

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

# **Crisis en Organizaciones: Revisión Bibliográfica y Estudio de Caso**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial con mención en Administración

AUTOR:

**ANDRÉS FRANCISCO HERNÁNDEZ STRAUB**

PROFESOR GUÍA: SR. EDUARDO ACUÑA AGUIRRE

**SANTIAGO 2003**



..	1
<b>AGRADECIMIENTOS .</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .</b>	<b>5</b>
<b>PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO .</b>	<b>7</b>
CAPÍTULO 1: CONCEPTO DE CRISIS .	7
1.1 Introducción . .	7
1.2 Revisión bibliográfica .	8
1.3 Síntesis por autor del concepto de crisis .	10
1.4 Concepto de Crisis: Conclusiones .	11
CAPÍTULO 2: TIPOS DE CRISIS .	12
2.1 Introducción . .	12
2.2 Modelo de García . .	13
2.3 Modelo de Mitroff y Pearson . .	15
2.4 Tipos de crisis: Conclusiones .	17
CAPÍTULO 3: FASES DE LA CRISIS . .	18
3.1 Introducción . .	18
3.2 Modelo de Fink, Beak y Taddeo . .	18
3.3 Modelo de Mitroff y Pearson . .	21
3.4 Modelo de Augustine .	23
3.5 Fases de la crisis: Conclusiones . .	24
CAPÍTULO 4: CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA CRISIS .	25
4.1 Introducción . .	25
4.2 Modelo de análisis multidisciplinario .	25
4.3 Detección de Causas y Diagnóstico Estratégico .	28
4.4 Grupos de interés en las crisis .	32
4.5 Consecuencias de la crisis en la organización .	35
4.6 Causas y consecuencias de la crisis: conclusiones .	39

CAPÍTULO 5: CRISIS Y CAMBIO . .	40
<b>5.1 Introducción . .</b>	40
<b>5.2 El cambio organizacional .</b>	41
<b>5.3 La crisis induce al cambio .</b>	42
<b>5.4 El manejo del cambio .</b>	43
<b>5.5 Planeación e instrumentación del cambio .</b>	44
<b>5.6 Resistencia al cambio . .</b>	46
<b>5.7 Crisis y cambio: Conclusiones .</b>	48
CAPÍTULO 6: PREPARACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS .	48
<b>6.1 Introducción . .</b>	48
<b>6.2 Preparación y prevención de la crisis . .</b>	49
<b>6.3 Cómo gestionar una crisis .</b>	52
<b>6.4 Preparación y gestión de crisis: conclusiones .</b>	57
<b>SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DE CASO .</b>	59
I. Introducción .	59
II. Presentación del caso . .	60
<b>1. EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO . .</b>	60
<b>2. EL CASO SEGÚN LA PRENSA . .</b>	61
<b>3. EL CASO SEGÚN EFE . .</b>	65
III. Análisis del Caso .	67
<b>1. CONCEPTO DE CRISIS .</b>	67
<b>2. TIPOS DE CRISIS . .</b>	68
<b>3. FASES DE LA CRISIS .</b>	70
<b>4. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA CRISIS . .</b>	72
<b>5. CRISIS Y CAMBIO .</b>	76
<b>6. PREPARACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS . .</b>	77
<b>TERCERA PARTE: CONCLUSIONES GENERALES .</b>	81
CONCLUSIONES GENERALES .	81
<b>Conclusiones Generales Marco Teórico . .</b>	82

<b>Conclusiones Generales Estudio de Caso .</b>	<b>83</b>
<b>Consideraciones y Recomendaciones Finales . .</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .</b>	<b>87</b>



---

*A mi mamá, por su incondicional amor y dedicación. A mi papá, por su inmenso cariño y total entrega a sus hijos. A mi hermanita, por su alegría y eterna compañía. Al resto de mi familia y amigos. Andrés.*



## AGRADECIMIENTOS

A mi profesor guía, Eduardo Acuña, por toda su dedicación y trabajo; él fue quien me dio la idea de este tema y me orientó en todo momento. Sin su constante apoyo, la realización de este Seminario no habría sido posible.

A mi tío, Felipe Straub, por su sabiduría e incondicional apoyo.

A los funcionarios de EFE que me ayudaron en la investigación del caso; respeto su solicitud de mantener en reserva sus identidades.

A Leoncio Astete, por su gran disposición y generosidad.

A mi mamá, quien me ayudó en la redacción.

A todas las personas que colaboraron con el desarrollo de este Seminario de Título.



---

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones se desenvuelven en un entorno complejo, dinámico y poco predecible; en este escenario, la amenaza de crisis se hace cada vez más latente. Este tema cobra especial relevancia, luego de que en los últimos años, muchas organizaciones en Chile han experimentado situaciones de crisis.

Este Seminario de Título tiene el objetivo de conocer en profundidad sobre las crisis organizacionales, presentando, en primer lugar, un análisis bibliográfico con diferentes enfoques y, luego, estableciendo una relación entre la teoría y la realidad, a través del análisis de un caso de crisis organizacional ocurrido en una empresa estatal chilena.

La crisis se define como una situación compleja, que se explica por una o más causas, significa la perturbación del equilibrio y representa una amenaza a la viabilidad de la organización; es de difícil solución, pues generalmente no se posee las herramientas adecuadas para ello; presenta un tiempo limitado, por lo que requiere de acciones inmediatas; genera una reestructuración interna y significa un cambio, del cual las organizaciones pueden aprender y crecer.

No existe ninguna organización inmune a la crisis. En un mundo competitivo, las organizaciones están siendo constantemente amenazadas por su entorno. Además, en el interior de ellas existen múltiples factores que pueden influir en la gestación y desencadenamiento de una crisis. En este contexto, es importante atender a los factores internos y externos para evitar las crisis y/o hacer un manejo apropiado de ellas.

En momentos de crisis, en las organizaciones muchos paradigmas deben romperse; se requiere de flexibilidad y dinamismo, no sólo con el objetivo de superar la crisis, sino también para aprender de ella y salir fortalecido.

A pesar de que no existe mucha bibliografía acerca del manejo de crisis -lo que en la mayoría de las organizaciones no es considerado prioritario-, en la actualidad este tema cobra vital importancia, por los efectos que pueden tener las crisis sobre las organizaciones.

El presente Seminario consta de tres partes.

La Primera Parte corresponde al Marco Teórico, el que tiene como objetivo presentar el tema de crisis en organizaciones. La primera parte consta de seis capítulos: (1) concepto de crisis, (2) tipos de crisis, (3) fases de la crisis, (4) causas y consecuencias de la crisis, (5) crisis y cambio y, por último, (6) preparación y gestión de crisis.

En la Segunda Parte (Estudio de Caso), se realiza el análisis de una situación real de crisis en Chile. La organización escogida es la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE), que vivió una situación de crisis a fines de 2002. En primer lugar se presenta el caso y, posteriormente, su análisis.

La Tercera Parte corresponde a las Conclusiones Generales del caso; en esta parte se incluyen las conclusiones más importantes del Marco Teórico, luego las principales conclusiones del Estudio de Caso y, por último, se presentan las consideraciones y recomendaciones finales.



# PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO 1: CONCEPTO DE CRISIS

### 1.1 Introducción

---

En esta sección, se presentará el tema mediante una revisión bibliográfica sobre el concepto de crisis. Comienza con una explicación del fenómeno en forma general y luego se presentan las diferentes definiciones que se extraen de la bibliografía.

Una crisis es una situación compleja que afecta a un sistema humano que se encuentra dentro de una sociedad. Una sociedad está compuesta por distintos sistemas humanos, dentro de los cuales se encuentran los sistemas individuales y grupales: los sistemas individuales están conformados por cada ser humano en particular; los sistemas grupales son los que están compuestos por un conjunto de individuos, con uno o varios objetivos, necesidades, fines o intereses en común. Dentro de los sistemas grupales encontramos las familias, comunidades, instituciones, organizaciones, etc.

Las crisis, en este contexto, podrían definirse como un estado de emergencia en que algún sistema se encuentra en peligro; el objeto en peligro puede ser desde la vida de un individuo hasta la viabilidad de una organización.

Así como existen los sistemas individuales y grupales, en el caso de las crisis existen las individuales y las organizacionales. Las crisis individuales son las que afectan a una persona en particular; una crisis individual puede tener su raíz en la muerte de algún ser querido, pérdida del empleo, alguna enfermedad catastrófica, etc. El individuo se enfrenta a una situación compleja de cambio que afecta su integridad.

Las crisis organizacionales son las que afectan a una empresa o a su entorno; algunos eventos que pueden generar una crisis organizacional son: dificultades económicas, daño de imagen, desastres naturales, accidentes, casos de corrupción, error en la toma de decisiones importantes, etc. Una crisis puede terminar con la vida de una organización.

Tanto las crisis individuales como las organizacionales presentan algunas características en común: tienen su origen en una o más causas, producen un impacto, son de difícil manejo o solución y generalmente implican cambios. En muchos casos se ha llegado a un estado de crisis luego de que un conjunto de respuestas al problema han sido inadecuadas para su solución.

Este seminario de título enfoca su análisis en las crisis organizacionales.

### 1.2 Revisión bibliográfica

---

Existen diferentes visiones del concepto de crisis. A continuación, mediante una revisión bibliográfica de varios autores, se abordará este concepto desde diferentes ángulos, a fin de comprender mejor qué son las crisis.

Charles F. Hermann (1963), define a las crisis desde el punto de vista de su impacto e implicancias en el individuo. Las describe como “avisos de un cambio, que puede estar asociado con algún comportamiento extremo; una crisis es concebida como el estímulo que genera cierta clase de comportamientos (como ansiedad o pánico)”. Extiende su visión hacia el concepto de crisis en una organización, en el que propone que la crisis “supone tres características: amenaza los valores de la organización, presenta un tiempo limitado para reaccionar y no es anticipada por la organización”. La amenaza a los valores apunta a que una crisis induce a reaccionar de un modo no usual para la institución, quebrando paradigmas que pudieron sostenerse por años; además, plantea que es necesario entregar respuestas rápidas y efectivas, ya que el tiempo juega en contra en situaciones adversas; por último, Hermann explica la crisis como un fenómeno no anticipado por la organización, que representa un quiebre, un cambio.

Miller & Iscoe (1963) se refieren a la dificultad de salir de una situación de crisis, definiendo ésta como “la experiencia de una situación crítica donde un grupo de respuestas son inadecuadas para la resolución del problema”. Proponen que la crisis, más que un simple problema, es un estado de caos en el que la salida es muy difícil; se requiere de todo un proceso de adaptación y toma de decisiones acertadas para, en primer lugar, enfrentar la crisis y, posteriormente, salir de ella.

Dentro de la misma línea de pensamiento se encuentran Stephen L. Fink, Joel Beak y Kenneth Taddeo (1971), quienes proponen que un sistema humano está en crisis “cuando no posee las herramientas para resolver un problema que representa una

amenaza para el sistema". Para estos autores, una crisis generalmente "es precipitada por un evento visible e identificable, tanto dentro o fuera del sistema; el proceso de enfrentamiento y resolución no es inmediato, sino de largo plazo". En cuanto a la duración o intensidad de la crisis, sostienen que "dependerá del grado de cambio y adaptación del sistema"; esto significa que, mientras mayor flexibilidad para adaptarse al cambio y para enfrentar los problemas, la intensidad –y duración- de la crisis será menor.

La definición de Starbuck, Greve y Hedberg (1978), explica las crisis como "cualquier evento o condición que amenaza la supervivencia de la organización". Esta definición es consistente con la entregada por Anne Reilly (1987): "una situación que amenaza potencialmente la existencia de la organización afectada". Además, Reilly expone algunas características de las crisis dentro de las organizaciones: "son situaciones sorprendidas, de alta magnitud, que requieren atención inmediata (toma de decisiones) y que se encuentran fuera del control de la organización".

Peter Russell (1991) destaca el concepto chino de crisis, que data de miles de años atrás: "la palabra crisis tiene dos concepciones: peligro y oportunidad". La convergencia de estos dos conceptos en la palabra crisis nos muestra que un cambio generado por una situación adversa puede ser tomado como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

Ian I. Mitroff y Christine M. Pearson (1995) presentan una estructura para mejorar la preparación ante las crisis, considerándolas como "fenómenos que podrían terminar con la vida de una organización, si no son gestionadas correctamente". Para estos autores, "el problema no es si una crisis afectará o no a una organización, sino que el problema es cuándo, qué tipo de crisis y cómo". Sostienen que la incapacidad de prever crisis es uno de los principales factores para que se produzcan y se agraven. Distinguen los siguientes elementos: las crisis anteriores que pueden haber desencadenado la actual, los signos potenciales de advertencia temprana, los factores –técnicos, humanos y organizacionales- que pueden causarla y las partes que pueden afectar a la crisis o resultar afectadas por ella.

Christine Pearson y Judith A. Clair (1998) destacan cinco características importantes para definir las crisis organizacionales, integrando aportes de diferentes autores:

- Las crisis organizacionales son situaciones altamente ambiguas que tienen causas y efectos desconocidos.
- Tienen baja probabilidad de ocurrencia, pero representan una gran amenaza para la supervivencia de la organización y para sus grupos de interés.
- Presentan poco tiempo de respuesta.
- Sorprenden a los miembros de la organización.
- Presentan un dilema respecto de la toma de decisiones.

Pearson y Clair consideran estos elementos para realizar su propia definición de crisis organizacional: "un evento de baja probabilidad y de alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de su causa, efecto y medios de solución; las decisiones se deben realizar en forma rápida". Las autoras extienden su análisis al concepto de gestión de crisis, el que definen como "un intento

sistemático de los miembros de la organización, junto con sus grupos de interés, para evitar las crisis o gestionarlas efectivamente si ocurren”. Además proponen que la efectividad de la gestión de crisis “quedará en evidencia cuando se advierten crisis potenciales o cuando los grupos de interés claves están concientes de que los resultados positivos de corto y largo plazo son más importantes que los resultados negativos de la crisis”. Esto último es importante pues habla de la necesidad del manejo de crisis en las organizaciones, el que no es un tema menor.

José Arturo García (1999) define a las crisis de las empresas como una “perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio que está incidiendo en su operación y, por ende, en los resultados económicos de su gestión”. El autor denomina a las crisis como “las enfermedades de las empresas”, en las cuales todos los elementos de su estructura interactúan entre sí y con los factores de su entorno. Agrega que “no hay crisis empresarial que no demande un cambio dentro de la estructura de la empresa; lo que difiere es la profundidad del cambio, de acuerdo a su magnitud y los efectos negativos que haya producido en su interior”.

Celina Behrensen (2002) plantea que la crisis supone “la ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia”. Frente a una situación de crisis, explica que se puede asumir dos actitudes: una *a ctitud pasiva*, en la cual se padece la crisis sin intentar la reversión o modificación del fenómeno, lo que puede deberse a una paralización producida por el pánico o la aversión al cambio; la otra es una *a ctitud activa*, que implica asumir el análisis y la reflexión de los fenómenos, iniciando un proceso de observación que permita elaborar las ansiedades que se reactivan ante situaciones de crisis.

### 1.3 Síntesis por autor del concepto de crisis

---

AUTOR	CONCEPTO DE CRISIS
Hermann	“La crisis amenaza los valores de la organización, presenta un tiempo limitado y no es un fenómeno anticipado”
Miller e Iscoe	“Experiencia crítica donde las respuestas entregadas son inadecuadas para resolver un conflicto”
Fink, Beak y Taddeo	“Se está en crisis cuando no se poseen las herramientas para resolver un problema que amenaza el sistema”
Starbuck, Greve y Hedberg	“Evento que amenaza la supervivencia de la organización”
Reilly	“Situación que amenaza potencialmente la existencia de la organización; es de alta magnitud, requiere de atención inmediata, tomar decisiones y está fuera de control”
Mitroff y Pearson	“Fenómenos que podrían terminar con la vida de una organización si no se gestionan bien”
Pearson y Clair	“Situaciones ambiguas, de baja probabilidad de ocurrencia pero alta amenaza, presentan poco tiempo de respuesta, son sorpresivas y presentan un dilema en la toma de decisiones”
García	“Perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio que está incidiendo en su operación y, por ende, en los resultados económicos de su gestión”
Behrensen	“Ruptura de la regularidad que impide prever anticipadamente los eventos futuros”

## 1.4 Concepto de Crisis: Conclusiones

En este capítulo se han presentado varios conceptos de crisis, mencionando algunas de sus características. A continuación, se proponen algunas conclusiones de este capítulo.

