilidad de que la organización se vea enfrentada a una crisis. Nos basaremos en su listado para realizar el análisis de causas.

- **Rigideces en las percepciones y creencias de las funciones organizacionales:** En el caso de la cárcel de San Miguel, se pensaba que una riña no iba a pasar a mayores y que no valía la pena intentar evitarla. Siendo que la cárcel cuenta con una población de alta peligrosidad, por lo que las medidas de precaución eran absolutamente necesarias. Lo mismo ocurre con los gritos; a la menor alarma se debieron haber tomado las medidas del caso.

- Problemas de señuelo: En el caso del incendio lo que distrajo a los gendarmes, y una de las razones por las que no abrieron las puertas de las celdas, es que se preocuparon más de su propia seguridad, porque los reos se les podían tirar encima; y en vez de evacuar, se preocuparon más de cómo iban a apagar el incendio.
- Exclusividad organizacional (ignorar a los no miembros): En el caso estudiado, existen diversos informes que se refieren a las condiciones del penal y su bajo nivel de preparación y prevención para enfrentar un incendio, lo que no se tomó en cuenta probablemente porque los administradores dentro del penal pensaban que sabían mejor cómo invertir sus recursos.
- Dificultades de información: Existía la información de que las redes húmeda y seca no estaban operativas, pero al asumir nuevas autoridades esto se fue perdiendo por lo que nadie se responsabilizó de arreglar el sistema.
- Involucramiento de extraños: Autoridades y organismos sin conocimiento claro de lo ocurrido se involucraron en la etapa de contención de la crisis, dando declaraciones a la prensa sin que las informaciones estuviesen confirmadas; esto determinó que el proceso doloroso por el que atravesaban las familias de los reos se viera empeorado.
- Fallas en el cumplimiento de la regulación vigente: Se pudo observar en el caso que, aunque existe fiscalización, nada obliga a la administración a tomar las medidas adecuadas, para ellos basta con tener unos cuantos implementos o tener señalizadas las vías de escape.
- Minimizar el peligro emergente: En las cárceles es conocido el peligro de incendio, y que su probabilidad es alta por las condiciones propias de un recinto de esta clase; sin embargo, por alguna razón la visión de esto se pierde ya sea por vicios u otro factor.

5.4. Grupos de Interés

Esta parte tiene el objetivo de analizar los distintos individuos o grupos que participan en una crisis. Para este análisis, se consideran sólo el modelo de grupos de interés de Mitroff y Pearson.

5.4.1. Mitroff y Pearson (1995)

Para el análisis de una crisis, es importante conocer quiénes son estos grupos, los cuales pueden pertenecer a la organización, o bien, a su entorno. Mitroff y Pearson distinguen los diferentes grupos de interés y el rol que juegan en la crisis, es en este punto donde nos vamos

a enfocar, ya que ya se hizo en el capítulo anterior una distinción de los distintos involucrados; pero aún no se ha analizado el rol que tuvieron estos. Sólo mencionaremos a los grupos de interés que tuvieron una vinculación directa con el incendio.

- Gendarmería de Chile: Aparecen como los villanos del caso, pues a los gendarmes que estaban a cargo esa noche se les adjudicó la responsabilidad del siniestro, por su manejo deficiente de la situación. Es más se dijo, al darse cuenta de que los reos se estaban quemando los insultaban y se reían de la situación, sin embargo esto no está confirmado.
- Internos cárcel de San Miguel: Estos son las víctimas, son los que pagaron las consecuencias de un sistema pobremente preparado para enfrentar crisis, falleciendo 81 personas por un accionar negligente.
- Familiares de reos: Ellos también están dentro de las víctimas ya que perdieron a sus seres queridos, y sufrieron por la falta de manejo comunicacional por parte de periodistas y autoridades.
- Bomberos: Son los héroes de la crisis, ya que gracias a ellos se pudo abrir el ala norte y salvar algunas vidas, además que fueron los que realizaron las operaciones para apagar el incendio.
- Carabineros de Chile: Son los aliados en el incendio ya que protegen el perímetro para mantener el orden fuera del penal, de manera que los bomberos puedan cumplir de mejor manera sus labores.
- ONEMI y el Servicio Médico Legal: También son un aliado ya que dan apoyo a los familiares en el momento que se le está realizando la autopsia a los cuerpos, para identificarlos y conocer las condiciones bajo las cuales fallecieron.

Para finalizar, en esta sección se realizó un análisis del caso bajo las distintas perspectivas de autores, se pudo observar los errores que se cometieron, los responsables, y las distintas fases por la que pasó la crisis. De lo cual podemos desprender que no existía una preparación adecuada y que los errores que comenten las personas pueden tener resultados fatales.

6. Gestión de Crisis aplicada al caso del Incendio de San Miguel

En esta sección se realizará un análisis crítico y objetivo del caso, desde el enfoque de gestión de crisis. El objetivo del análisis es comprender las falencias del sistema, no con la idea de responsabilizar a una organización particular, sino para aprender, y de esta manera realizar una mejor gestión de las crisis en el futuro.

Para realizar el análisis del caso se tomarán la visión de Blanchard, para luego dar recomendaciones para mejorar la gestión de crisis en el país.

Según el decálogo de Principles of Emergency Management de Blanchard (2007), en la que se desarrollan ocho principios para guiar una gestión de emergencia. A continuación se analizarán los ocho principios aplicados al caso.