Las crisis son situaciones que afectan tanto a las personas como a las organizaciones. Un individuo o una organización están en crisis luego de que un evento crítico o un conjunto de ellos han acontecido. Por ejemplo, una persona puede estar en crisis luego perder su trabajo experimentar la muerte de un ser querido; una crisis organizacional puede tener su raíz en desastres naturales, accidentes, casos de corrupción, etc.

Puesto que este Seminario de Título tiene como objetivo el análisis de las crisis organizacionales, luego de conocer las diferentes concepciones y postulados de cada autor sobre el tema, se puede hacer una definición integrada del concepto de crisis organizacional, la cual yo definiría de este modo:

“Una crisis es una situación compleja que afecta a una organización, generada por una o más causas, que significa una perturbación del equilibrio y una amenaza a la viabilidad de la organización; es de difícil solución, pues no se posee las herramientas adecuadas para ello; tiene un tiempo limitado y requiere de acciones inmediatas; genera una reestructuración interna y representa un cambio, del cual se puede aprender y crecer”.

Una crisis representa una amenaza, pues es una situación que, si no se sabe enfrentar bien, puede traer serias consecuencias para la organización, incluso terminar con su vida. En una crisis, generalmente, no se cuenta con las herramientas necesarias para solucionar la situación de forma inmediata, por lo que su salida dependerá del grado de adaptación, flexibilidad y de una adecuada toma de decisiones. Asimismo, mientras mayor sea la capacidad de adaptación y cambio, menos duración tendrá la crisis y, a su vez, menor será su intensidad. Por otro lado, mientras mayor sea el aprendizaje logrado luego de la crisis, más fortalecida resultará la organización.

Ninguna organización está a salvo de una situación de crisis, por lo que es importante contar con una buena preparación para ella, no sólo con el objetivo de evitarla, sino también –en el caso de que una crisis ocurra- gestionarla de forma eficiente. Una empresa que ha sido capaz de superar una crisis resulta fortalecida, pues ha sabido sobreponerse ante un problema complejo, y logrado un importante aprendizaje para eventuales crisis futuras.

En el capítulo siguiente se presentan los tipos de crisis organizacionales.

## CAPÍTULO 2: TIPOS DE CRISIS

### 2.1 Introducción

---

Este capítulo tiene el objetivo de dar a conocer los diferentes tipos de crisis organizacionales. Para el análisis del fenómeno es importante identificar los tipos de crisis y su naturaleza; realizar una clasificación tiene el fin de facilitar la búsqueda de alternativas para enfrentarlas.

Otro objetivo de conocer mejor los tipos de crisis es mejorar la preparación de una organización ante ella; es necesario identificar para qué tipos de crisis es más vulnerable una organización, con el objetivo de tomar acciones que permitan evitarlas.

Las crisis se pueden clasificar de diferentes modos. El objetivo de esta sección es comprender mejor el fenómeno, realizando una clasificación de los diferentes tipos de crisis, tomando como metodología una revisión bibliográfica.

En una primera categorización de tipos de crisis se debe hacer la distinción entre crisis individuales y organizacionales. Como se menciona en el capítulo anterior, las crisis individuales son las que afectan a una persona en particular, y su estudio está relacionado con la psicología, la sociología y la medicina. Las crisis individuales generalmente son producidas por hechos dolorosos para las personas, como muerte de un ser querido o una separación.

El estudio de las crisis organizacionales, en cambio, corresponde al campo de los grupos, de las empresas, de las organizaciones e incluso de la sociedad. Las crisis organizacionales son las que afectan a una empresa o a su entorno. Están definidas

como “situaciones complejas que amenazan la viabilidad de una organización” –como se explica en el capítulo 1-. Pueden tener su origen en desastres naturales o por acciones de las personas; ejemplos de crisis organizacionales son: desastres naturales, casos de corrupción o violación de alguna ley, fallas mecánicas que afectan la producción, daños a la reputación, etc. El análisis, como ya se ha señalado, se centrará en este tipo de crisis.

Buscando una estructura coherente para explicar los distintos tipos de crisis y sus clasificaciones, se presentan dos modelos. En el primero, García (1999) habla de los tipos de crisis según su origen y describe las acciones de las personas como principal impulsor de las crisis en las empresas; luego, el mismo autor distingue tipos de crisis según su magnitud. El segundo modelo es el de familias de crisis, presentado por Mitroff y Pearson (1995), en el que se distinguen familias de crisis y familias de acciones preventivas.

## 2.2 Modelo de García

### 2.2.1 Las crisis según su origen

José Arturo García (1999), en el marco de su análisis de manejo de crisis, hace la distinción de los tipos de crisis según su origen. Pueden tener su origen tanto dentro de la organización como fuera de ella (origen interno y externo). Sostiene que las crisis organizacionales pueden tener su causa en diversos hechos provenientes de fenómenos naturales no previsibles en forma clara y precisa o en aquellos ocasionados por actos de los hombres, generando cambios dentro de las organizaciones. Sobre esta premisa, el autor propone una clasificación según el origen de las crisis, la cual se ilustra en el cuadro 2.1.

**Cuadro 2.1: Tipos de crisis según su origen**

<p>Tipos de crisis DE ORIGEN EXTERNO: Catástrofes naturales                  Catástrofes naturales provocadas por acciones del hombre                  Sabotaje, terrorismo y conflictos armados                  Actos y hechos en el entorno de la organización</p> <p>DE ORIGEN INTERNO: Decisiones y actos dentro de la organización</p>
--

Las crisis de origen externo son las que tienen su raíz en hechos fuera de la empresa y que la han afectado. A continuación se mencionan los diferentes tipos de crisis de **origen externo** y algunos ejemplos:

Las **catástrofes naturales** afectan el normal funcionamiento de una empresa; pueden destruir plantas, mercaderías e incluso terminar con la vida de algunos trabajadores. Las empresas más vulnerables a los factores climáticos se afectan más fuertemente ante estas crisis, incluso poniendo en jaque su viabilidad. Dentro de estas catástrofes se encuentran terremotos, aluviones, sequías, tormentas, es decir, todo tipo de desastres naturales en que el hombre no puede incidir. En Chile, se ha observado casos en que las sequías o los grandes aluviones han destruido grandes cultivos agrícolas, desatando varias crisis en el sector; la industria agrícola está más vulnerable

ante los cambios climáticos que la industria de la informática, por ejemplo.

La segunda clasificación indica las **catástrofes naturales provocadas por el hombre**, entre las que se cuentan incendios, contaminación ambiental, deforestación, etc. A raíz de una catástrofe natural se puede suscitar una crisis para la empresa, porque se pueden producir grandes pérdidas de activos, con secuelas graves. En Chile, cada año se producen muchísimos incendios forestales, principalmente generados por el mismo hombre; asimismo, la contaminación del aire y del agua es claramente producida por las personas y las empresas, afectando no sólo a las mismas personas y organizaciones, sino también a la sociedad en general.

**El sabotaje, el terrorismo y los conflictos armados** son acciones de las personas que pueden afectar no sólo a una organización, sino también a la sociedad en general. Estas acciones, que provienen desde fuera de la organización pueden generar múltiples pérdidas y graves problemas, especialmente cuando los conflictos son de lenta resolución. Un ejemplo: luego del atentado terrorista que significó la caída de las Torres Gemelas en Estados Unidos (11-09-2001), el tráfico aéreo se redujo fuertemente en todo el mundo, generando una crisis en las líneas aéreas (sin considerar otras secuelas).

Los **actos y hechos en el entorno de la organización** corresponden a decisiones y acciones de personas y/o organizaciones que se encuentran fuera de la empresa y que generan cambios en su entorno. Dentro de ellas se pueden mencionar las decisiones y actos de los gobiernos –tales como leyes, acuerdos, políticas-, avances y desarrollos tecnológicos, transformaciones y evoluciones del mercado, cambios en la política económica o fiscal de los países, cambios en el sistema financiero, etc.

Las crisis de **origen interno** son las más comunes, frecuentes y diversas. Son las crisis que, causadas por las acciones de los hombres, se producen en el interior de la organización:

Las **decisiones y actos dentro de la organización** son causas internas, entre las que se cuentan, desde fallas de operarios en el proceso productivo dentro de la empresa, hasta una decisión estratégica errada. En octubre de 2002, una estudiante resultó mutilada por un tren de Ferrocarriles del Estado (EFE) tras intentar pasar de un vagón a otro; en este caso, una grave falla en el mantenimiento de los trenes desató una crisis interna en la compañía. En el caso del Banco Central (febrero de 2003), la crisis se desató tras conocerse la filtración de información hacia otras instituciones.

Para el autor, las causas más frecuentes y de mayor impacto son las que provienen de las acciones de las personas, incluso cuando no actúan y permiten que el acontecer interno y el de su entorno generen problemas potenciales que pueden transformarse en graves crisis organizacionales.

García señala que los actos propulsores de crisis que corresponden a actos y hechos dentro de las organizaciones son de dos tipos: el primer grupo corresponde a problemas generados por la mala toma de decisiones, falta de liderazgo, error en la definición y cumplimiento de las metas y objetivos como la carencia de respuestas rápidas y adecuadas, un diseño inadecuado y una cultura organizacional inapropiada para el normal funcionamiento de la organización. En el segundo grupo se encuentran los actos desestabilizadores en la empresa, entre los que se cuentan: dolo de sus propietarios,

terrorismo y sabotajes internos, filtración de información, manejo inadecuado en el retiro de utilidades, conflictos entre accionistas o socios, etc.

### 2.2.2 Las crisis según su magnitud

García, por otro lado, realiza una clasificación según la magnitud de las crisis, indicando tres niveles: superficial, medio y profundo.

- Crisis superficiales: son las de mayor frecuencia, generalmente no se les da mucha importancia, los efectos económicos negativos no son de gran magnitud. 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 medias: muchas veces provienen de la acumulación de crisis superficiales no resueltas o tratadas de manera inconveniente; sus efectos negativos aún son manejables con recursos propios de la empresa y con la capacidad económica de sus accionistas. Son situaciones más complejas que las crisis superficiales. Algunos ejemplos: pérdida de activos importantes, errores en el proceso productivo más graves, errores en la toma de decisiones, etc.
- Crisis profundas: pueden producir graves daños, con efectos intensos y prolongados, hasta llegar a la destrucción de las empresas, pues sus consecuencias económicas adversas adquieren gran trascendencia; los recursos propios son insuficientes, los accionistas se desmotivan y se dificulta su acceso al crédito financiero. En estas crisis aparecen elementos más complejos, que se pueden relacionar con la cultura organizacional, como falta de definición de objetivos y metas o bien, incapacidad para anticipar y evitar la crisis.

En mi opinión, el modelo de García entrega algunos elementos interesantes, como la distinción entre los orígenes de las crisis o la magnitud de ellas. Sin embargo, tiene algunas limitaciones, pues considero que hace una clasificación muy genérica, la cual no ayuda mucho a mejorar la preparación de una organización ante la crisis. En este sentido, el modelo que se presenta a continuación es más completo.

## 2.3 Modelo de Mitroff y Pearson

---

Mitroff y Pearson (1995), dentro de su modelo de gestión de crisis, plantean la necesidad de conocer sus distintos tipos, a pesar de que el número de ellas y de variaciones potenciales es interminable; sostienen que ninguna organización, ni siquiera con los mejores presupuestos, podría prepararse para todas las crisis posibles.

Los autores agregan que es muy difícil que una crisis ocurra aisladamente; la ocurrencia simultánea de múltiples crisis es frecuente. Es típico que una crisis active una especie de reacción en cadena en otras, a menos que una organización esté explícitamente preparada para esta posibilidad.

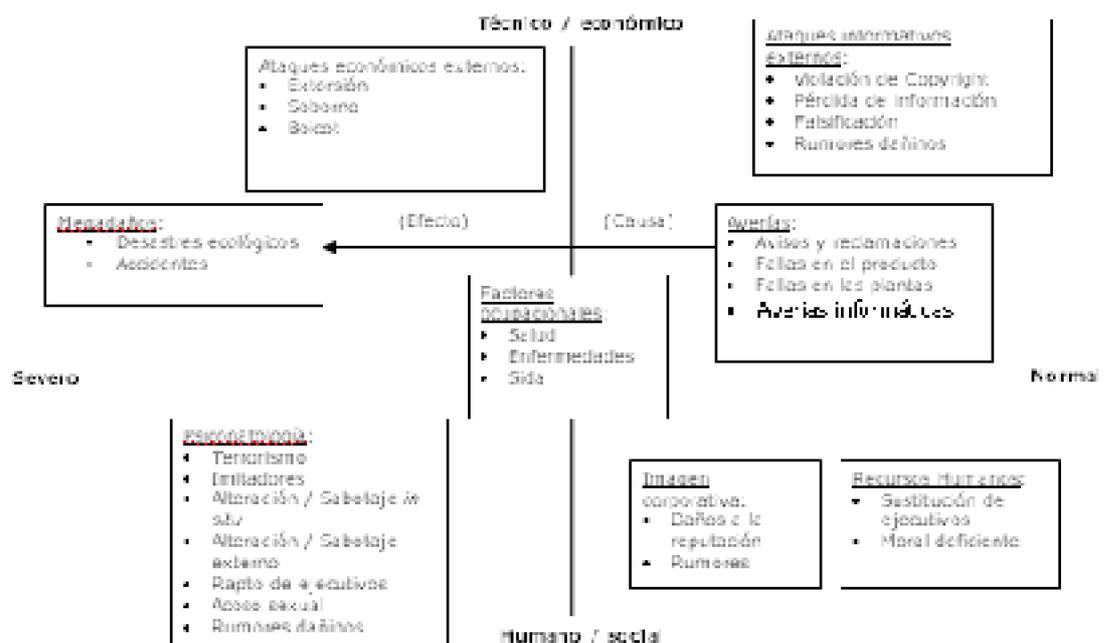
Mediante un estudio realizado en distintas organizaciones de Estados Unidos, observaron que las crisis pueden agruparse estadísticamente en grupos o familias mayores. Postulan la existencia de “familias de crisis” y “familias de prevención” que, juntas, constituyen la base de una cartera de crisis de la organización, lo que sugiere que toda organización debería prepararse para al menos una crisis potencial de cada una de las familias, que se exponen a continuación.

### 2.3.1 Familias de Crisis

Mitroff y Pearson distinguen tipos de crisis, los cuales se agrupan en familias, de acuerdo a su naturaleza. La organización puede aumentar su preparación y reducir su vulnerabilidad, extendiendo la interpretación de los tipos de crisis.

Las categorías genéricas de familias de crisis van desde las crisis técnicas y económicas (tales como la violación de copyright o la extorsión) a crisis humanas y sociales (tales como el terrorismo o sabotaje).

En el esquema de familias de crisis, que se presenta a continuación (cuadro 2.2), el eje vertical muestra la diferenciación entre crisis que son vistas como esencialmente técnicas o económicas en su origen y aquellas que son esencialmente humanas o sociales en su origen. El eje horizontal muestra la normalidad observada versus la anomalía de una crisis; las crisis ubicadas hacia el costado derecho se explican por sucesos relativamente cotidianos y normales (tales como la avería de un equipo por desgaste natural o por error de un operario), mientras que las que se ubican hacia la izquierda parecen tener explicaciones o causas aberrantes o sospechosas (por ejemplo, explicaciones de comportamiento humano patológico, como en el caso de un saboteador psicópata).



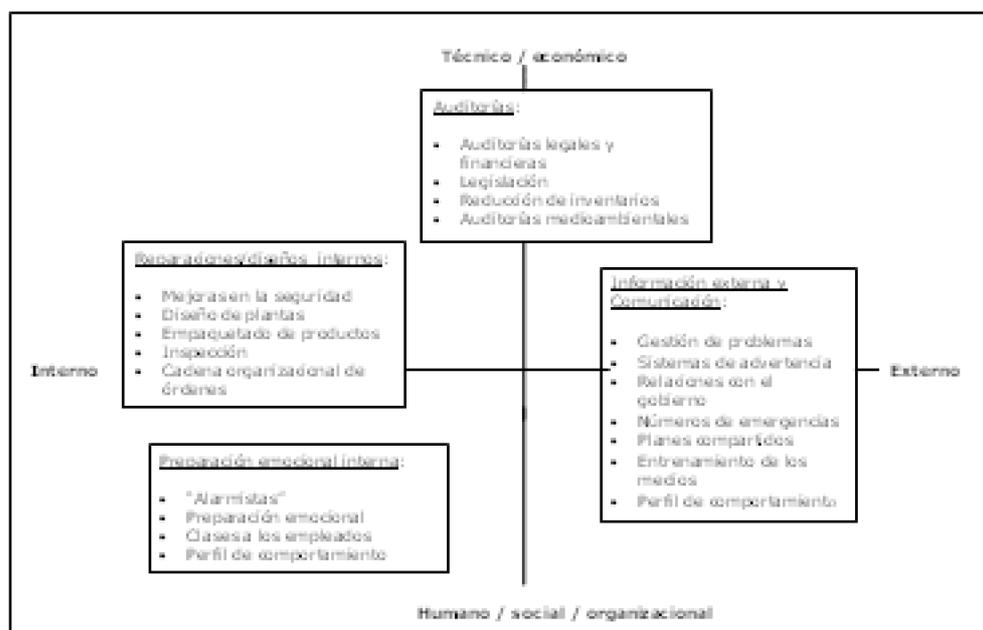
Cuadro 2.2: Familias de crisis y ejemplos dentro de cada una.

### 2.3.2 Familias de acciones preventivas

Una vez identificadas las diferentes familias de crisis, es necesario conocer las acciones que se deben tomar para prevenirlas. De este modo, Mitroff y Pearson presentan un modelo de familias de acciones preventivas que son necesarias para una organización expuesta a una crisis.

Según este modelo, las acciones preventivas también tienden a agruparse en familias. Para distribuir de forma regular el riesgo y la preparación de la organización, los autores proponen que se planifique al menos una crisis de cada familia y que se adopte al menos una acción preventiva de cada familia de éstas. Una de las maneras de que una organización se vea envuelta en problemas es que concentre sus recursos únicamente en aquellas crisis específicamente definidas que son endémicas a su sector o corrientes en él. Es por eso que se deben considerar todos los tipos de crisis a las cuales estaría expuesta la organización, pues mientras más alternativas se manejen, más preparada estará la organización ante la crisis.

A continuación se presentan las distintas familias de acciones preventivas (cuadro 2.3). El eje vertical indica el origen de ellas, si es técnico/económico -como auditorías legales o financieras- o bien de carácter humano –como la preparación emocional a los empleados. El eje horizontal indica si las acciones a tomar hay que realizarlas dentro o fuera de la organización; en el costado izquierdo se identifican las acciones preventivas que se debe realizar en su interior –como mejoras a la seguridad o empaquetado de productos- y en el costado derecho las que están más ligadas a su entorno –como sistemas de advertencia o relaciones con el gobierno-.



Cuadro 2.3: Familias de acciones preventivas y ejemplos dentro de cada una.

## 2.4 Tipos de crisis: Conclusiones

En este capítulo se destaca la importancia de establecer una clasificación de los tipos de crisis. Es necesario identificar los que pueden afectar a una organización para establecer un plan de prevención y gestión de crisis. Cada crisis es única y tiene su particularidad, pero es posible identificar características comunes entre ellas y clasificarlas.

Las crisis pueden tener su origen dentro de la organización y/o en su entorno. Asimismo, se producen a raíz de catástrofes naturales o mediante hechos y actos de las personas: las catástrofes naturales son impredecibles pero a su vez controlables; las acciones de las personas, en cambio, son más difíciles de controlar, por lo que es importante considerar los factores críticos dentro de la organización y de su entorno.

Por otro lado, las crisis se pueden clasificar en familias de crisis y familias de acciones preventivas. Es importante analizar los elementos internos y del entorno de la organización, identificar las posibles crisis a las que está expuesta y, mediante acciones preventivas, evitar la crisis.

Luego de haber identificado los diferentes tipos de crisis, en el siguiente capítulo se presentan las crisis como un proceso dinámico.

## CAPÍTULO 3: FASES DE LA CRISIS

### 3.1 Introducción

---

Esta sección tiene el objetivo de analizar las crisis como un proceso dinámico. Este proceso se compone de distintas fases; dentro del estudio de las crisis es importante identificar cuáles son ellas para saber mejor de qué modo se pueden enfrentar.

En este capítulo se incluyen tres modelos de fases de crisis.

En el primero de ellos, Fink, Beak y Taddeo (1973) consideran el modelo propuesto por el mismo Fink (1967) sobre las fases de las crisis individuales y hacen una aplicación al plano organizacional, considerando las mismas fases de crisis para ambos tipos, con el objetivo de comprender mejor el fenómeno tanto en el individuo como dentro de la organización.

En el segundo modelo, Mitroff y Pearson (1995), dentro de su modelo de gestión de crisis, identifican las fases estratégicas dentro de la organización con el fin de prevenir y enfrentar las crisis.

Por último, Augustine (1996) distingue las etapas para el manejo de crisis y presenta algunas recomendaciones para cada una de ellas.

### 3.2 Modelo de Fink, Beak y Taddeo

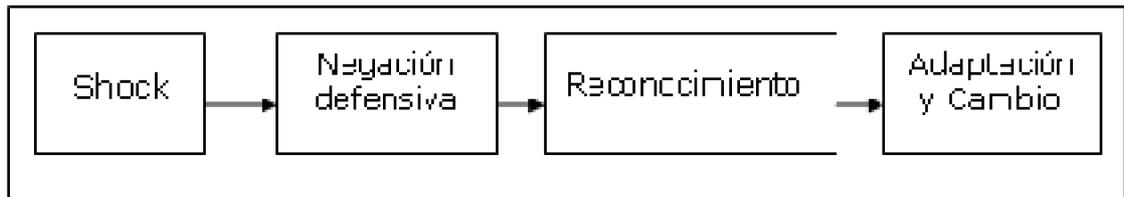
---

Fink, Beak y Taddeo (1973) presentan cuatro fases dentro de las crisis organizacionales. Los autores consideran, como base, el modelo propuesto con anterioridad por el mismo

Fink (1967), en el que se explican las mismas fases para las crisis individuales. Con el fin de comprender mejor el modelo de fases de crisis en organizaciones, se presentará en primer lugar el modelo de fases en el individuo.

### 3.2.1 Fases de crisis en el individuo

Bajo el supuesto de que el ser humano atraviesa por una serie de fases para adaptarse a una situación nueva, Fink (1967) describe un modelo de cuatro estaciones, las que se presentan en el cuadro 3.1.



Cuadro 3.1: Fases de la crisis en individuos (Fink)

La fase inicial de **shock** corresponde al impacto inicial tras conocer la noticia de algún evento imprevisto, que amenaza las estructuras del individuo; el impacto es fuerte, el individuo no es capaz de elaborar ningún plan de acción, se ve vulnerable y afectado y tiene la necesidad de ayuda; es un período de confusión y desorganización cognitiva.

La segunda fase es de **negación defensiva**, en que el individuo no puede tolerar el problema existente, hay una negación a la situación. El individuo intenta mantener las estructuras existentes, sus propios valores. Hay un pequeño alivio emocional después del *shock*, al creer que lo que ocurre no es verdad: hay una negación de la realidad. Existe una rigidez por parte de la persona, una aversión a enfrentar los problemas. El comportamiento es más bien esquivo, aferrándose el individuo a sus propias creencias y sin entrar a reconocer mayormente qué es lo que ha pasado.

Luego viene la etapa de **reconocimiento**, donde hay un encuentro con la realidad que el individuo no quería asumir, existen dificultades serias para afrontar la realidad. La persona debe reconsiderar sus antiguos paradigmas y abrirse al cambio. El individuo se auto desprecia, siente amargura y desconsuelo por tener que vivir esta situación. Se comienzan a reorganizar las percepciones, la persona tiene que combinar aceptación y buena disposición para enfrentar el problema existente.

Finalmente viene la fase de **adaptación y cambio**, en la que el individuo desarrolla una diferente imagen de sí mismo, junto con un cambio en su identidad y experimenta una revaloración personal. Nuevas satisfacciones se experimentan, junto con una reducción de la ansiedad y la depresión. Se reorganizan el pensamiento y la planificación en términos de recursos presentes y futuros. En esta fase se ve la crisis como algo constructivo, representa un aprendizaje para hacer frente a futuras crisis.

Ejemplo de fases en el individuo:

Etapas de shock: Una persona recibe la noticia de la pérdida de un ser querido. Impacto fuerte.

Negación defensiva: En un comienzo los sistemas de defensa del individuo rechazan

la noticia, el individuo se resiste a asumir la realidad.

Reconocimiento: En el momento en que el individuo reconoce la pérdida existe desconsuelo, amargura y resignación.

Adaptación y Cambio: Finalmente la persona asume su situación y, a pesar de que puede tardar mucho tiempo en asimilarla, se reorganizan sus percepciones y se adapta al cambio.

### 3.2.2 Fases de crisis en organizaciones

Considerando la clasificación anterior, Fink, Beak y Taddeo llevan su modelo al plano organizacional, donde se identifican las mismas fases, pero con otras implicancias y características. Señalan que, para que una crisis logre ser una herramienta de crecimiento organizacional, se debe entender la psicología de las reacciones, personales y grupales, ante tales eventos.

Los líderes y administradores deben tener habilidad de adaptación; ellos necesitan conocer el curso de eventos que acarrea una crisis, que suceden inevitablemente y en los cuales no pueden ejercer un control directo. Además, necesitan saber los diferentes cursos de acción que faciliten la adaptación. Un director debiera saber cuándo una organización se encuentra en crisis y debe comprender que él puede afectar y ser afectado por el suceso.

Los autores de este modelo entregan una estructura descriptiva para relatar la secuencia de eventos de una crisis y una estructura predictiva para anticipar la ocurrencia de dichos eventos.

El cuadro 3.2 sintetiza el modelo de fases en organizaciones, en que para cada una se distinguen los elementos más importantes en su interior: cómo se afectan las relaciones entre las personas y entre los grupos, las comunicaciones, el manejo y toma de decisiones, la planificación y fijación de objetivos y, finalmente, la estructura organizacional.

FASE	SHOCK	NEGACION DEFENSIVA	RECONOCIMIENTO	ADAPTACION Y CAMBIO
RELACIONES INTERPERSONALES	Fragmentadas	Cohesión	Confrontación	Interdependientes
RELACIONES INTERGRUPALES	Desconectadas	Altruismo	Mutual	Coordinaas
COMUNICACIÓN	Aleatoria	Fidelizada	Eficiente	Auténtica congruente
MANEJO Y TOMA DE DECISIONES	Paralizada	Autocrática	Participativa	Centrada en las tareas
MANEJO DEL PROBLEMA	Ninguno	Mecánica	Explorativa	flexible
PLANIFICACIÓN Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS	reactivo	Esperante	Sintetizada	exhaustiva e integrativa
ESTRUCTURA	Caótica	Tradicional	Experimental	Orgánica

Cuadro 3.2: Modelo de crisis organizacional (Fink, Beak y Taddeo)

En la etapa de **shock**, la organización muestra una desconexión en las relaciones interpersonales e intergrupales, la comunicación no tiene una dirección definida, los líderes no están en condiciones de tomar decisiones, no hay fijación de objetivos y la estructura organizacional se torna caótica, pues se encuentra amenazada.

En la etapa de **negación defensiva**, se movilizan las fuerzas imponiendo un sistema de control dirigido a reducir la amenaza. Estas reacciones no proveen respuestas a la crisis, sino que se confirma el mantenimiento del sistema para garantizar su supervivencia. Las relaciones interpersonales e intergrupales se encuentran cohesionadas y alineadas; la gestión se centraliza y se controla el flujo de información. Los problemas se evitan, se atiende sólo a los objetivos de corto plazo. Se vuelve a la estructura tradicional. Esta etapa es necesaria, pues amortigua los efectos directos de la crisis.

Luego viene la fase de **reconocimiento**, en la cual se aceptan los errores, se analizan los problemas en profundidad, se plantean nuevos objetivos y metas mirando hacia el futuro, aunque no sin confrontaciones interpersonales. La nueva perspectiva incluye los intereses de varias partes de la organización y anticipan las futuras consecuencias de las acciones presentes. La estructura organizacional apunta al cambio.

Y finalmente, en la etapa de **adaptación y cambio**, las fuerzas internas se cohesionan, las políticas y objetivos convergen, el flujo de información es auténtico y congruente, hay mayor flexibilidad en la toma de decisiones. Los costos y desafíos del cambio, junto con la modificación de metas y objetivos, requieren de una estructura flexible que esté en contacto con todas las funciones de la organización. Es importante lograr una estructura orgánica abierta al cambio y desarrollo.

Este modelo puede ayudar a la toma de decisiones en la organización, pues presenta una estructura del proceso que se vive en una crisis; por otro lado, tiene un carácter predictivo pues anticipa las fases de una crisis y describe lo que ocurre en cada una de ellas. De esta forma, se pueden tomar medidas precautorias para cada una de las fases expuestas, con el fin de superar la crisis más rápidamente. Sin embargo, una limitación de este modelo es que es más bien descriptivo que instrumental, es decir, no basa su enfoque en la gestión de la crisis.

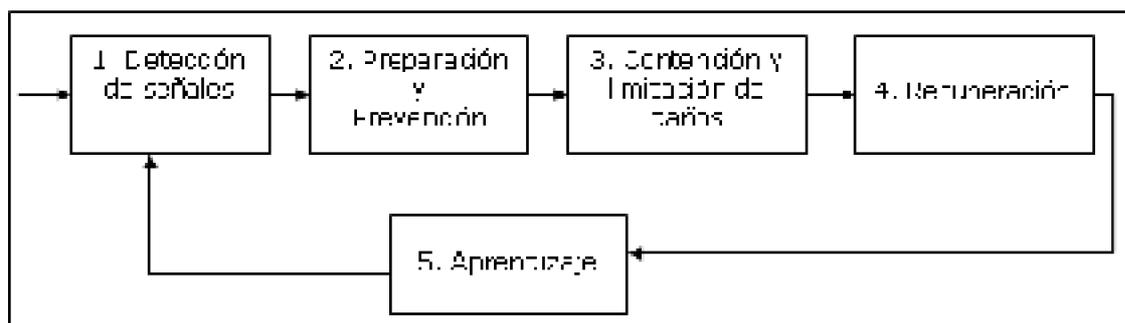
### 3.3 Modelo de Mitroff y Pearson

---

Mitroff y Pearson (1995) presentan una estructura de gestión de crisis, la que tiene como objetivo mejorar la preparación de la organización ante la crisis y contar con herramientas para manejarla. Dentro de esta estructura, los autores presentan un modelo de cinco fases de la gestión de crisis. Este modelo tiene un enfoque más instrumental que el anterior, pues hace un énfasis explícito en la gestión.

En este modelo, la crisis también se analiza como un proceso, el cual comienza con la detección de señales y termina en el aprendizaje. Esta estructura tiene el objetivo de mejorar la preparación de una organización ante la crisis. Los autores, además, indican que una gestión efectiva de crisis implica dirigir cuidadosamente cada una de estas cinco fases, sin tener en cuenta el tipo de crisis. El cuadro 3.3 ilustra el esquema de fases de

crisis organizacionales.



*Cuadro 3.3: Las cinco fases de la gestión de crisis (Mitroff y Pearson)*

La primera fase, **detección de señales**, anticipa la posibilidad de una crisis; es de vital importancia detectar las señales tempranamente, pues de este modo la organización podrá prepararse de mejor forma. Una gran dificultad para las organizaciones es que están constantemente bombardeadas con señales de todo tipo, por lo que en esta etapa es fundamental, además de un eficiente control de todas las unidades al interior de la organización, un buen manejo de la información. Es importante establecer –como se explicó en el Capítulo 2- para qué tipos de crisis está más expuesta una organización, con el objetivo de identificar mejor las señales que pueden representar amenazas reales para la organización. Asimismo, las organizaciones que están más preparadas para la crisis no dejan de sondear y examinar regularmente las operaciones y la estructura de gestión para advertir señales de crisis potenciales.

La segunda fase, **preparación y prevención**, implica hacer todo lo posible para evitar las crisis y prepararse para las que ocurran. Las organizaciones que pueden clasificarse como propensas a la crisis presentan una mentalidad muy diferente a las que pueden clasificarse como preparadas para la crisis. La preparación y prevención implica sondeos cuidadosos y continuos de operaciones y estructuras de gestión de averías o desastres potenciales antes de que sean demasiado grandes para arreglarlos.