Se ha de tener una visión **comprehensiva**, de los hechos que rodean a la crisis, de alguna manera detectar las señales de que ésta se puede suscitar. En el caso se pudo observar que la capacidad de observación de los fenómenos que anunciaban la probabilidad de ocurrencia del incendio fue deficiente, no en el sentido de que no supieran lo que estaba ocurriendo (ni que no conocieran las condiciones riesgosas que rodeaban a los internos), sino que en la inoperancia y la incapacidad de ser proactivos para enfocar los esfuerzos en solucionar los problemas que se presentaban. Es común que las organizaciones se sientan cómodas con la situación en que viven, para ellos es la normalidad y por ende no ven la necesidad de un cambio, pero en este caso eran vidas las que estaban en riesgo por lo que se debió realizar algún plan de acción de manera de ir disminuyendo sistemáticamente el riesgo para la población penal y sus funcionarios. Es decir, si se ve un problema hay que solucionarlo y no quedarse sentado esperando que no se genere una situación fatal, que deje en evidencia las falencias, jamás debiera ser la alternativa a tomar.

Todo lo anterior nos lleva a la acción **preventiva** que toda organización debe realizar. En el caso de San Miguel, si se hubieran tomado con seriedad los múltiples informes y recomendaciones que se referían a su seguridad, se podría haber evitado esta tragedia, o por lo menos, haber disminuido su efecto. La prevención es costosa en recursos monetarios, humanos, y de tiempo, ya que requiere planificación estratégica, hacer las inversiones necesarias para cumplir con lo planificado y preparar adecuadamente al personal. Si bien la cárcel, como muchas de las organizaciones dependientes del Estado, tiene un presupuesto acotado, la seguridad de los internos nunca debiese pasar a segundo plano.

Como los recursos son escasos, las organizaciones deben aprender a **manejar contingencias**, es decir, a través de la identificación de problemas, el análisis de riesgo y análisis de impacto deben decidir cómo asignar prioridades y recursos. En el caso de San Miguel, uno de los problemas es el no saber la manera de invertir los recursos, y esto es algo que con un buen entendimiento de las necesidades del penal y las capacidades de sus funcionarios se podría organizar de mejor manera. A modo de ejemplo, y sin mucho

conocimiento de procedimientos contra incendios (sólo por observación de lo ocurrido), si hubieran tenido detectores de humo que accionaran un sistemas de alerta (y lanzadores de agua), cámaras de seguridad ubicadas en puntos clave, procedimientos estandarizados para enfrentar un incendio. Los internos nunca debiesen requerir de balones de gas para preparar sus alimentos. En vez de invertir en implementos que sus funcionarios no están capacitados para utilizar, tal vez el resultado fatal de esta crisis se habría evitado. Otro punto importante, es que los hospitales en Santiago, no están en condiciones de recibir una gran cantidad de personas, ejemplo de esto es que si los reos de San Miguel hubiesen sido rescatados con vida y trasladados a los hospitales, no se hubiese contado en el sistema de salud con las camas necesarias para atenderlos (esto según declaraciones de la propia ONEMI).

Uno de los puntos de mayor relevancia es que los distintos estamentos funcionen de manera **integrada**, es decir, que la unión de esfuerzos sea a lo largo de todos los niveles del gobierno y de la comunidad; esto no sólo en tiempos de crisis, sino que en el día a día. En el caso de San Miguel después del incendio se ha visto una visión más integrada, con intereses que van en el mismo sentido disminuir el riesgo en los penales. Aún así éste no ha sido completo, ya que la visiones del poder Ejecutivo y Judicial van en distintas direcciones, ambos tienen ideas de la forma de resolver la crisis carcelaria, pero no convergen, lo que dificulta generar soluciones. Otro problema que hay en este sentido, es que en muchos casos se busca obtener mayores ganancias políticas sin importar el daño que se pueda estar provocando.

Además las organizaciones deben funcionar de manera **colaborativa**. Para conseguir un ambiente adecuado las personas deben crear y sostener relaciones amplias y sinceras de manera de promover la confianza, forjar una atmósfera de equipo, generar consenso, y facilitar la comunicación. La confianza es un punto clave para gestionar la crisis. En el caso estudiado podríamos decir que ésta existía entre las distintas instituciones, porque todos trabajaban en función de salvar la vida de las personas encerradas; bomberos trabajó en conjunto con gendarmes para tratar de sacar a las personas del fuego. Sin embargo, no existía tal atmósfera de equipo a la hora de comunicar quiénes eran las personas que perdieron la vida. Carabineros, los ministros de estado y las distintas personas involucradas hablaban, todos dando información disímil; en esos instantes no hubo un consenso de quién era el encargado de transmitir la información, porque todos querían hacerse presentes frente a la opinión pública y los medios.

La emergencia debe ser **coordinada**, es decir, se deben sincronizar las actividades de todos los grupos de interés relevantes para conseguir un propósito común. Para casos como el

incendio de la cárcel de San Miguel, es muy importante que exista un organismo facultado para atender, organizar y coordinar las funciones dentro de una emergencia. En el caso de Chile éste es la ONEMI, sin embargo los representantes de este organismo se encontraban en su totalidad trabajando en la Peregrinación al Santuario de lo Vásquez en las afueras de Santiago, por lo que no pudieron llegar a la tragedia en la cárcel de San Miguel en el momento adecuado. No es de extrañar entonces que la emergencia se haya resuelto de manera improvisada, donde cada quien hacía lo que podía; sin embargo, no podemos culpar del hecho a una ausencia, cuando en Chile la mayor parte de las crisis se resuelven con improvisación, mucha voluntad, pero muy poco procedimiento establecido.

Es importante ser **flexible** al enfrentar una crisis, utilizando aproximaciones creativas e innovadoras, pero una emergencia como la que se dio en San Miguel, no puede basarse sólo en esto. Debiera haber un procedimiento estructurado para enfrentar la emergencia, como que los bomberos lleven en la mano las herramientas para abrirse paso (como el “Napoleón” que se consiguieron con los gendarmes para abrir la reja), y cuando ya están cubiertas todas las bases, comenzar a generar soluciones creativas las cuales deben ser analizadas de manera de no provocar un problema mayor. Debe ser, como se dijo antes, parecido a un doctor que tiene un procedimiento claro y las herramientas adecuadas, pero sólo cuando abre el cuerpo sabe completamente lo que tiene que realizar, pero con las técnicas aprendidas y preparado para eventualidades.

Con lo último queremos llegar al punto de ser **profesional** a la hora de enfrentar una crisis. Éste, dentro de los ocho puntos, es el que menos está instaurado en los organismos de emergencia chilenos, por lo que es el que más se necesita desarrollar. Las organizaciones debieran tener y valorar una aproximación científica basada en el conocimiento, con fundamentos en la educación, entrenamiento, experiencia, prácticas éticas y mejora continua. En San Miguel, los encargados de la emergencia se basaban sólo en su voluntad para ayudar, lo que está bien, es importante que exista esta voluntad, pero no todo se puede basar en ésto; se necesita perfeccionamiento, conocimiento, lo cual se obtiene desde el estudio y entrenamientos adecuados. Es cosa de observar lo que realizan otros países, por ejemplo, Estados Unidos donde se exige a los bomberos voluntarios especializaciones en ciertos temas, como formas de enfrentar el fuego, cuánta y con qué presión se debe expulsar el agua de la manguera, en qué dirección se dirige de manera tal que no le llegue el humo a las personas que están atrapadas lo que puede causar asfixia por gases (tener en cuenta que muchos reos murieron por asfixia y no por haberse quemado con el fuego). Hay que estar

preparado para estudiar las condiciones del edificio y del fuego para saber cuál es la mejor manera de enfrentarlo. Por ejemplo, en el incendio de la cárcel algunos voluntarios comenzaron a tirar agua desde afuera por la ventana, la que estaba bloqueada para evitar que los reos tuvieran contacto con el mundo exterior (por lo que sólo tenía pequeños espacios que permitían la entrada de aire y luz), por esta razón esta acción no tenía sentido porque no iba a entrar nada de agua, lo único que podía provocar ésta era que la única vía de ventilación se tapara aún más. También es importante entrenar a las personas que enfrentan estos hechos en el uso de implementos, de manera seria, con una capacitación adecuada de su uso y las ocasiones para ocuparlo; someterlos a entrenamientos que simulen condiciones similares, para aprender a controlar su respiración y manera de manejar el equipo de manera adecuada. La profesionalización no sólo hay que pedírsela a bomberos, sino que a todas las instituciones de emergencia del país. Los organismos en Chile debieran presentar procedimientos y normas que estén alineados con aproximaciones científicas y basadas en el conocimiento de la disciplina. Debiesen contar con certificaciones y estudios que acrediten a sus funcionarios, procedimientos y herramientas; que además, estén en constante búsqueda de la mejora de su trabajo por medio aprendizaje en terreno, ya que de esta manera será más fácil poder coordinar e integrar a todos sus organismos en una meta común.

Pero no podemos responsabilizar a las instituciones de emergencia de no estar preparados de forma correcta, quien debiera pedir y controlar la profesionalización debería ser el Estado. Ellos son los que más invierten en estos organismos y como tal debiera pedir que ésta inversión reportara resultados; parecido a una empresa si esta realiza una inversión quiere obtener una utilidad.

Es posible considerar que la gestión de crisis en el caso en estudio fue reactiva y tardía, pues no se contaba con mecanismos que permitieran reaccionar de manera adecuada ante una situación de dicha envergadura.

7. Derechos Humanos en el CDP San Miguel

Tras haber realizado una recopilación exhaustiva de los acontecimientos ocurridos, así como de las características propias del sistema carcelario actual del país, es que resulta posible determinar dentro de las relevancias del caso en estudio el incumplimiento del tratado de los Derechos Humanos de 1948 a los que el país se encuentra adherido.

En primer lugar, es posible dar cuenta que con el incendio de la cárcel se vulneró el derecho a la vida y a la seguridad que todos poseemos. Según el Artículo 3 de la declaración de los Derechos Humanos “Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona”. Si bien los reos se encuentran privados de libertad por ciertos acuerdos sociales que consideraron que era lo mejor para la sociedad en su conjunto y para los mismos internos, esto no los priva de su derecho a la vida y seguridad, aspecto que en la cárcel de San Miguel, así como en otros recintos penitenciarios no se está cumpliendo.

La Fiscal de la Corte Suprema, Mónica Maldonado, destacó que en el penal no contaban con unas adecuadas condiciones de seguridad como cámaras de vigilancia y detectores de humos que permitieran reaccionar de manera adecuada ante un evento de incendio. Además, se debe sumar que la red seca y húmeda se encontraba en malas condiciones e inoperativas desde 2008 y gendarmería no poseía herramientas que les permitieran poder evacuar a los internos de sus celdas ante una situación en la cual no se pudieran utilizar las llaves de los candados de éstas. Se podría considerar también, que las vías de evacuación no eran las apropiadas para la cantidad de internos que se encontraban, pues en las escaleras del recinto no puede haber más de dos personas subiendo o bajando simultáneamente y además existe una iluminación débil, dificultando aún más el desplazamiento ante una emergencia. Dichas cuestiones, demuestran que el Penal no tenía las condiciones adecuadas para poder proveer seguridad a los internos ante una crisis de estas dimensiones, por lo tanto el Estado, que es el ente que debe velar por la seguridad de todos sus habitantes, no está cumpliendo con acuerdos que posee con otros organismos internacionales.