La **contención de daños** tiene como objetivo evitar que una crisis afecte partes no contaminadas de una organización o de su medio ambiente. La contención del daño es prácticamente imposible de inventar en medio de una crisis; no tener los sistemas necesarios y el equipamiento instalado puede costar un gran tiempo de respuesta.

Durante la fase de **recuperación**, las organizaciones preparadas para la crisis implementan programas de reanudación de la actividad a largo y corto plazo diseñados para ayudarles a reanudar a la actividad normal. Éstos incluyen identificación de los servicios y procedimientos básicos necesarios para dirigir el negocio mínimo, asignación de responsabilidades relacionadas con la reanudación de la actividad y designación de locales alternativos donde trabajar.

La última fase, la de **aprendizaje**, implica hacer un examen de las lecciones críticas aprendidas de las experiencias propias de la organización y de las experiencias de otras organizaciones. Muchas organizaciones no llegan a esta fase a causa de la falsa noción de que un examen del pasado sólo reabre viejas heridas. Después de una crisis, sin embargo, las organizaciones preparadas examinan y contrastan los factores que les

permitieron actuar bien y aquellos que inhibieron su actuación de gestión de crisis. En la medida de lo posible, lo hacen sin buscar culpables. Las organizaciones propensas a la crisis, por el contrario, ponen más énfasis en encontrar excusas y en buscar culpables que en aprender.

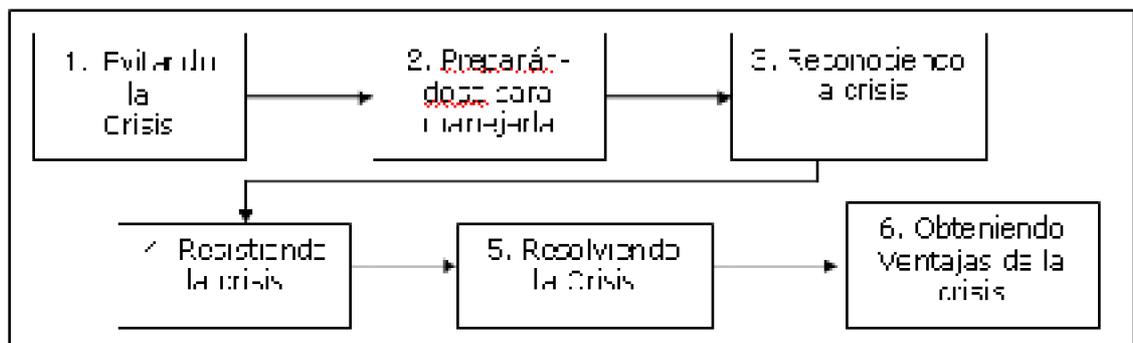
Aunque la completa prevención de todas las crisis no es posible, la meta es hacer “cuanto sea humanamente posible” por impedir las y para dirigir mejor aquellas que ocurren a pesar de todo.

La fase final de aprendizaje conlleva a reflexionar sobre las lecciones críticas que pueden sacarse de una crisis, ya sean de la organización misma o bien de otras. Las organizaciones preparadas para la crisis evalúan cuidadosamente los factores que le permitieron desenvolverse bien y aquellos que no, sin preocuparse de buscar culpables. Además, hacen énfasis en mejorar sus capacidades de gestión de crisis futuras y arreglar sus problemas actuales.

En mi parecer, este modelo planteado por Mitroff y Pearson es más instrumental y útil para la gestión de crisis. No sólo se anticipan las fases que componen el proceso de crisis, sino también se muestran elementos que se deben considerar para mejorar su preparación.

### 3.4 Modelo de Augustine

El modelo de Norman R. Augustine (1996) es similar al anterior, pues también hace un análisis del proceso de crisis desde el punto de vista de su gestión. Este autor distingue seis etapas para el manejo de crisis y presenta algunas recomendaciones para enfrentar cada una de ellas; estas etapas se grafican en el cuadro 3.4.



Cuadro 3.4: Fases de la crisis según Norman R. Augustine

La primera etapa es de **prevención**. El principal problema que se presenta en esta etapa es del poco cuidado que se le da a las crisis potenciales, pues éstas son aceptadas por muchos ejecutivos como una inevitable condición de la existencia cotidiana. Muchos ejecutivos se preocupan de las presiones momentáneas y no de prestar mucha atención a planear futuras crisis.

La segunda etapa es la de **preparación para manejar la crisis**. La idea es realizar un plan para enfrentar una cierta variedad de situaciones potencialmente desfavorables. Este plan debe considerar acciones a tomar, planes de comunicación, relaciones dentro

de la organización, etc.

La fase siguiente es la del **reconocimiento de la crisis**. Esta etapa es generalmente la que representa el mayor desafío: reconocer que realmente existe una crisis. A veces las empresas se centran en aspectos técnicos e ignoran el factor percepción, siendo que generalmente la percepción causa la crisis.

En la cuarta etapa, **resistiendo la crisis**, las decisiones se tienen que tomar de forma rápida y efectiva. Las organizaciones que tienen claro qué es lo que deben resistir durante la crisis, la manejan de mejor modo.

Luego viene la **resolución de la crisis**, cuya esencia está en la rapidez; una crisis, simplemente, no puede esperar. Las acciones se deben realizar de forma rápida y directa, con el fin de resolver el problema lo antes posible.

Finalmente, la última etapa es la **obteniendo ventajas de la crisis**. Si la organización ha sabido manejar y superar los pasos previos, esta etapa ofrece una oportunidad para recuperar algunas pérdidas, al menos parcialmente y comenzar a reparar los daños que dejó la crisis.

Augustine finalmente recomienda a toda costa evitar una situación de crisis. Pero si ya estamos envueltos en una, hay que aceptarla, manejarla y tratar de mantener una visión de largo plazo. El autor finalmente hace una última recomendación: “mi experiencia sobre crisis puede ser sintetizada en la siguiente frase: ‘*Cuenta la verdad y cuéntala rápido*’.”.

Este modelo integra la fase final de “obteniendo provecho de la crisis”, elemento que más lo diferencia del modelo anterior. Su inclusión es importante pues considera la existencia de una oportunidad que surge a raíz de una crisis; el aprovechamiento de esta oportunidad dependerá –a mi juicio- de la capacidad de aprendizaje, reacción y flexibilidad de la organización.

### 3.5 Fases de la crisis: Conclusiones

---

Las crisis en las organizaciones son consideradas un proceso y no un conjunto de hechos aislados. Dentro de este proceso, existen fases por las que atraviesa una crisis, las que son importantes de conocer porque permiten entender qué ocurre en cada una de ellas y qué es lo que se debe hacer.

El modelo de Fink, Beak y Taddeo hace una descripción de las fases de la crisis, anticipando los hechos y sus implicancias en la organización. Los modelos de Mitroff-Pearson y de Augustine, en cambio, entregan un enfoque más instrumental, pues se muestran las distintas fases desde el punto de vista de gestión de crisis.

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 indican el advenimiento de una crisis; es importante detectar estas señales lo antes posible, para poder contar con una mejor preparación ante la crisis y lograr reaccionar adecuadamente. Luego, cuando una crisis se hace patente, es necesario actuar de modo estratégico, aminorando los daños y buscando alternativas de salida; para esto es fundamental tener

suficiente criterio, flexibilidad y capacidad de reacción para poder sobrellevar y superar la crisis. Finalmente, toda crisis representa un cambio y exige cambios; para lograr superar una crisis con éxito, este cambio debe ser entendido como un aprendizaje para el futuro. Las organizaciones más exitosas han sido las que han podido capitalizar el aprendizaje a través del tiempo, especialmente tras las mayores caídas. Asimismo, si se ha adquirido experiencia, la organización estará en mejor posición para detectar las señales tempranamente y mejorar su preparación ante la crisis.

## CAPÍTULO 4: CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA CRISIS

### 4.1 Introducción

---

Este capítulo tiene como objetivo analizar algunos elementos claves en el proceso de crisis, en especial la detección de sus causas, los grupos de interés involucrados y las implicancias o consecuencias de la crisis.

Una crisis se produce a causa de una serie de elementos. La detección de sus causas es fundamental en el análisis, pues entrega una perspectiva más amplia para poder enfrentar la situación. Las causas de una crisis pueden provenir no sólo desde el interior de la organización, sino también desde su entorno; es por esto que puede resultar útil realizar un diagnóstico organizacional, para identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización, junto con las oportunidades y amenazas de su entorno.

Los grupos de interés en una crisis juegan roles fundamentales, pues no sólo pueden ser afectados por la crisis, sino también pueden ser sus causantes. Es importante conocer cuáles son los grupos de interés de una organización, lo cual puede ayudar a la prevención y gestión de crisis.

Este capítulo se divide en cuatro secciones: (1) análisis multidisciplinario; (2) detección de causas y diagnóstico estratégico; (3) grupos de interés en la crisis y (4) consecuencias de la crisis en la organización.

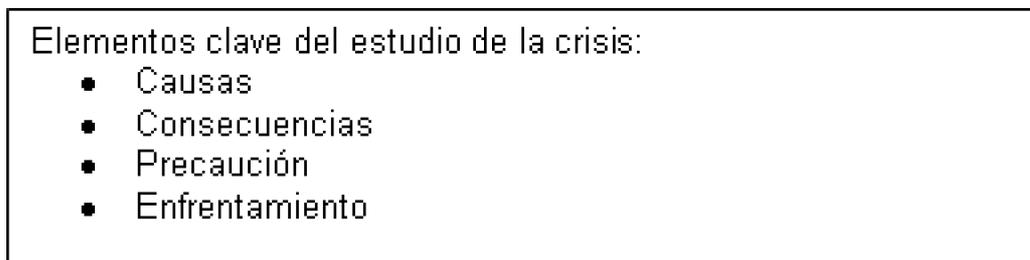
### 4.2 Modelo de análisis multidisciplinario

---

Las crisis, como un fenómeno que afecta a una organización a todo nivel, pueden ser vistas desde diferentes ángulos y perspectivas. Christine M. Pearson y Judith A. Clair (1998) realizan un análisis desde una perspectiva multidisciplinaria, considerando factores psicológicos, socio-políticos y tecnológicos-estructurales.

Las autoras sostienen que dichos factores nunca han sido considerados conjuntamente. Dentro de su análisis, para cada uno de los enfoques las autoras aplican la estructura de "las 4Cs": "*causes, consequences, caution y coping*" (en español: causas,

consecuencias, precaución y enfrentamiento) propuesta por Shrivastava (1993). Ver cuadro 4.1.



Cuadro 4.1: Modelo de las 4Cs (Shrivastava, 1993)

Las **causas** incluyen los factores inmediatos que originaron la crisis, junto con las condiciones anteriores que permitieron desencadenarla. Las **consecuencias** son los impactos tanto de corto como de largo plazo. La **precaución** incluye las medidas tomadas para prevenir o minimizar el impacto de la potencial crisis. Finalmente, el **enfrentamiento** corresponde a las medidas tomadas como respuesta a la crisis que se ha producido. A través de esta estructura, las autoras comparan las similitudes y diferencias entre las distintas perspectivas dentro de una crisis, con el fin de integrarlas.

El análisis realizado desde cada perspectiva se basa en esta estructura, considerando los cuatro elementos claves. Ver cuadro 4.2.



Cuadro 4.2: Modelo de análisis multidisciplinario

#### 4.2.1 Perspectiva psicológica:

En una crisis existen algunos elementos psicológicos que destacan. El comportamiento de las personas y sus reacciones son dignos de analizar psicológicamente. Las autoras

destacan tres premisas en la psicología cognitiva de las crisis: (1) las crisis presentan problemas inciertos y complejos; (2) la gente ve limitada su capacidad de retener información durante la crisis; y (3) las crisis pueden quedar fuera de control, porque ejecutivos o funcionarios han respondido irracionalmente y/o de forma equívoca.

Por otro lado, los psicoanalistas sostienen que la salud mental y el inconsciente juegan un importante rol en la creación de las crisis organizacionales. Las características de la personalidad y mecanismos de defensa de los individuos pueden significar causales de crisis. Las organizaciones más propensas a la crisis son más reacias a los cambios –tienen mecanismos de defensa mayores- que las organizaciones más preparadas, las que son más proclives a enfrentar la situación.

Por otra parte, dentro de una crisis las víctimas pueden sufrir traumas; el individuo tiene la necesidad de una reorganización física y la reconstrucción de una nueva percepción de las cosas. La perspectiva del trauma dentro de las crisis sugiere que los directivos de una organización se adhieren a las creencias propias antes de preocuparse por anticipar las crisis. Muchas veces es necesario un soporte social o emocional a los empleados para recuperar la confianza. El impacto a nivel organizacional ocurrirá si muchos empleados experimentan el trauma o si los líderes sienten desilusión, confusión o vulnerabilidad.

Considerando los cuatro factores claves propuestos por las autoras (causas, consecuencias, precaución y enfrentamiento), se puede establecer su relación con la perspectiva psicológica. (1) Las *causas* de una crisis organizacional pueden estar dadas por comportamientos, orientaciones erróneas u otras limitaciones cognitivas de un empleado o un grupo de ellos. (2) Las *consecuencias* de la crisis son, en parte, el daño de los empleados –y grupos- afectados por el incidente; existe una amenaza contra el sistema individual. (3) La *precaución* puede ser posible en la medida en que se reconozca la vulnerabilidad y repercusión en las víctimas. (4) Finalmente, el *enfrentamiento* debe incluir un reajuste cognitivo junto con respuestas concretas y emocionales.

#### 4.2.2 Perspectiva socio-política

La perspectiva socio política sugiere que todas las crisis tienen en común un quiebre en la “construcción social de la realidad”. Una explosión nuclear, derramamiento de petróleo o un escándalo público (por ejemplo) son elementos de quiebre. La organización generalmente va a experimentar una crisis siguiendo al evento que la desencadena, muchas veces con la necesidad de cambiar su cultura organizacional. La perspectiva socio-política sostiene que el manejo de crisis no será exitoso sin una reorganización del liderazgo y la cultura.

En la visión socio-política de las crisis, (1) una de las *causas* es el colapso del sentido común. (2) Una *consecuencia* es la caída del orden social, donde se incrementa el individualismo, las creencias se ven amenazadas e incluso se pueden generar reacciones violentas. (3) La *precaución* se realiza para evitar el colapso organizacional. (4) El *enfrentamiento* apunta a revertir el colapso mediante la confianza en el liderazgo y el orden social.

### 4.2.3 Perspectiva Tecnológico-Estructural

Desde el plano del manejo de crisis, la tecnología es considerada no sólo como un elemento clave que ofrece grandes avances en la producción, sino también como un factor con gran potencialidad para generar crisis. La crisis puede estar dada por la estructura de la organización, la cual también puede ser afectada profundamente por una crisis.

(1) En las *causas* de la crisis interactúan factores de infraestructura, gestión y tecnología, además de factores externos. (2) Las *consecuencias* provienen del uso de la tecnología, y pueden llegar a ser devastadoras. (3) La *precaución* debe dirigirse hacia las tecnologías de alto riesgo. (4) El *enfrentamiento* corresponde a la recuperación de los activos tangibles e intangibles (tales como la reputación, la lealtad del consumidor, etc.).

Finalmente, luego de revisar el análisis desde los diferentes ángulos, las autoras sintetizan su análisis en una definición multidisciplinaria de crisis organizacional, considerando las tres perspectivas propuestas:

“Una crisis organizacional es una situación de baja probabilidad, pero de alto impacto, que es percibida por los grupos de interés más críticos como una amenaza a la viabilidad de la organización. Con ambigüedad de causa, los efectos y medios de resolución, la crisis genera una desilusión, pérdida del sentido común, junto con el desarraigo de las creencias y valores individuales. Durante la crisis, la toma de decisiones es presionada por la falta de tiempo y afectada por las limitaciones cognitivas”.

En mi parecer, concuerdo con este modelo planteado por Pearson y Clair, puesto que algunas situaciones, como las crisis, pueden –y deben– ser miradas desde múltiples enfoques; de este modo, se forma un espectro más amplio sobre el fenómeno, el cual es un proceso complejo. Su estructura, además, es interesante pues muestra los elementos claves en el análisis de crisis: las causas, consecuencias, precaución y enfrentamiento.

## 4.3 Detección de Causas y Diagnóstico Estratégico

---

En una crisis es fundamental identificar las posibles causas que la produjeron. Muchas veces se consideran los problemas puntuales que desatan la crisis como su única causa; sin embargo, puede haber existido una serie de factores y causas. Éstas pueden tener relación con la estructura de la organización, las decisiones que se hayan tomado u otros factores, tanto internos como externos, que hayan afectado a la organización.