El cumplimiento de protocolos para el manejo de una situación incendiaria al interior del penal fue virtualmente nulo, esto se puede reflejar en que por un lado en las noticias sobre la tragedia se comentaba que primeramente, antes de que ingresara bomberos al lugar, se debió evacuar a los internos del resto de la torre siniestrada, sin embargo según declaraciones de uno de los bomberos que asistió a apagar el incendio, esto nunca sucedió y ellos procedieron a apagar el incendio poniendo en riesgo su propia seguridad (al enfrentarse directamente a internos que se encontraban en un estado mental de histeria frente a la tragedia) y la de los internos de la torre 5.

Es posible además, determinar que las condiciones en las que se encontraban los internos eran inhumanas y degradantes, realidad que no debiesen vivir las personas según el Artículo 5 de los Derechos Humanos que indica que “Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.” Dicha aseveración la sustentamos en distintos

informes que han presentado especialistas que han llegado al recinto penal, especialmente al de la Fiscal de la Corte Suprema Mónica Maldonado, la que constató que ciertos derechos básicos que debiesen ser cumplidos no lo estaban siendo cuando ocurrió el incendio.

Una vez más, es posible destacar que el que los reos se encuentren privados de libertad, no significa que estos se encuentren privados de tener un trato digno, el cual consideramos que debe ser provisto por el Estado dado que los internos se encuentran alejados o desvinculados de la sociedad, razón por la cual no tienen la capacidad de cuidarse y auto-sustentarse al no poseer las redes y contactos necesarios para hacerlo.

En conclusión, es posible dar cuenta que los internos de la cárcel de San Miguel, como también los que se encuentran en otros penales del país, están siendo tratados como paria pues se les excluye del funcionamiento social normal y no se les provee de sus derechos básicos. Por lo tanto, no se les priva de su libertad solamente, sino que también de derechos como el de la vida y seguridad, además de que no se cumple con que no sean sometidos a tratos crueles, inhumanos y degradantes, como lo son las condiciones de vidas en las que se encuentran.

8. Rol y Responsabilidad del Estado en la Tragedia

Mucho se ha hablado sobre el hacinamiento carcelario, como gran causante del incendio en San Miguel. Existe la visión por parte autoridades del Estado de que la solución para el hacinamiento carcelario es la construcción de más cárceles, que permitan que los reos tengan celdas separadas o al menos exista una menor cantidad de personas por habitación, sin embargo esto no considera que muchos de quienes entran a centros penales en el exterior también vivían de manera hacinada (en su mayoría pertenecen a estratos sociales bajos) y no es su costumbre dejar de hacerlo. Según declaraciones del encargado de comunicaciones de gendarmería, al establecer la cárcel concesionada de Rancagua existió un aumento en la tasa de suicidios con respecto a los centros de reclusión regulares, pues ésta limitaba el contacto entre los presos y de alguna forma rompía con los roles a los que ellos estaban acostumbrados en sus antiguas cárceles, lo que determinaba que les fuera más largo el paso del tiempo y terminarían por ver afectada su sanidad mental. Bajo estas condiciones no resultará tan sencillo arrancar al interno de esto que se ha arraigado como su cultura.

Además es necesario considerar que muchos proyectos de construcción de cárceles se han frenado por problemas con la ubicación, pues en general los centros penales afectan la

plusvalía de la zona en que se emplazan, además de la calidad de los vecinos del sector, por lo mismo son repudiados por estos.

El Gobierno de Chile, a través del Ministerio del Interior y Seguridad Pública ha puesto grandes esfuerzos en el control de la delincuencia, esto a través de un aumento de la duración y dureza de las penas. Esto ha determinado que más gente hoy en día habite las cárceles, pues delitos que antiguamente podían ser juzgados civilmente y con penas de multa, actualmente son penados con cárcel, empeorando el hacinamiento de estas.

La verdadera solución al hacinamiento en los penales chilenos parte por comprender que la privación de libertad no es la única pena posible y por la crudeza que implica no debiese ser la norma sino, más bien, la excepción utilizada sólo ante delitos graves. La prisión preventiva también se utiliza de forma abusiva en nuestro país, lo que no debiese suceder, pues con ésta se está sometiendo al imputado a un castigo como la prisión sin que su delito esté comprobado, pues aún no se ha llevado a cabo el debido proceso. La legislación chilena plantea que ésta sea solo ejecutable en casos en que el detenido represente un peligro para la sociedad y sin embargo se utiliza por daños a la propiedad intelectual, robos en casa deshabitada y otros delitos donde el riesgo para otras personas es cuestionable.

En la justicia chilena se hace poco uso de las penas alternativas que se plantean en la legislación, como son: remisión condicional de la pena, la libertad vigilada y la reclusión nocturna, siendo que éstas ayudarían a paliar el problema del hacinamiento en las cárceles, que tienen un menor costo monetario y además suponen menores daños psicológicos para el sancionado pues no implican la ruptura total de sus círculos sociales y familiares.

Hasta hoy se encuentra sin tramitar en el congreso el proyecto de ley que incorpora penas adicionales como reparación del daño a la víctima (ya sea en trabajo o dinero), trabajo en beneficio de la comunidad o reclusión domiciliaria a través del uso de sistema GPS. Todas éstas podrían aminorar la presión que actualmente se ejerce sobre el sistema penal.

En cuanto al rol directo del Estado en la tragedia, son cuestionables las medidas de seguridad adoptadas para proteger la integridad física y mental de los reclusos en centros penales.

Cuando una persona está en libertad tiene la posibilidad de protegerse de las amenazas del entorno. Si se encuentra enfermo podrá recurrir a un médico (aunque no tenga dinero podrá recibir asistencia pública de salud), si se siente amenazado en su seguridad podrá recurrir a carabineros, en general si requiere algún servicio básico (alimentación, vestimenta, etc.)

podrá conseguirlo sin mayores dificultades. Sin embargo, esta misma persona dentro de la prisión queda a merced de lo que el sistema le entregue. Es por lo mismo, que el estado debiese tener un mayor compromiso con la satisfacción de las necesidades de las personas privadas de libertad, pues la pena es justamente el quitarles la libertad por un determinado periodo de tiempo, no el prohibirles el ejercicio del resto de sus derechos básicos.

En el caso particular de lo acontecido en San Miguel, fue posible observar que los reos, aun teniendo la voluntad de huir del fuego, no estaban en condiciones para hacerlo, pues al estar reclusos no existían vías de evacuación justamente para evitar el escape de estos. En el momento en que sucedió el incendio la única forma de escape posible era que las habitaciones fuesen abiertas de manera manual por los gendarmes a cargo, lo que también suponía un peligro para las vidas de estos. Las autoridades debieron haber procurado planes de escape y apertura remota de las vías de salida, para no exponer la seguridad de ninguna persona del penal y a la vez realizar una salida ordenada en que no fuese tan complejo mantener el control sobre los reos. El día de la tragedia ni siquiera funcionaron las redes húmedas con las que debiese contar cualquier construcción de este tipo, las cuales supuestamente habían sido recientemente entregadas por una empresa externa.

9. Conclusiones

En el análisis de lo acontecido en la prisión de San Miguel hemos podido observar las deficiencias que tiene nuestro país en la Gestión de crisis, pues notoriamente no hubo “gestión de Crisis” en este caso. Adicionalmente, a los problemas que presenta el sistema penal, no es capaz de proteger la vida de quienes se encuentran internos y menos aún, de ofrecer rehabilitación y reinserción social para quienes violan la ley. Bajo este concepto, ¿estamos en condiciones, como país, de seguir llenando cárceles?, Si bien estas personas han cometido faltas, nada justifica las horrendas condiciones de vida que se les ofrece. Debemos tener siempre en cuenta que una vez que una persona entra a prisión pasa a estar bajo la tutela del Estado, por lo que no puede lavarse las manos y debe responder frente a las familias de los afectados y en general frente a toda la sociedad, por las ochenta y un víctimas del incendio en San Miguel.

CONCLUSIONES GENERALES

En el siguiente apartado, se presentan las principales conclusiones que obtuvimos tras haber realizado nuestro Seminario para optar al Título profesional de Ingenieras Comerciales con Mención en Administración. Es por esto que exponemos, en primer lugar, las enseñanzas personales que nos quedan tras haberlo realizado, luego presentamos aquellos aprendizajes obtenidos en relación a nuestra formación como futuras profesionales, para finalizar con las conclusiones relacionadas directamente con el estudio elaborado y con las falencias que existen actualmente en la gestión de crisis de eventos catastróficos.

Como parte de las conclusiones más valorables en relación a nuestro aprendizaje personal es que, durante el proceso, hemos desarrollado una visión más crítica en cuanto a las deficiencias del sistema penitenciario y las políticas de gobierno que lo abalan, todo esto gracias a la inmersión que debimos realizar para poder llegar a construir los hechos ocurridos y su análisis respectivo. Junto a esto, cabe señalar que dicha experiencia ha sido bastante sensibilizadora, pues al conocer los acontecimientos ocurridos pudimos otorgarle mayor sentido y significancia a nuestro trabajo, pues siempre nuestro objetivo fue realizar un Seminario que fuera un aporte para la sociedad en su conjunto y específicamente para la disciplina administrativa.

Antes de comenzar la travesía que ha representado realizar este seminario de título, conocíamos vagamente qué era lo que había pasado en el recinto penal de San Miguel, y si bien la situación nos parecía impactante no éramos capaces de articular la historia y comprenderla en profundidad, menos aún de sacar lecciones. Actualmente contamos con los conocimientos para entender lo sucedido y por lo mismo nuestro nivel de conmoción se ha incrementado, al ver las pésimas condiciones en que siguen viviendo las miles de personas que cumplen presidios y más aún cuando analizamos que la tragedia podría haberse controlado si se hubiesen tomado las medidas necesarias.

En cuanto a aprendizajes acerca de nuestra profesión, hemos descubierto un nuevo campo de interés para desarrollarnos como Ingenieras Comerciales con mención en Administración, pues hemos conocido la administración y gestión de recintos penales como también hemos comprendido en general el tema de gestión de crisis, el cual no se encuentra muy desarrollado en el país y en donde esperamos seguir profundizando a futuro.