José Arturo García (1999), en su análisis de crisis en las empresas, se refiere a la detección de sus causas y luego presenta una herramienta que denomina como “diagnóstico estratégico”, cuyo objetivo de identificar los elementos que deben considerarse tanto dentro como fuera de la empresa. El diagnóstico estratégico no sólo es de utilidad para las empresas en crisis, sino también para todo tipo de organizaciones.

### 4.3.1 Detección de causas

García hace un análisis de la empresa que se desenvuelve en un entorno y los elementos

que interactúan. Sostiene que las empresas, como un sistema estructural, con todos los elementos de su conjunto interactuando interna y externamente con su entorno, están sujetas a múltiples crisis provenientes de diversidad de hechos o acontecimientos a nivel interno, regional, nacional o internacional.

Las crisis empresariales pueden manifestarse a través de los resultados de los procesos que se ejecutan en las áreas funcionales de las empresas; es decir, las finanzas, la contabilidad, los inventarios, los recursos humanos, la producción, la tecnología, etc. Las perturbaciones de algunos de estos sistemas generalmente repercuten en los resultados económicos de la empresa. En la práctica, los directores sólo se preocupan cuando estos efectos son de gran significación; este hecho, sumado a la falta de un sistema de información adecuado que permita detectar, entre diversos aspectos, las verdaderas causas de la crisis, hace que no se les otorgue la debida trascendencia, o simplemente se les ignore, permitiendo que evolucionen hasta llevar a situaciones de extrema gravedad.

Por otro lado, acciones externas que no puedan ser respondidas adecuadamente por las empresas, deberían darse a conocer en forma oportuna por parte de las empresas a las autoridades de vigilancia, lo mismo que a sus acreedores, para informarlos de la situación y de las posibles soluciones que podrían adoptarse; con el fin de obtener alternativas de salida, antes de llegar al colapso que puede desencadenar en la quiebra y liquidación. Esto facilitaría la realización de un procedimiento no traumático como la conciliación, dada la situación económica de la empresa, evitando la extensión de la crisis y sus efectos negativos.

En la mayoría de los casos, las crisis se desbocan por los siguientes motivos: por falta de acción y reacción de sus administradores, porque su orgullo de ejecutivos de éxito les impide reconocer sus errores, porque carecen de la información necesaria para su temprana detección, porque la menosprecian o no le dan toda la trascendencia o porque no reciben el apoyo necesario de los propietarios. Una de las labores más importantes de los administradores es la supervivencia de las empresas; por tanto, es su deber aprovechar las oportunidades y prevenir las crisis.

#### **4.3.2 Diagnóstico estratégico**

García presenta una estructura de análisis dentro y fuera de la empresa con el fin de reconocer las causas de una crisis. El diagnóstico estratégico de la situación es importante para la detección de las causas reales, sus efectos inmediatos y la tendencia evolutiva de ellos, como elementos primordiales en el estudio de las soluciones que deben adoptarse con el fin de evitar efectos mayores.

Realizar un diagnóstico estratégico es importante no sólo para empresas en crisis, sino también para toda organización que pretenda evitarlas; por otro lado, el análisis sirve para determinar las fortalezas y debilidades dentro de la organización, junto con identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

El autor pone especial énfasis en que el éxito de una empresa estará basado en su creación de valor para el cliente. El primer paso del diagnóstico estratégico de situación consiste en determinar la existencia misma de la crisis; este paso es el que el autor

considera más difícil para el empresario, pues su orgullo profesional y de hombre de éxito no le permite admitirlo. Para reconocer la crisis, se necesita analizar la situación, para lo que se deben considerar:

- Estados financieros de la empresa
- Estadísticas de ingresos
- Costos de producción
- Gastos de administración y ventas
- Pasivos (deudas) y su estado de vencimiento.

Luego de revisar los números, se puede determinar la existencia de crisis, su nivel y posibles causas. Si se comprueba ese estado, debe profundizarse el diagnóstico. Un diagnóstico estratégico amplio que abarque toda la empresa es clave en el tratamiento y manejo de la crisis, pero es más útil si se realiza haciendo una clara diferenciación entre las causas y los efectos de la misma. La validez del análisis y la comprensión del problema dependen de su profundidad y consistencia, al igual que de la solución que se dé al mismo.

El diagnóstico estratégico debe centrarse primordialmente en el estudio y análisis de los actos y hechos, tanto al interior de la empresa como hacia su entorno:

- Actos y hechos al interior de la empresa: Este diagnóstico debe realizarse en profundidad en cada una de las áreas de la empresa. El análisis debe incluir las siguientes áreas:
  - Nivel de liderazgo y manejo gerencial (capacidad)
  - Políticas, definición de misión, visión y objetivos
  - Funcionamiento del sistema de marketing y ventas
  - Área de producción y calidad
  - Área de planificación y desarrollo
  - Recursos humanos de la organización
  - Otros
- Actos y hechos en el entorno de la empresa: Corresponde a un análisis externo, y debe considerar diversos factores, como:
  - Decisiones de gobierno y de política internacional
  - Avances tecnológicos
  - Factores de mercado nacional e internacional
  - Cambios sociales o culturales
  - Situación económica

A continuación se presentan los elementos que el autor considera como más importantes en el diagnóstico:

- Propuesta de valor de la empresa al cliente: Este es el punto más importante del diagnóstico, pues la mayor posibilidad de falla se encuentra en la creación de valor, por ser ésta la misión fundamental y por la alta probabilidad de que su ventaja competitiva deje de serlo, debido a la gran frecuencia de cambio generada por su entorno, que puede afectar en forma directa su equilibrio dinámico. Se deben considerar: investigación acerca del cliente y de su satisfacción, estándares de calidad del producto, estudios de mercado y de la competencia, etc.
- Levantamiento de los procesos críticos o esenciales de la empresa: Se debe realizar esto con el objeto de determinar su funcionalidad y armonización con la propuesta de valor a sus clientes, tomando en consideración que los procesos deben estar orientados hacia el cliente.
- Investigación sobre la productividad: La investigación sobre la productividad de la empresa debe ser realizada por personal de ésta. La productividad debe ser tomada como el promedio de la productividad individual de sus empleados en la creación de valor para el cliente.
- Orientación al cliente: Comprende la identificación de las áreas o departamentos de la empresa, al igual que los recursos, paradigmas, políticas, procedimientos, etc., que no estén orientados al cliente, no se alineen con él o desde él hacia la empresa, o que estén en conflicto con la propuesta de valor al cliente.
- Medición de la capacidad y el liderazgo de la dirección en la empresa: La medición de la capacidad profesional y de liderazgo de los directores de la empresa debe emprenderse revisando las hojas de vida de los ejecutivos, su entrenamiento y su actualización mediante capacitación posterior continuada, al igual que su experiencia para el cargo que desempeñan.

En conclusiones de García, hoy en día ante los cambios constantes que se experimentan, toda empresa debe realizar investigaciones permanentes del mercado y de sus clientes, que puedan servir de estudio y mejoramiento continuo de su propuesta de valor a los clientes, del logro de sus objetivos y, por ende, de los resultados económicos de su gestión.

Concluyendo esta sección, destaco algunas ideas. En primer lugar, las crisis pueden haber tenido su causa tanto en elementos internos como externos. En muchos casos, se asigna la responsabilidad a sólo una causa, argumentando que a raíz de ésta se desató la crisis. Sin embargo, puede ser que el génesis de la crisis esté dado por una serie de factores. De este modo, es fundamental detenerse en el análisis de la situación, y mediante el diagnóstico estratégico, se puede identificar todos los elementos que interactúan dentro y fuera de la organización, para tener una perspectiva más clara de las causas; asimismo, el diagnóstico estratégico ayuda a identificar los factores que puedan generar futuras crisis.

Dentro de cada área de la organización se puede identificar posibles causas de la

crisis, además de descubrir sus fortalezas y debilidades, no sólo con el objetivo de enfrentar la crisis, sino también de prevenir crisis futuras y mejorar el funcionamiento de la organización.

Respecto del análisis externo a la organización, en mi opinión no sólo es útil para identificar las causas de la crisis, sino también porque permite descubrir las oportunidades y amenazas del entorno de la organización.

Finalmente, comparto la idea de que el diagnóstico estratégico es una herramienta que no sólo deben utilizar las empresas en crisis, sino toda organización. La revisión del funcionamiento interno y el análisis del entorno son elementos que, independiente del tipo de organización, no pueden dejar de realizarse.

### 4.4 Grupos de interés en las crisis

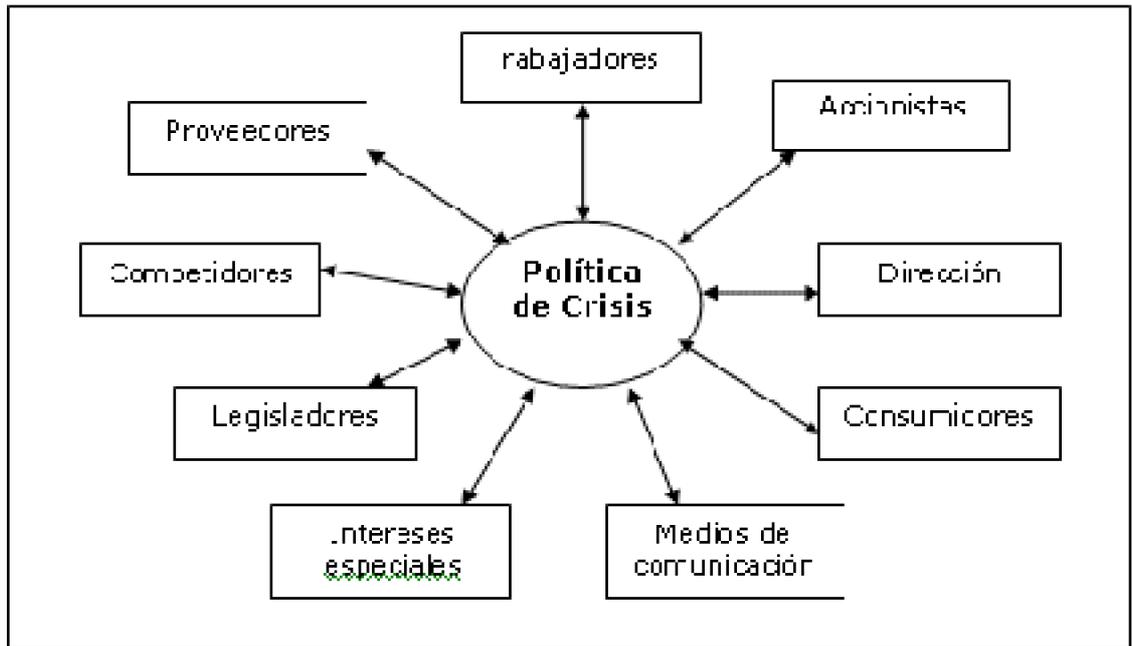
---

Toda organización tiene grupos de interés. En el análisis de una crisis, es importante conocer quiénes son los individuos o grupos -que pueden pertenecer a la organización o a su entorno- que de algún modo son afectados por ésta. Mitroff y Pearson (1995), en su propuesta de gestión de crisis, consideran a todos los grupos de interés que afectan o son afectados por la crisis. En esta sección se presenta la estructura conceptual de estos autores.

Son muchas las partes que resultan afectadas por una crisis. Los llamados *stakeholders* –es decir, los individuos, grupos de interés e instituciones que afectan o son afectadas por una situación específica- representan la diversidad de puntos de vista que una organización debe tener en cuenta en el análisis de crisis. En los últimos años, el número de grupos de interés se ha extendido más allá de los empleados, gerentes y sindicatos para incluir clientes, vendedores, etc.

Siguiendo con la distinción que los autores hacen entre organizaciones propensas a la crisis y preparadas para ella, las primeras definen la crisis como algo que les sucede principalmente a ellas; en cambio, las organizaciones preparadas para la crisis ven ésta como algo que afecta (o por lo que resultan afectados) no sólo a la organización, sino también a toda su gama de *stakeholders*. Una gestión de crisis efectiva requiere de la mayor expansión de grupos de interés posible, para incluir partes que están menos vinculadas a la organización: grupos de especial interés, políticos locales y competidores, entre otros.

Por otro lado, los grupos de interés pueden hacer que una crisis importante tenga más o menos probabilidad de acontecer. Cada grupo puede ser una causal de crisis e influir en la organización desde diferentes ángulos. En el cuadro 4.3 se mencionan algunos de los grupos de interés que los autores consideran más importantes.



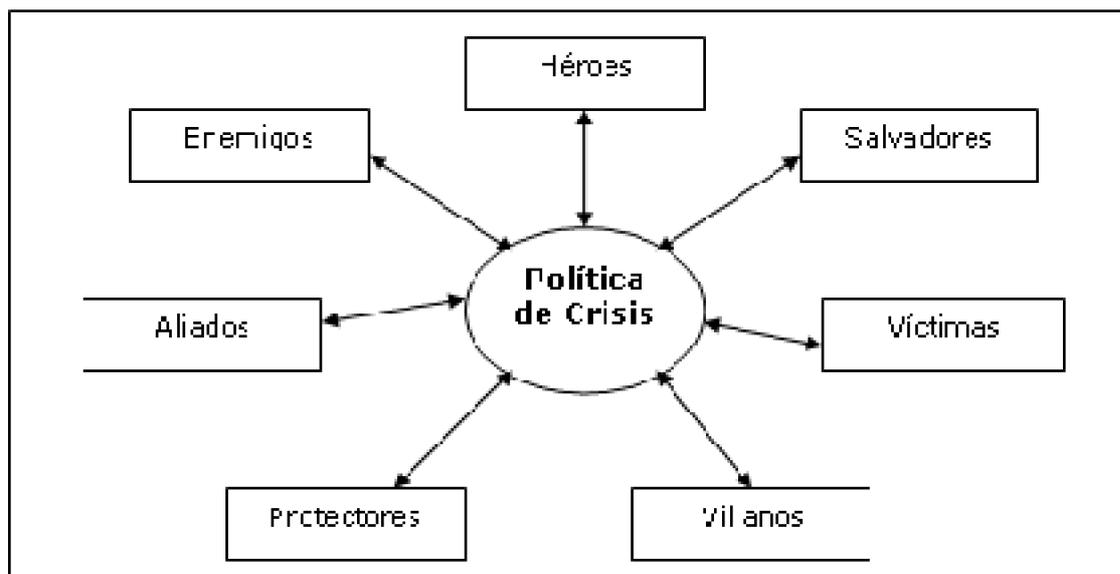
Cuadro 4.3: Grupos de interés organizacionales funcionales

El cuadro anterior refleja funciones organizacionales típicas: miembros internos de la organización (trabajadores, gestión media, alta dirección) y aquellos grupos externos que pueden afectar a la crisis (competidores, sindicatos, medios de comunicación).

Todos estos grupos tienen alguna relación con la organización: cada uno de ellos la puede afectar positiva o negativamente; incluso pueden ser ocasionadores de crisis. Asimismo, en mi opinión, los *stakeholders* no tienen una relación unilateral con la organización, sino también se interrelacionan entre ellos: por ejemplo, las acciones de los trabajadores pueden afectar a los accionistas, los medios de comunicación pueden influir en los consumidores o competidores, etc.

Considero además que, Mitroff y Pearson dejaron de lado algunos factores claves, como el Estado, el gobierno y la sociedad en general. En este sentido, creo que son, quizás, los grupos más importantes del entorno. Por ejemplo, decisiones gubernamentales o bien cambios en la cultura de la sociedad pueden afectar a una crisis; del mismo modo, una crisis organizacional puede afectar al gobierno o a la sociedad en general.

Mitroff y Pearson, complementando su modelo de grupos de interés, proponen una segunda clasificación, según los papeles que cumplen o bien según las percepciones que se tengan hacia los distintos grupos; desde esta perspectiva, la caracterización de “héroes” y “villanos” es importante. Muchas organizaciones han descubierto lo fácil que es recibir el apelativo de “villanos”. 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. El cuadro 4.4 grafica la clasificación de los grupos de interés según papeles organizacionales.



Cuadro 4.4: Grupos de interés según papeles organizacionales

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 claves en la salida de la crisis serían considerados aliados o salvadores, etc.

Un grupo de interés puede pasar a considerarse de héroe a villano, o viceversa; o bien de enemigo a aliado –por ejemplo, mediante la fusión con un competidor-. El rol que juega cada grupo de interés influirá de uno u otro modo en el funcionamiento de la organización.

Mientras más compleja sea la crisis, mayor será el número de grupos involucrados. De este modo, tendrán que hacerse suposiciones; en crisis inminentes hay muchos hechos importantes que no pueden conocerse antes de pasar por la crisis. Hacer suposiciones ayuda a los que tienen que tomar decisiones a tener una visión más amplia para analizar respecto a qué grupos de interés están implicados, cuáles deberían tomarse en cuenta y tienen derecho a ser reconocidos, sobre cómo se supone que son los grupos de interés y, sobre lo que es importante y lo que se cree que se conoce.

Concluyendo, se puede decir que los grupos de interés son todos aquellos individuos, grupos u organizaciones que están relacionados de uno u otro modo con la organización en crisis. Identificarlos y conocerlos bien tiene más de un objetivo: identificar causales de la crisis, analizar de qué modo se están afectando y afectan a la organización, de qué modo pueden servir como apoyo para resolver la crisis y qué papel pueden jugar en el futuro.

En una crisis, un elemento fundamental para su salida -y que no se ha mencionado en la bibliografía-, es la negociación. En este sentido, creo que son muy importantes las relaciones que tenga la organización con sus diferentes grupos de interés; si se tienen buenas relaciones con un grupo de interés, en medio de una crisis se hará más fácil negociar.

## 4.5 Consecuencias de la crisis en la organización

---

En esta sección se muestran algunas consecuencias de la crisis dentro de una organización; éstas pueden ser ilimitadas, tanto para la organización como para sus grupos de interés. El problema inicial generalmente desencadena otros problemas, en muchos casos agravando la crisis. En esta sección se presentan algunos elementos que se extraen de la bibliografía.

En primer lugar, Hermann (1963) describe algunos de los problemas generados dentro de una organización en crisis, como comportamientos individuales y grupales, entre otros. Luego, se dedica una sección al tema del liderazgo bajo estrés, donde se rescatan aportes del mismo Hermann y de Bass (1990). Posteriormente, Quarantelli (1988) identifica tres grandes problemas asociados con la gestión de crisis: el flujo de información, el ejercicio de la autoridad y el desarrollo de la coordinación.

### 4.5.1 Comportamientos dentro de la organización

Charles Hermann (1963) presenta un análisis interno dentro de las organizaciones en crisis, considerando aspectos relevantes de los comportamientos y situaciones que ocurren en su interior. Comienza destacando estímulos de crisis y comportamientos de los agentes de crisis.

El autor señala que, en una crisis, tanto los individuos como los grupos muestran un comportamiento esquivo; es decir, generalmente no se sienten comprometidos con resolver el problema. Esto trae algunas implicancias como bajas en las tasas de producción, incremento de ausentismo laboral, poco compromiso en los plazos y varias medidas de actitudes de insatisfacción.

Asimismo, Hermann asegura que la crisis tiende a intensificar cualquier conflicto anterior a ella. Sin embargo, considero que no necesariamente será así. Por un lado, puede ser que el conflicto genere mayores rivalidades y se desaten discusiones mayores, pero por otro puede ser que los gerentes o administradores le bajen el perfil a la situación, o bien se logren acuerdos para salir de esa situación lo antes posible.

El autor prosigue sus postulados: los canales de comunicación utilizados para la recopilación y distribución de la información tienden a disminuir; además, existe una tendencia hacia la concentración de la autoridad en la organización como respuesta al estímulo de crisis. Esto se manifiesta por medio de entregarle la responsabilidad a los más altos directivos, la reducción del número de personas que toman decisiones y aumentando el número de ocasiones en las que haya que tomar decisiones.

### 4.5.2 Liderazgo y estrés

En una situación de crisis, generalmente aumenta el nivel de tensión a todo nivel en la organización. El estrés tiende a afectar principalmente a los líderes de la organización, quienes deben tomar decisiones, realizar acciones y los que finalmente son los responsables de la pronta salida de la crisis. Hermann (1963) y Bass (1990) tienen algo

que aportar al respecto.

El estrés, según Hermann, es un elemento que se hace patente en la crisis y hay que enfrentarlo. Postula que, como hay una concentración en la toma de decisiones, aumenta el estrés en las personas que ejercen la autoridad. El estrés es un grave problema que afecta a la toma de decisiones; se tiende a perder el enfoque de largo plazo, pues para los líderes es más importante atender a la urgencia inmediata que solucionar los problemas de fondo.

Hermann afirma que, bajo creciente estrés, la autoridad tiende a realizar modificaciones en los estándares de la organización, se reducirá el número de canales de comunicación utilizados para recopilación y transmisión de información y se acrecentarán los conflictos entre las unidades directivas y las demás dentro de la organización. Luego, como el conflicto dentro de la organización se incrementa, existe una tendencia de sus miembros a evitar las nuevas actividades y desafíos. Además, la reducción de canales de comunicación entre la unidad directiva y el resto de la organización, eleva el comportamiento esquivo individual.

Bernard Bass (1990) dedica un artículo exclusivamente al tema del liderazgo y estrés. Comienza explicando que, cuando un sistema –individual, grupal u organizacional- es amenazado, naturalmente se genera una reacción de estrés.

Según Bass, en medio de una crisis, el estrés será mejor controlado en la medida que los líderes sean capaces de transformar sus intereses personales en esfuerzos para alcanzar metas grupales. Generalmente, el estrés induce a una mala toma de decisiones, el individuo tiende a satisfacer intuitivamente sus necesidades emocionales en vez de prestar atención a los requerimientos objetivos de la situación.

Bass señala que, en tiempos de crisis, es más probable que surja un “liderazgo informal” y grupos temporales, si las autoridades formales y los servicios de emergencia no pueden hacerle frente a la crisis. Generalmente, este liderazgo “informal” ayuda al enfrentamiento de la crisis. Por otra parte, los líderes pueden ayudar a sus grupos a enfrentar el estrés; en general, los grupos que tienen líderes están más capacitados para enfrentar el estrés que aquellos que no los tienen. Cuando un individuo toma el rol de líder en un momento complejo, debe estar capacitado para revisar las metas, definir objetivos comunes, reestructurar algunas situaciones y sugerir soluciones para controlar el estrés y los conflictos.

Finalmente, este autor menciona las características más importantes que debe tener un líder. Los líderes “transformacionales” –como los denomina- incluyen los siguientes factores: carisma, liderazgo, influencia y estimulación intelectual. Además, indica que los grandes líderes mantienen la calma y el sentido del humor incluso en los momentos de peligro o crisis.

Como comentario personal, considero que el tema del liderazgo es fundamental en todo grupo u organización. En la medida que el o los líderes sean capaces no sólo de guiar, designar y mandar, sino también de motivar y generar compromiso en el resto del grupo, más probabilidad de éxito tendrá el grupo u organización en una situación de crisis.

### 4.5.3 El flujo de información

E. L. Quarantelli (1988), dentro de su estudio de las crisis organizacionales, destaca que los mayores problemas e implicancias dentro de la empresa son: (1) problemas de gestión respecto al proceso comunicativo, (2) el ejercicio de la autoridad y (3) el desarrollo de la coordinación.

El primer factor corresponde al **proceso comunicativo** y el flujo de información. Este concepto es usado para enfatizar que el problema incluye tanto lo que es comunicado como el modo en que es comunicado. El problema real en esta área es el incompleto, ineficiente y pobre flujo de información. Los problemas de la organización asociados con el flujo de información son evidentes en diferentes categorías de comportamiento organizacional: intra-organizacional, Inter-organizacional, de la organización al público, del público a la organización y sistemas dentro de las organizaciones.

- Flujo de información intraorganizacional: Toda organización debe intercambiar información internamente entre sus miembros. El sistema comunicacional está diseñado para procesar e intercambiar distintos tipos de información. En caso de crisis, los sistemas comunicacionales son utilizados con más frecuencia. En circunstancias normales, los canales de información están relativamente definidos; pero cuando ocurre un desastre, esto se vuelve más complejo. Por ejemplo, no es inusual que un individuo tenga que ocupar el puesto de otro, asumir tareas extraordinarias, etc. Un plan de preparación puede ser de gran ayuda para alertar e indicar los tipos de problemas de comunicación.
- Flujo de información entre organizaciones: En circunstancias normales, las diferentes organizaciones se comunican informalmente, pero en momentos de crisis se utilizan más los contactos formales, además de sumar contactos con otras organizaciones con las que anteriormente no existía relación. Resulta complicado iniciar relaciones con otras compañías y mantenerlas. En un plan de prevención, se puede identificar con anterioridad las empresas que deberían estar relacionadas en momentos de crisis.
- Flujo de información desde la organización al público: En circunstancias normales, las organizaciones no entregan mucha información al público, pero en caso de desastres probablemente tengan que traspasar información al público en general. Por ejemplo, se debe informar acerca de una inundación o una amenaza química. La planificación previa puede orientar algunos de los aspectos que la organización quiere comunicar al público en una situación de desastre.
- Flujo de información del público a las diferentes organizaciones: El público generalmente tiene dificultades para obtener información de emergencia relevante de las organizaciones. En momentos de crisis, se hace especialmente difícil el acceso a la información. Sólo unas pocas organizaciones son capaces de responder efectivamente a las preguntas extraordinarias.
- Flujo de información entre diferentes sistemas dentro de la organización: Son problemas causados por la movilización de diferentes sistemas de organizaciones

durante los desastres de la comunidad. Hay una tendencia a pensar en la organización como varios componentes que trabajan independientemente unos de otros y no como un sistema integrado.

### 4.5.4 El ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones

El segundo factor que indica Quarantelli como problema es el de la **autoridad y toma de decisiones**. Las crisis requieren que algunos líderes asuman responsabilidades y tomen decisiones. Si el ejercicio de la autoridad es débil en momentos de normalidad, será aún más débil en momentos de crisis, incluso llegando al punto de hacer desaparecer la firma. Sin embargo, el tener una buena gestión en momentos de normalidad no implica necesariamente que el desempeño durante la crisis será efectivo.

Existen por lo menos tres áreas de problemas relacionados con la toma de decisiones en períodos de crisis: pérdida de personal clave por sobrecarga de trabajo, conflicto de las autoridades ante nuevas tareas y discrepancia entre grupos establecidos y emergentes.

Pérdida de personal clave: Esto muchas veces se produce por una sobrecarga en el trabajo para los altos directivos. Pueden colapsar en momentos complicados o bien tomar decisiones erróneas. Cuando hay relevos en los cargos, los sucesores vienen con mayor información y generalmente ejercen bien la autoridad. La toma de decisiones requiere de sabiduría y conocimientos relevantes.

Conflicto de las autoridades: Otro problema es determinar quién tiene la responsabilidad organizacional para realizar las nuevas tareas relacionadas con la crisis. Sin embargo, puede evitarse el problema mediante una buena planificación; es preciso determinar con anterioridad las funciones específicas ante determinados acontecimientos.

Discrepancia entre grupos establecidos y emergentes: Los problemas de autoridad y toma de decisiones en ocasiones surgen de las relaciones entre las organizaciones establecidas y su exterior, o bien con nuevos grupos emergentes. No es fácil planificar para evitar estos problemas, pues se van generando con los acontecimientos.

### 4.5.5 El desarrollo de la coordinación

Finalmente, el tercer factor que indica Quarantelli como dificultad dentro de la organización es el del desarrollo de la **coordinación**. Las organizaciones generalmente experimentan problemas de coordinación durante las crisis. Se destacan tres problemas mayores: falta de consenso, relaciones tensas ante las nuevas tareas y dificultades para lograr coordinarse a todo nivel.

- Falta de consenso: Es muy común dentro de las organizaciones que, ante una situación de crisis, no exista consenso respecto de qué hacer. Existen diversos intereses y posiciones que muchas veces se deben confrontar. En la medida en que se logre un consenso lo antes posible, la organización podrá enfrentar mejor la crisis.
- Relaciones tensas: En situaciones de crisis las relaciones se tornan más delicadas y,

por ende, se dificulta la coordinación entre los individuos y grupos al interior de la organización. Ante las nuevas tareas que conlleva la crisis, nadie quiere hacerse responsable y se generan conflictos. Si antes de la crisis existe una buena coordinación, buenas relaciones y responsabilidades claramente establecidas, llegado el momento, los problemas de coordinación serán menores.

Coordinación a todo nivel: Sin duda, lo más difícil, dentro de una organización en crisis es lograr una buena coordinación, independiente de su magnitud. He aquí la principal tarea de la gestión de crisis. La coordinación será mejor en la medida que la organización esté bien estructurada, que las distintas unidades funcionales puedan trabajar integradamente y que las decisiones estratégicas sean coherentes.

Concluyendo esta parte, se pueden rescatar algunos elementos interesantes: la crisis tiende a acrecentar los conflictos internos, genera controversias, dentro de la empresa cuesta asumir responsabilidades, se hace difícil lograr consensos y se torna complicado controlar el flujo de información.

Finalmente, se puede decir que las implicancias de la crisis al interior de la organización son muy diversas y de más difícil pronóstico que una situación normal. Sin embargo, en la medida que una organización cuente con una buena coordinación, controle de buen modo el flujo de información y sepa ejercer de buen modo la autoridad y la toma de decisiones, podrá enfrentar de mejor forma la crisis.

## 4.6 Causas y consecuencias de la crisis: conclusiones

---

En este capítulo se ha profundizado bastante en el proceso de crisis, considerando sus causas, grupos de interés y consecuencias más importantes. En el análisis de crisis se incorporan aspectos psicológicos, políticos, sociales y estructurales, entre otros. Se han considerado varios enfoques, destacando distintos aportes que entrega la bibliografía. A continuación, algunas conclusiones personales sobre estos temas.

La detección de causas es un elemento clave en el enfrentamiento de la crisis. Muchas veces a un crisis se les asigna una sola causa, que corresponde al hecho que la gatilló. A pesar de esto, muchas veces las crisis se generan mediante una acumulación de causas, y que ese hecho sólo viene a desencadenar la crisis. Por esta razón, es importante realizar un diagnóstico estratégico de la situación, del cual se pueden no sólo desprender causas de la crisis, sino también identificar elementos importantes (tanto dentro como fuera de la organización), con el objetivo de mejorar los puntos débiles y fortalecer las cualidades.

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, y bien puede afectar y/o ser afectado por ella. En una crisis, los grupos de interés pasan a asumir ciertos roles, dependiendo de la forma en que estén afectando o siendo afectados: pueden ser considerados héroes, villanos, víctimas, enemigos, etc.

Existen otros elementos relacionados con las crisis en organizaciones. En momentos

de crisis tiende a aumentar el estrés y los líderes pasan a asumir un rol fundamental. La salida de una situación de crisis será más expedita en la medida que los líderes (quienes toman decisiones y son los encargados de hacer frente a la crisis) se comprometan, dejen de lado sus intereses personales en pos de los objetivos comunes de la organización y logren motivar al resto de los trabajadores.

Por otra parte, en la medida que se maneje de buen modo las comunicaciones y el flujo de información (tanto dentro de la organización como desde y hacia fuera de ella), la crisis será menos extensa. Las comunicaciones, junto con buenas relaciones entre las distintas unidades dentro de la organización, son factores que ayudan a la coordinación, clave en la gestión de crisis.

Luego de haber conocido un poco más sobre los factores más importantes que intervienen en las crisis organizacionales, el capítulo siguiente trata de la relación entre crisis y cambio.

## CAPÍTULO 5: CRISIS Y CAMBIO

### 5.1 Introducción

---

Este capítulo tiene como objetivo principal establecer la relación entre crisis y cambio. Generalmente las crisis demandan cambios dentro de la organización. Cuando una organización atraviesa por una crisis, debe enfrentarse a estos cambios y, a través de ellos, es su misión lograr un aprendizaje constructivo. A pesar de que generalmente las crisis demanden cambios, lo que difiere es la profundidad de ellos, de acuerdo con la magnitud que haya alcanzado la crisis y los efectos, positivos o negativos, que haya producido en el interior de la organización.

Como introducción al tema del cambio, tomo como referencia a Spencer Johnson (1999). Este autor, mediante una fábula, ilustra la forma en la que las personas manejan el cambio, algo que instintivamente se intenta minimizar, pero que ocurre y es inevitable. Recomienda que, ante los inevitables cambios, debemos reaccionar, adaptarnos y actuar rápidamente; posteriormente debemos disfrutarlos y entenderlos como mejoras. En el caso de las organizaciones que se ven envueltas en una crisis, lo que deben hacer es enfrentarla, reaccionar de forma rápida y adaptarse; si una organización no es capaz de reconocer que se encuentra en una crisis ni de enfrentar los cambios, probablemente no sobrevivirá.