Por otra parte, debemos reconocer que en diversas situaciones nos vimos cuestionadas por nuestro entorno en lo respectivo a la elección del tema a estudiar, principalmente porque había quienes no lograban ver la relación que existía entre la crisis acontecida y nuestra carrera. Esto demuestra que existe una noción acotada de la administración y los temas a los que se debiesen dedicar los Ingenieros Comerciales, pues nos ven como personas individualistas que trabajan en una empresa sólo para tener una buena renta y generar utilidades, cuando un Ingeniero Comercial debería ser capaz de abarcar e integrar múltiples temáticas para poder llevar a cabo una correcta administración de las situaciones y eventos a los que se puedan enfrentar.

Para nosotras el trabajar el tema penitenciario nos ha permitido generar una visión más social de la Administración, pues estuvimos obligadas a salir de la comodidad que implica el mundo universitario y enfrentar una realidad dura ante la cual ya no podremos ser indolentes. En general se nos enseña y muestra un mundo en el cual sólo encaja lo normal, empresas privadas de dedicación comercial que son funcionales, sin embargo, existen también organizaciones olvidadas, cuya labor es incluso considerada indeseable, pero que sin embargo cumplen un rol que es necesario y vital en nuestra sociedad.

Consideramos que, dentro de la formación académica en Administración, se falla en lo relacionado a las enseñanzas en gestión de crisis, esto debido a que se parte de la premisa de organizaciones ideales, donde no caben errores o desajustes, menos aún problemas de la magnitud del incendio en la cárcel de San Miguel. Muchos de los libros que hemos estudiado en nuestra carrera no mencionan el tema crisis, o lo tocan desde una perspectiva liviana, donde son crisis los problemas de contabilidad o los rumores en el trabajo, nunca estudiamos un caso tan tremendo como el del incendio en San Miguel. Todo esto determina que a la hora de enfrentar crisis reales, las reacciones no sean las deseables y correctas, no siendo capaces de contener sus consecuencias.

Adicionalmente, existe una visión generalizada de que las crisis no pueden ser gestionadas puesto que son acontecimientos fuera de control, por lo mismo no se enfatiza en la preparación o la prevención. Esperamos a futuro, en las organizaciones en que nos desempeñemos, aportar desde nuestra visión, que sí considera importante la detección de señales y el mantenerse atentos a las crisis como una gran forma de evitarlas.

Esta vaga formación profesional ha causado que la gestión de crisis en nuestro país sea pobre y nos quede muchísimo camino por recorrer para alcanzar estándares internacionales.

Esperamos que esta tesis sirva para que más personas se interesen en el tema crisis, que exista una formación profesional más rica en torno a esto y se establezca en la conciencia de todos los chilenos lo importante que es prevenir.

Consideramos que lo sucedido el 8 de Diciembre de 2010 en el recinto carcelario de San Miguel es aberrante, que las condiciones de la población penal en Chile son inaceptables y que lo ocurrido nunca debiese volver a pasar. Es por lo mismo que en este Seminario de Título relatamos el caso, pues no se debe permitir que historias como estas pasen al olvido, la muerte de ochenta y un personas no debe ser en vano, sino que debe servir para que, quienes siguen viviendo en centros de detención, tengan al menos sus derechos básicos garantizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILA, Francisco. Reos heridos por incendio en San Miguel se recuperan y son derivados al Hospital Penal. [En línea] EMOL, el Mercurio online. 20 de Diciembre de 2010.
<<http://www.emol.com/noticias/nacional/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=453793>> [Consulta: Octubre 12]
- AHUMADA, Ricardo. Cárcel de San Miguel: Documento advirtió a alto mando de Gendarmería fragilidad en redes contra incendios. [En línea] The Clinic Online. 31 de Marzo, 2011. <<http://www.theclinic.cl/2011/03/31/carcel-de-san-miguel-documento-advirtio-a-alto-mando-de-gendarmeria-fragilidad-en-redes-contra-incendios/>> [Consulta: Octubre 11]
- Alcaide de la cárcel de San Miguel declara ante fiscal Peña por incendio. [En línea] Canal 13 en Internet. 13 de Enero, 2011. <<http://tele13.13.cl/nacional/alcaide-de-la-carcel-de-san-miguel-declara-ante-fiscal-pena-por-incendio>> [Consulta: Octubre 12]
- ARMAZA B, Christian. Gobierno destituyó a todo el alto mando de Gendarmería. [En línea] El Ciudadano. <<http://www.elciudadano.cl/2011/03/02/32854/gobierno-destituyo-a-todo-el-alto-mando-de-gendarmeria/>> [Consulta: Octubre 12]
- Así se desató la mayor tragedia en los 80 años de historia carcelaria de Gendarmería. El Mercurio, Santiago, Chile, 9 dic., 2010. C1.
- Así se vivía en la cárcel chilena de San Miguel. [En línea] El Mundo.es. 8 de Diciembre, 2010.
<<http://www.elmundo.es/america/2010/12/08/noticias/1291847936.html>> [Consulta: Octubre 11]
- Aumenta plazo para investigar incendio en cárcel de San Miguel. [En línea] Terra, Chile. 14 de Septiembre de 2011.
<http://www.terra.cl/actualidad/index.cfm?id_cat=302&id_reg=1730373> [Consulta: Octubre 12]
- BARRENO, Jorge. Varios informes alertaban del lamentable estado de las cárceles chilenas. [En línea] El Mundo.es. 8 de Diciembre, 2010.
<<http://www.elmundo.es/america/2010/12/09/noticias/1291862940.html>> [Consulta: Octubre 11]
- BLANCHARD “et al”, Wayne. Principles of Emergency Management Supplement. Septiembre 2007.
- BLAND. Training managers to handle a crisis. Industrial and Commercial Training. Vol. 27(2);, 1995.

- Cárcel de San Miguel: Dejan en libertad a tres gendarmes acusados de homicidio por omisión. [En línea] The Clinic Online. 8 de Abril, 2011.
<<http://www.theclinic.cl/2011/04/08/carcel-de-san-miguel-dejan-en-libertad-a-tres-gendarmes-acusados-de-homicidio-por-omision/>> [Consulta: Octubre 12]
- Cárcel San Miguel: Gendarmes amenazaron con paros tras detención de centinelas. [En línea] Radio Cooperativa online. 29 de Marzo, 2011.
<http://www.cooperativa.cl/prontus_notas/site/artic/20110329/pags/20110329133911.html> [Consulta: Octubre 11]
- Cinco gendarmes son detenidos por integrar red de corrupción para favorecer a los presos. El Mercurio, Santiago, Chile, 14 de Diciembre, 2010. Cuerpo C.
- El fuego, denominador común en las grandes tragedias penitenciarias. El Mercurio, Santiago, Chile, 9 de Diciembre, 2010. C8
- Formalizan a gendarmes por incendio en cárcel de San Miguel. [En línea] Canal 13 en Internet. 28 de marzo, 2011. <<http://tele13.13.cl/nacional/formalizan-gendarmes-por-incendio-en-carcel-de-san-miguel>> [Consulta: Octubre 11]
- FOUCAULT, Michel. Vigilas y Castigar, nacimiento de la prisión. Primera Ed.1975. Vigésimo sexta Ed. En español, Siglo XXI Editores 1997.
- GARCÍA BETANCOURT, José Arturo. El manejo de las crisis en las empresas. Bogotá, Colombia. Ed. McGraw Hill. 1999.
- Gendarmería cerró sumario por fatal incendio en la cárcel de San Miguel. [En línea] EMOL, el Mercurio Online. 20 de Enero, 2011.
<<http://www.emol.com/noticias/nacional/2011/01/20/459640/gendarmeria-cerro-sumario-por-fatal-incendio-en-la-carcel-de-san-miguel.html>> [Consulta: Octubre 12]
- Gendarmería de Chile. [En línea] <<http://www.gendarmeria.gob.cl/>> [Consulta: Octubre 14]
- Gendarmería desestimó “Indefensión psicológica” de reos de la cárcel de San Miguel. [En línea] Radio Cooperativa online. 25 de Abril, 2011.
<http://www.cooperativa.cl/prontus_notas/site/artic/20110425/pags/20110425144326.html> [Consulta: Octubre 12]
- Gendarmes denuncian que déficit de funcionarios llega al 115% en el país. La Tercera, Santiago, Chile, 9 de Diciembre del 2010. Pág.7.
- GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M.y DONNELLY, James H. Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill 2003. 591 p.
- GOFFMAN, Erving. Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales. Primera Ed. 1961. Octava Ed. En español, Amorrortu Ediciones 2008.

- GONZALEZ, Alberto. Ministro de justicia descabeza al alto mando de Gendarmería al llamar a retiro a 12 coroneles. [En línea] Biobío Chile Online. 2 de Marzo, 2011. <<http://www.biobiochile.cl/2011/03/02/ministro-de-justicia-descabeza-al-alto-mando-de-gendarmeria-al-llamar-a-retiro-a-doce-coroneles.shtml>> [Consulta: Septiembre 3]
- HUAP, Hospital de Urgencia Asistencia Pública. [En línea] <http://www.huap.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=84> [Consulta: Octubre 14]
- HUSE y BOWDITCH. El comportamiento humano en la organización. Ed. Bogotá : Fondo Educativo Interamericano, 1976. 439 p.
- Incendio en cárcel de San Miguel deja 81 reos fallecidos y obliga a evacuar a otros 200. [En línea] EMOL, el Mercurio Online. 8 de Diciembre, 2010. <<http://www.emol.com/noticias/nacional/2010/12/08/451604/incendio-en-carcel-de-san-miguel-deja-81-reos-fallecidos-y-obliga-a-evacuar-a-otros-200.html>> [Consulta: Octubre 11]
- Incendio en San Miguel: Díaz acusó “responsabilidad de mando” de director de Gendarmería. [En línea] Radio Cooperativa online. 20 de Junio, 2011. <http://www.cooperativa.cl/incendio-en-san-miguel-diaz-acuso-responsabilidad-de-mando-de-director-de-gendarmeria/prontus_notas/2011-06-20/065408.html> [Consulta: Octubre 12]
- INFORME DE LA COMISIÓN DE CONSTITUCIÓN, LEGISLACIÓN Y JUSTICIA, para investigar el incendio que afectó al centro de detención preventiva de San Miguel. Sala de la Comisión, a 7 de julio de 2011.
- Informes judiciales alertaron sobre celdas “inhumanas” y falta de disciplina. La Tercera, Santiago, Chile, 9 de Diciembre, 2010. 18 p.
- Instituto de DD.HH. dará hoy a conocer estudio que revela alto hacinamiento en cárceles. La Tercera, Santiago, Chile, 9 de Diciembre, 2010. 17 p.
- Instituto Médico Legal de Chile. [En línea]. <<http://www.sml.cl/portal/>> [Consulta: Octubre 14]
- Investigaciones revelan graves efectos psicológicos de sobrepoblación penal. La Tercera, Santiago, Chile, 9 de Diciembre, 2010. 24 p.
- JOHANSEN B., Oscar. La comunidad: un sistema dinámico, ed, Santiago: Universidad de Chile, 1998. 238 p.
- Juica: discurso político sobre delincuencia ha incidido en hacinamiento. La Tercera, Santiago, Chile, 10 de Diciembre, 2010. 11 p.