Pero, como punto de partida, ¿qué significa el cambio organizacional? Comenzando este capítulo, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) explican este concepto y distinguen algunos tipos de cambio organizacional. Luego, se desarrolla la relación entre crisis y el cambio, tomando como referencia a Behrensén (2002). Posteriormente se presenta el modelo de manejo del cambio propuesto por García y el capítulo sigue con el modelo de Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) sobre planeación e instrumentación del cambio. La

última sección de este capítulo trata de la resistencia al cambio, mencionando aportes de Mitroff y Pearson (1995).

## 5.2 El cambio organizacional

---

En esta sección, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), realizan una definición de cambio organizacional y distinguen algunos tipos de cambios.

Estos autores definen el cambio organizacional como “cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización”. Agregan que “los gerentes eficaces entienden cuándo se necesita el cambio y logran orientar a sus organizaciones por el proceso correspondiente”.

Hellriegel, Jackson y Slocum comienzan clasificando a los cambios organizacionales según su grado, ya sea radical o gradual:

El **cambio radical** se da cuando las organizaciones llevan a cabo ajustes importantes en la forma en que se realizan los negocios. Adoptar una nueva estructura organizacional, fusionarse con otra empresa o dejar de ser una compañía de operación privada para convertirse en una de operación pública, son ejemplos de cambios radicales.

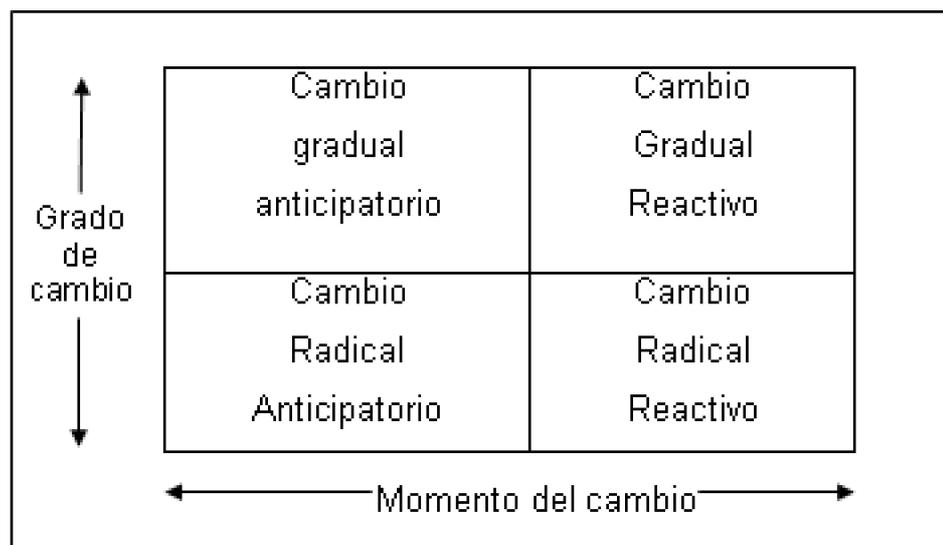
El **cambio gradual** es un proceso de evolución temporal en curso, durante el cual ocurren muchas modificaciones menores. Luego que ha transcurrido el tiempo suficiente, el efecto acumulado de estas modificaciones puede transformar la organización por completo.

Asimismo, los autores realizan otra clasificación, según el momento del cambio, identificando el cambio reactivo y el anticipatorio:

El **cambio reactivo** se da cuando una organización se ve obligada a transformarse en respuesta a algún suceso del entorno externo o interno. Razones comunes del cambio reactivo son los nuevos movimientos estratégicos de los competidores y los nuevos descubrimientos científicos y tecnológicos.

El **cambio anticipatorio**, como lo señala el término, ocurre cuando los gerentes efectúan modificaciones organizacionales adelantándose a los sucesos o durante las primeras etapas del ciclo de una nueva tendencia. Las organizaciones mejor dirigidas siempre buscan formas más adecuadas de realizar las cosas a fin de mantenerse a la delantera de la competencia.

Combinando ambas clasificaciones, existirán cuatro tipos de cambio organizacional, los cuales se grafican en el cuadro 5.1.



Cuadro 5.1: Tipos de cambio organizacional (Hellriegel, Jackson y Slocum)

### 5.3 La crisis induce al cambio

Celina Behrensen (2002) explica la relación entre crisis y cambio: afirma que la crisis es la consecuencia de algún cambio inesperado, provocando un estado de desequilibrio e incertidumbre. La crisis se desencadena por una sucesión de cambios que compromete el campo de las interacciones de la organización. Según la autora, en una crisis confluyen factores externos a la organización (contexto económico, político, etc.) y factores internos.

El impacto externo moviliza genera algunos cambios al interior del sistema organizacional, produciendo la emergencia de conflictos que antes permanecían latentes. Behrensen, a diferencia de Hellriegel, Jackson y Slocum –quienes identificaban tipos de cambios producidos dentro de la organización-, menciona los tipos de cambios producidos por el medio externo:

- Cambios incrementales o de sustitución: no implican una revisión profunda del sistema y están referidos a nuevas formas de enfrentar las necesidades o intenciones establecidas. Son cambios que afectan a áreas específicas de la organización.
- Cambios que implican crecimiento: incorporación gradual de experiencias en el marco de los propósitos del sistema, aportando mayor riqueza y complejidad. Incluye cambios en la estructura y cultura organizacional.
- Cambios que implican pérdidas actuales o futuras, representando una crisis de discontinuidad: son profundamente perturbadores del sistema individual y organizacional. Si la organización no está preparada para enfrentar estos cambios, puede incluso desaparecer.

Behrensen sostiene que las organizaciones se deberían focalizar en el manejo de los límites en la relación con su entorno en beneficio de la propia organización. En situación de crisis es preciso contar con la habilidad para evaluar el contexto, advirtiendo las

características que afectan a la organización y manejar los conocimientos adquiridos para evitar cometer errores. El análisis organizacional, tomado como proceso de cambio para encarar y enfrentar aquellos problemas que obstaculizan el normal desarrollo de la organización, es el principal objetivo a cumplir, siempre de común acuerdo con la organización.

Finalmente, la autora afirma que los problemas que aparecen pueden ser observados desde varios ángulos, en una suerte de “rastreo” de las diferentes variables a investigar: se hace necesario comprender no sólo los aspectos interpersonales, sino también los organizativos y productivos, las creencias, los valores, los patrones interconectados y, finalmente, la misión y visión de la organización. En un contexto de crisis se debieran mantener fundamentalmente vínculos de confianza entre los miembros de la organización, ejercer un buen liderazgo y actuar con ética profesional.

En relación a este modelo, creo que es un poco limitado, pues considera principalmente las causas externas y cómo afectan a los cambios en la organización; las causas internas no se mencionan. Por otra parte, discrepo sobre algunas afirmaciones de esta autora, por ejemplo: a pesar de que los elementos del entorno de una organización la pueden afectar, no necesariamente una crisis estará influida por factores externos; es posible que haya sido generada únicamente por factores internos. A mi juicio, el análisis de cada crisis dependerá de su naturaleza.

## 5.4 El manejo del cambio

---

José Arturo García (1999), dentro de su análisis de crisis organizacionales, define un método para manejar el cambio. Plantea que es un grave error administrativo considerar que todo puede continuar igual en una empresa que ha sufrido una crisis, por leve que ésta haya sido.

Así como las crisis generan cambios, los cambios impuestos por el entorno y no atendidos en forma oportuna y adecuada por las empresas pueden generar crisis de gran magnitud.

García plantea que el cambio puede llegar a convertirse en una disciplina de las empresas, y así como existen las áreas funcionales de producción, marketing, recursos humanos y finanzas, el autor plantea la posibilidad de que exista un área de cambio, para poder responder así en forma ágil y oportuna a la gran intensidad de actos del entorno, generadores de crisis y cambios empresariales.

En este sentido, personalmente creo que, más que la creación de un área de cambio –lo cual considero muy teórico-, lo que debe hacer una organización es fomentar una cultura del cambio en todas sus áreas. El tema del cambio, a mi juicio, más que un área independiente, forma parte de la cultura organizacional. Mientras más enfocada esté una organización hacia el cambio, mejor preparada estará para la crisis, pues será más flexible.

Según García, la crisis es una “transformación estructural”. De este modo, los cambios estructurales pueden ser de diverso orden, desde una reforma simple en uno de los procesos de apoyo hasta cambios tecnológicos importantes, cambio de estrategia,

cambios en la cultura de la empresa, en la estructura de capital, etc. En este caso, el autor utiliza el término “estructural” de una manera más genérica. A mi juicio, no necesariamente una crisis significará una transformación estructural; muchas crisis son solucionadas sin modificar la estructura organizacional, sino más bien realizando cambios en áreas específicas.

El autor presenta una estructura de manejo del cambio; una vez definidas las causas u orígenes de las crisis y sin confundirlas con las consecuencias económicas, considera nueve pasos fundamentales:

1. Se designa un comité de cambio o se contratan consultores externos especializados.
2. Se traza la visión del cambio, como punto de referencia.
3. Se determina la rapidez con que debe efectuarse el cambio.
4. Se determina la forma de implantación del cambio, ya sea por imposición o por consenso.
5. Se gestionan los aspectos emocionales y se definen las nuevas relaciones de poder implicadas en él.
6. Se determinan los líderes del cambio, por áreas funcionales.
7. Se pone en marcha la ejecución del plan.
8. Se efectúa el control necesario, con personal de la empresa y auditorías externas.
9. Se debe mantener una comunicación permanente con el personal para informarle del desarrollo del plan y el logro de objetivos.

Finalmente, García agrega que, por ser una organización un “sistema estructural complejo”, cualquier cambio que se haga en ella es de por sí igualmente complejo; el manejo depende de la profundidad de la crisis y, en todos los casos, debe ser definido en la estrategia de recuperación de la crisis, contando con los recursos necesarios, definiendo su plan de acción y asignando la dirección y control a un equipo de cambio.

Respecto de esta estructura planteada de manejo de cambio, considero que, además de algo idealista, es bastante rígida. A pesar de que este método puede resultar aplicable a múltiples casos, no necesariamente es la única forma de enfrentar el cambio en una crisis.

## 5.5 Planeación e instrumentación del cambio

---

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), presentan una metodología para enfrentar el cambio. En un comienzo proponen un modelo de planeación del cambio organizacional; posteriormente, presentan otro modelo, de instrumentación del cambio, en el que se identifican cuatro métodos de cambio organizacional.

La metodología planteada no solamente puede ser aplicada en momentos de crisis, sino también en todo tipo de situaciones en que se necesiten cambios en la organización.

### 5.5.1 Planeación del cambio organizacional

Estos autores afirman que el cambio organizacional puede efectuarse sin planeación y en forma algo caótica o bien de manera planeada y sin problemas relativos; es más probable que el cambio se dé en orden cuando se ha planeado. La planeación del cambio organizacional propuesta consta de 7 pasos:

1. **Evalúe el entorno:** los principales factores del entorno responsables de estimular el cambio organizacional son los clientes, la tecnología, los competidores y la fuerza laboral.

2. **Determine la brecha de desempeño:** la brecha de desempeño es la diferencia entre lo que la organización desea hacer y lo que en realidad hace. Al determinarla, los gerentes ofrecen respuestas claras a la pregunta: “¿qué está mal?”

3. **Diagnostique los problemas organizacionales:** el propósito del diagnóstico organizacional consiste en identificar la naturaleza y magnitud de los problemas antes de adoptar acciones.

4. **Articule y comunique una visión a futuro:** los esfuerzos de cambio exitosos se orientan mediante una visión clara del futuro. Si los líderes no formulan una visión clara y persuaden a los demás para generar compromiso, no podrán generar el entusiasmo y los recursos necesarios para producir un gran cambio.

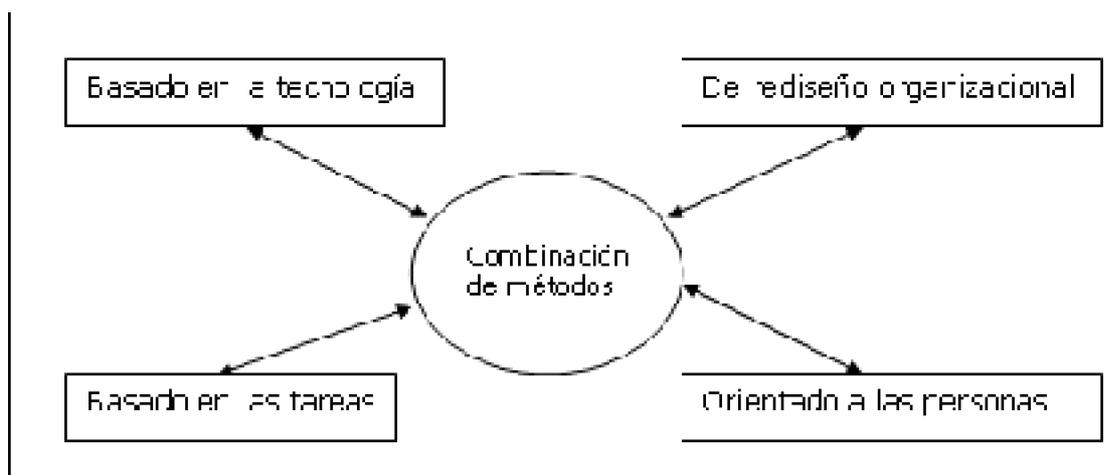
5. **Desarrolle e instrumente un plan estratégico para el cambio:** aunque las inversiones hechas en la planeación suelen generar mejoras significativas en la productividad, la mayoría de las empresas realizan cambios sin un plan serio e integral. Sin embargo, un plan estratégico de cambio debe ser un programa de acción. Es necesario considerar opciones y establecer objetivos.

6. **Anticipe la resistencia y adopte acciones para reducirla:** pocos son los esfuerzos de cambio organizacional planeados que se dan con tanta suavidad como desearían los gerentes; casi todos se topan con cierta cantidad de resistencia. Para enfrentarla en forma adecuada, los gerentes deben aprender a anticipársele y contarle el paso, si es posible.

7. **Haga planes de seguimiento:** conforme se da el proceso de cambio, los gerentes necesitan dar seguimiento a las reacciones de los empleados, lo mismo que a los resultados. Hay que seguir la pista a los indicadores de satisfacción de empleados y clientes, al desarrollo de nuevos productos, la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados.

### 5.5.2 Instrumentación del cambio

Una vez que los gerentes han decidido que es necesario el cambio, pueden echar mano a diversos métodos para concretarlo. Hellriegel, Jackson y Slocum proponen cuatro métodos para generar el cambio, los cuales pueden ser combinados entre ellos. El cuadro 5.2 grafica estos métodos.



Cuadro 5.2: Métodos para generar el cambio

- Método basado en la tecnología: cuando una organización elige este método para generar el cambio, concentra la atención en los flujos de trabajo, los métodos de producción, los materiales y los sistemas de información. Actualmente, las organizaciones emplean las tecnologías de la información para generar cambios.
- Método de rediseño organizacional: este método destaca los cambios estructurales internos: rediseñar departamentos, reasignar la toma de decisiones y fusionar o reorganizar a los departamentos que venden los productos de la empresa. Se puede realizar por dos vías: la de reestructuración –reconfigurar la distribución de la autoridad, la responsabilidad y el control en una organización- o mediante el rediseño de procesos o reingeniería, el cual se centra en crear nuevas formas de realizar el trabajo.
- Método basado en las tareas: se concentra en modificar las responsabilidades y tareas laborales del empleado. Siempre que cambia un puesto –sea por nueva tecnología o por un esfuerzo de rediseño-, se transforman las tareas. Existen dos vías: mediante la simplificación del puesto o el enriquecimiento del mismo.
- Método orientado a las personas: incluye una amplia gama de actividades ideadas para mejorar las competencias, actitudes y niveles de desempeño individuales. Este método se utiliza para crear un cambio organizacional, concentrándose en modificar las percepciones, actitudes, competencias y expectativas de los empleados. En este sentido, es importante el desarrollo de los valores de: las personas, los grupos y la organización.

## 5.6 Resistencia al cambio

En esta sección, se mencionan algunos aspectos de la resistencia al cambio como obstáculos en la superación de una crisis. Generalmente las crisis generan algunos cambios; ante estos cambios se pueden adoptar dos posturas: aceptarlos o resistirse a ellos.