- KAST, Freemont. y ROSENWEIG, James. Teoría de los sistemas: aplicaciones para la organización y gestión
- LOOSEMORE y HUGHES. Confronting social defence mechanisms: avoiding disorganization during crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 9 (2):, 2001.
- MALDONADO, Mónica. Informe visita inspectiva al centro de detención preventiva de San Miguel. 8 de Diciembre del 2010.
- MELÉNDEZ, Florentín. Relatoría de las personas privadas de libertad concluye su visita a Chile. Comunicado de prensa, Relatoría sobre los Derechos de las Personas Privadas de Libertad en las Américas. Santiago de Chile, 28 de agosto de 2008.
- MERUANE, Tamara. La cárcel después del incendio. La Tercera, Santiago, Chile, 13 de Noviembre del 2010. Pág.26.
- Ministerio del Interior y Seguridad Pública. [En línea] Ministerio del Interior online. <<http://www.interior.gob.cl>> [Consulta: Octubre 14]
- Ministro de Justicia verificó avances en cárcel de San Miguel a ocho meses de fatal incendio. [En línea] Ministerio de Justicia Online. 23 de Julio, 2011. <<http://www.minjusticia.gob.cl/es/noticias-ministro/602-ministro-de-justicia-verifico-avances-en-carcel-de-san-miguel-a-ocho-meses-de-fatal-incendio.html> > [Consulta: Septiembre 3]
- ONEMI. [En línea] Onemi online. <http://www.onemi.cl/html/top/top_199.html> [Consulta: Octubre 14]
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Norma NFPA 1600. [en línea]. 1996. Disponible en: <http://www.nfpa.org/assets/files/pdf/nfpa1600.pdf> [Consulta 21octubre de 2011]
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Serie de normas OHSAS 18000:1999. Procedimientos basados en las normas OSHAS 18000 para su implantación en pymes del subsector fabricación de productos metálicos. [en línea]. Segundo semestre de 1999. Disponible en: http://www.conectapyme.com/files/publica/OHSAS_tema_5.pdf [Consulta 21octubre de 2011]
- PEARSON y CLAIRE. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*. Vol. 23 (1) pag. 59-76-, 1998.
- PEARSON y MITROFF. From crises prone to crisis prepare: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*. Vol. 7 (1):, 1993.

- PEREZ G, Arnaldo. Purgatorio a la chilena. [En línea] Revista Punto Final. Edición 716 del 20 de Agosto al 2 de Septiembre, 2010.
<<http://puntofinal.cl/716/purgatorio.php>> [Consulta: Octubre 11]
- Reconstitución: Defienden accionar de gendarmes en incendio. [En línea] La Nación Online. 5 de Enero, 2011.
<<http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20110105/pags/20110105092912.html>> [Consulta: Octubre 12]
- Reos de San Miguel rechazan la alimentación fiscal y el conflicto escala a otros tres penales. El Mercurio, Santiago, Chile, 12 de Diciembre, 2010. C11.
- SAMU, Servicio de Atención Médica de Urgencia, Chile. [En línea]
<<http://www.samu-chile.cl/>> [Consulta: Octubre 14]
- SHRIVASTAVA, MITROFF, MILLER, MIGLIANI. Understanding Industrial Crises. Journal of Management Studies, 1988.
- SML: Identificación de cuerpos de víctimas de San Miguel concluirá en los próximos días. [En línea] Radio Cooperativa online. 11 de Diciembre, 2010.
<http://www.cooperativa.cl/sml--identificacion-de-cuerpos-de-victimas-de-san-miguel-concluiren-en-los-proximos-dias/prontus_notas/2010-12-11/124119.html> [Consulta: Octubre 14]
- STEIN, Howard. Beneath the Crust of Culture, The Left Out and the Forgotten. 2004.
- Suprema: 11 penales albergan el doble de reos que su capacidad. La Tercera, Santiago, Chile, 9 de Diciembre, 2010. 17 p.
- Testimonios revelan el itinerario de la tragedia carcelaria paso a paso. La Tercera, Santiago, Chile, 10 de Diciembre, 2010. 6 p.
- TUNER, Barry. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. Administrative Science Quarterly, 1976.
- WEICK, Karl. Prepare a su Organización para Apagar Incendios. Harvard Business Review, 1996.
- YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, (1994). Thousand Oaks, CA
- “Lo único que pudimos hacer fue levantar un resto del portón metálico que parecía un chicle”. El Mercurio, Santiago, Chile, 9 de Diciembre, 2010. C-6
- “Nos olvidamos de nuestros presos y es lo que me parece grave”. La Tercera, Santiago, Chile, 9 dic., 2010. 19 p.

- “Tenemos que construir un sistema penal donde la cárcel no sea la única respuesta”. El Mercurio, Santiago, Chile, 9 de Diciembre, 2010. C-7
- 40% de los reclusos fallecidos en la Cárcel de San Miguel estaba bajo influencia del alcohol. El Mercurio, Santiago, Chile, 15 de Diciembre, 2010. C10.
- A 67 aumentó el número de reos fallecidos que ha logrado identificar el SML. [En línea] Radio Cooperativa online. 12 de Diciembre, 2010.
<http://www.cooperativa.cl/sml-identifico-a-otros-cuatro-reclusos-fallecidos-en-el-incendio-de-san-miguel/prontus_notas/2010-12-12/173948.html> [Consulta: Octubre 14]