Al enfrentar una crisis, muchas veces hay que dejar de lado las creencias y paradigmas que se haya tenido en el pasado. Resistirse o negarse al cambio puede traer consecuencias negativas para la organización.

Mitroff y Pearson (1993), en su propuesta de gestión de crisis para mejorar la preparación ante ella, explican el hecho de que es fundamental una visión abierta, flexible y objetiva de la situación. A pesar de ello, muchas personas dentro de las organizaciones se aferran a sus creencias de siempre, actúan de acuerdo a sus paradigmas y les es difícil abrirse a nuevas perspectivas.

El cuadro 5.3 ilustra una serie de pensamientos y racionalizaciones que implican resistencia al cambio, las cuales obstaculizan la gestión de crisis.

Propiedades de la organización	Propiedades del medio ambiente	Propiedades de las crisis	Propiedades de la gestión de crisis más importantes
Nuestro tamaño nos protegerá.	Si una crisis importante sucede, alguien nos rescatará.	La mayoría de las crisis no resultan ser muy importantes.	La gestión de crisis es como las películas de seguros: usted sólo necesita cubrirse hasta cierto punto.
Las compañías excelentes y bien administradas no sufren crisis.	El medio ambiente es benigno (podemos protegernos del medio ambiente nosotros mismos).	Cada crisis es única, por lo que no es posible prepararse para ellas.	En una crisis simplemente tenemos que remitirnos a los procedimientos de emergencia que hemos establecido en nuestros manuales de crisis.
Nuestra especial ubicación nos protegerá.	No ha ocurrido nada nuevo que justifique un cambio en nuestros procedimientos.	Las crisis son aisladas.	Somos un equipo que funcionará bien durante una crisis.
Cuando las crisis sólo les suceden a otros.	La gestión de crisis es responsabilidad de otros.	La mayoría de las crisis se resuelven solas.	Sólo los ejecutivos necesitan estar enterados de nuestros planes de crisis.
La gestión o prevención de crisis es un lujo.	No es una crisis si no nos sucede o nos perjudica a nosotros.	Bas la con dar una atención técnica y financiera y una solución rápida a los problemas.	Somos suficientemente duros para reaccionar a una crisis de una manera objetiva y racional.
Los empleados que hacen malas políticas deben ser castigados.	Los accidentes son simplemente un costo de hacer negocios.	Las crisis son únicamente negativas.	Sabemos cómo manipular los medios de comunicación.
La dedicación de nuestros empleados es tal que podemos contar en ellos, sin duda.		Las crisis no requieren procedimientos especiales.	Lo más importante es proteger la imagen de la organización.
Los objetivos del negocio justifican el uso de medios de alto riesgo.		Bas la con reaccionar a una crisis una vez ya se ha producido.	Lo único importante es asegurarse de que las operaciones internas permanezcan intactas.
		La mayoría de las crisis son la causa de un individuo.	

Cuadro 5.3: Racionalizaciones que obstaculizan la gestión de crisis

Para que una crisis sea bien administrada y se puede sacar adelante, es importante que muchas de estas posiciones se dejen de lado, partiendo por la alta gerencia. Hay que atacar el problema desde su raíz, identificando claramente las causas y todos los elementos que conciernen a la organización, junto con los grupos de interés involucrados.

Finalmente, se puede concluir que sólo se logrará el éxito adaptándose al cambio, descubriendo sus beneficios y aprendiendo de él. A pesar de que dentro de una crisis es difícil abrirse a nuevos paradigmas y perspectivas, es necesario hacerlo como base para

enfrentar la situación.

## 5.7 Crisis y cambio: Conclusiones

---

En este capítulo hemos visto la estrecha relación que existe entre crisis y cambio. En mi opinión, toda crisis organizacional tiene asociado uno o más cambios: la crisis, de por sí, es un cambio. Esto es porque representa una situación distinta a la normal, perturba de algún modo uno o más elementos de la organización.

Existen distintas formas de enfrentar el cambio. Según el grado de los cambios, pueden ser radicales o graduales (o bien una combinación entre ambos). Según el momento en que se producen, pueden ser anticipatorios (por ejemplo, antes de una crisis) o reactivos (por ejemplo, como respuesta a la crisis).

Los cambios generados por una crisis pueden tener efectos positivos y/o negativos; algunos cambios que, en un comienzo pueden ser vistos como negativos, pueden convertirse en oportunidades futuras de aprendizaje y crecimiento.

Las organizaciones más exitosas son las que tienen una cultura del cambio más desarrollada; es decir, las que son capaces de enfrentar los cambios y que tienen mayor capacidad de adaptación. Las organizaciones que se muestran más reticentes al cambio tienen mayores dificultades para enfrentar una crisis. En este sentido, la flexibilidad de una organización es un factor clave.

Por último, quiero destacar que los cambios, además de inevitables, son necesarios. En la medida en que una organización sea capaz de adaptarse al cambio, generar cambios y crear una cultura del cambio en su interior, estará mejor preparada para la crisis.

# CAPÍTULO 6: PREPARACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS

## 6.1 Introducción

---

Este capítulo tiene el objetivo de entregar elementos que ayuden, tanto a la preparación de las crisis como a su gestión.

Luego de haber conocido, en los capítulos anteriores, todos los elementos y factores que interactúan en una crisis, es necesario conocer qué herramientas, metodologías o acciones se pueden adoptar para prevenir una crisis o bien, ya insertos en una, enfrentarla.

Este capítulo contiene dos grandes secciones: (1) preparación y prevención de las crisis y (2) cómo gestionar una crisis.

En la primera sección se muestran algunos modelos que ayudan a mejorar la preparación ante la crisis: Reilly (1987) identifica los factores claves en la prevención de

crisis, considerando posteriormente otras variables organizacionales; luego, Bland (1995) recomienda cómo mejorar la preparación ante la crisis.

La segunda sección apunta a cómo gestionar una crisis. Weick (1988) introduce el tema; luego, Mitroff y Pearson (1995) proponen cómo se debe gestionar una crisis, junto con presentar su modelo de gestión de crisis ideal; posteriormente, García (1999) presenta algunas herramientas de gestión importantes en el manejo de la crisis. El capítulo finaliza con algunas conclusiones generales.

## 6.2 Preparación y prevención de la crisis

---

Esta sección tiene como objetivo presentar algunos modelos que ayudan a mejorar la preparación de las organizaciones ante las crisis. En primer lugar, se presentan las etapas de preparación ante la crisis; luego, se identifican los factores claves en la preparación y la relación de ésta con otros elementos en la organización: finalmente se muestran algunas recomendaciones para mejorar la preparación de las crisis organizacionales.

### 6.2.1 Los factores claves de preparación ante la crisis

Sin duda, existen organizaciones más preparadas para la crisis que otras. Pero, ¿cuáles son los factores que distinguen a una organización preparada? Anne Reilly (1987) presenta un modelo de seis elementos claves, definiendo metafóricamente la preparación ante la crisis como una “estrategia de paraguas”. Según la autora, estos son los factores claves de la preparación de una organización ante la crisis:

- Capacidad de dar respuestas rápidas: en general, una organización incapaz de dar respuestas rápidas a potenciales crisis estará menos preparada para manejarla efectivamente. La mayoría de las crisis son de carácter urgente, por lo que se requiere de respuestas rápidas y concretas.
- Nivel de información de los directivos (o gerentes): si los directivos o empleados claves saben poco acerca de los recursos y herramientas de gestión de crisis, no estarán preparados para lidiar con ella. Restricciones y obstaculizaciones en los procesos de información y comunicación no ayudan a la preparación de la crisis.
- Acceso a recursos de manejo de crisis: la preparación ante la crisis depende mucho del acceso –por parte del personal clave- a las herramientas de gestión de crisis. Las buenas decisiones sobre manejo de crisis dependen también de la información que se tenga dentro de la organización; por lo tanto, el acceso a esta información debe ser expedito.
- Desarrollo de un plan estratégico de crisis: una organización con un plan inadecuado de crisis probablemente no pueda responder a los cambios abruptos dentro de la organización o a la acumulación de problemas en su entorno. Asimismo, si existe un plan y no se puede implementar, éste no causará efecto.
- Capacidad de manejo de información: operaciones internas eficientes y rápidas no

son suficientes para asegurar el éxito de la gestión de crisis; el manejo adecuado del flujo de información es clave. Las consecuencias de un mal manejo de la información pueden ser nefastas.

- Probabilidad percibida de ocurrencia de la crisis: una organización que tiene una buena percepción sobre la ocurrencia de las crisis asignará mejor sus recursos en pos de su prevención.

Luego de plantear su modelo, Reilly presenta dos hipótesis. La primera de ellas es que las percepciones de los directivos sobre capacidad de respuesta rápida, conocimiento, acceso a recursos, un adecuado plan de crisis y el manejo de la información (los cinco primeros elementos) están significativamente –y positivamente- relacionadas unas con otras. La segunda hipótesis indica que la percepción de probabilidad de ocurrencia de crisis no está relacionada con los otros cinco componentes.

A pesar de que considero que el modelo es bastante bueno, discrepo en lo último. A pesar de que la capacidad de intuir y prever una crisis no proviene de los demás elementos que menciona la autora, mientras más preparada esté una organización ante la crisis y mejor sea el manejo de información que tenga, junto con el conocimiento de la situación por parte de los directores, más elementos tienen estos mismos para prever una situación de crisis.

### 6.2.2 Preparación ante la crisis y otras variables organizacionales

Reilly (1987), luego de un estudio exploratorio sobre preparación ante la crisis presenta algunas hipótesis sobre las relaciones entre algunas variables organizacionales claves y la preparación ante la crisis. Propone tres factores como variables independientes que influyen en la preparación ante la crisis:

- Tamaño de la organización: existe una relación positiva entre el tamaño y la preparación de la organización ante la crisis: a mayor tamaño organizacional, mejor preparación ante la crisis.
- Experiencias previas de crisis: las organizaciones que han experimentado crisis en el pasado generalmente se muestran más preparadas ante futuras crisis que las organizaciones que no han experimentado tales situaciones.
- Nivel del ejecutivo (administrador): la preparación ante la crisis dependerá también del conocimiento, experiencia y compromiso que tengan los ejecutivos en la organización. Mientras mayor nivel tengan los ejecutivos de la organización, mejor preparada estará ella para la crisis.

En mi opinión, no necesariamente el tamaño de la organización implica una mayor preparación ante las crisis. Aunque debiera ser así, porque mientras más grande sea una organización, mayores son sus riesgos, esto no indica que en la realidad sea efectivamente así. Respecto de que las experiencias anteriores de crisis son importantes en la preparación de ella, estoy de acuerdo; también considero que el nivel de las personas que deben tomar las decisiones influye en la preparación ante la crisis, pues el conocimiento, la experiencia y el compromiso son factores claves.

### 6.2.3 ¿Cómo mejorar la preparación ante la crisis?

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.

Bland afirma que una exitosa gestión de crisis requiere de una comprensión intuitiva de las psicologías envueltas, junto con un alto grado de flexibilidad. El autor propone un programa de desarrollo de preparación de crisis en una organización, 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 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 las crisis.
- 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 la crisis.

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

Personalmente, encuentro interesante el modelo planteado por Bland, aunque lo considero algo teórico. A pesar de que puede aplicarse de buena manera en algunos casos, suena algo idealista y costoso realizar constantes entrenamientos a nivel de toda la organización. Estoy de acuerdo con que los elementos que él plantea pueden ser de gran utilidad; pero, considerando que ante una crisis se requiere de un alto grado de flexibilidad e improvisación, un “manual de crisis” quizás puede resultar muy rígido.

## 6.3 Cómo gestionar una crisis

---

Esta sección tiene el objetivo de presentar aportes que han entregado algunos autores acerca de cómo gestionar una crisis; cuando ésta ya se ha hecho inminente, existen algunas herramientas de gestión que pueden resultar útiles para enfrentarla y sacar adelante la organización.

En primer lugar, Weick (1992) nos introduce en este tema: relata una situación de crisis y luego presenta algunos elementos interesantes para enfrentar la crisis. Luego, Mitroff y Pearson (1995) comparten algunas ideas sobre qué es lo que se debe hacer en un momento de crisis y después presentan un modelo de gestión de crisis que consideran como “ideal”. Posteriormente, García (1999) presenta algunas herramientas de gestión de crisis importantes.

### 6.3.1 Apagando los incendios

Karl Weick (1992) introduce el tema del manejo de crisis relatando una historia real que terminó en tragedia. A continuación un breve relato del hecho:

En 1949, un grupo de bomberos paracaidistas intentaron apagar un incendio, el cual su líder aseguraba que iban a controlar; pero el fuego se expandió y los hombres se vieron obligados a correr para salvar sus vidas. Sin embargo, los bomberos se resistían a retirarse de su misión, a pesar de que se tornaba imposible. El líder quizás fue el único que se dio cuenta de esta situación y dio instrucciones de retirada a sus hombres, quienes lo ignoraron. Luego hizo intencionalmente otro fuego señalándoles un lugar donde estarían a salvo, pero no los pudo convencer. Minutos después, ninguno de los hombres sobrevivió; sólo se salvó el líder.

Al no existir una comunicación clara, familiaridad y confianza, los bomberos no pudieron comprender que el líder estaba provocando un fuego para limpiar una zona en la que podrían estar a salvo. Sin una estructura instalada y ante la ausencia de claridad de ideas, Weick afirma que no nos debe sorprender que los otros bomberos se negaran a huir de un incendio caminando hacia otro que se había encendido intencionalmente.

El autor ilustra este caso para obtener algunas lecciones que se pueden aplicar a las organizaciones en el presente. En primer lugar, Weick señala que el nivel de desorganización de los bomberos no es diferente del que las empresas enfrentan hoy; las personas suelen tener que desempeñar papeles desconocidos para cumplir con tareas difíciles, y los pequeños errores pueden sumarse. Frente a una crisis súbita, pueden derrumbarse las organizaciones que parecen sólidas.

Analizando este caso a fin de entregar recomendaciones ante una crisis, Weick sostiene para saber indicar el camino hacia un lugar seguro en medio de una sorpresa, los líderes de hoy necesitan crear grupos flexibles capaces de desarrollar cuatro aspectos: improvisación, sabiduría, interacción respetuosa y comunicación.

- Improvisación: el colapso de un sistema no tiene por qué terminar en desastre si las

personas desarrollan habilidades para la improvisación. Los improvisadores siguen siendo creativos incluso bajo presión, precisamente porque tienen la capacidad de poner orden en medio del caos. De este modo, cuando se desencadenan los acontecimientos, pueden continuar con los recursos que tienen a su alcance.

- Sabiduría: lo que la mayoría de las organizaciones no comprende es que la ignorancia y el conocimiento crecen juntos. Cuando más aprenden las personas sobre un determinado tema, más preguntas se plantean sobre otras áreas de ese dominio. En este sentido, la sabiduría, entendida como creencia y duda simultáneas, mejora la adaptabilidad.
- Interacción respetuosa: siempre es más fácil exhibir un comportamiento inteligente en un ambiente donde las personas son respetuosas de las interacciones que mantienen unido a un grupo. Estas tienen tres imperativos: confianza, honestidad y respeto por uno mismo.
- Comunicación: en el caso de los bomberos, además de falta de confianza, no hubo comunicación ni coordinación. Según el autor, la evidencia demuestra que la conversación continua es una fuente crucial de coordinación en los sistemas complejos susceptibles de terminar en desastres.

Finalmente, Weick toma como enseñanza del caso que la verdadera acción se produce mucho antes de que las decisiones se hagan visibles. En el caso de una organización en crisis: sin improvisación, sabiduría, interacción respetuosa y una buena comunicación, existe el peligro de que la crisis se acentúe y extienda.

### 6.3.2 ¿Qué hacer durante una crisis?

En esta parte se expone la puesta en práctica del modelo de proceso de gestión de crisis de Mitroff y Pearson (1995). En medio de la crisis, deben llevarse a cabo simultáneamente diversas actividades, lo que significa que ellas se superpondrán. Durante los primeros momentos de una crisis, 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 crisis.
- 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 mayor brevedad posible tras la primera señal de crisis. 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 el compromiso de transmitir información adicional tan pronto como se conozcan los datos.

Por otro lado, Mitroff y Pearson destacan la importancia de ponerse en los distintos escenarios posibles, por lo que proponen analizar la situación tanto en el mejor como en el peor de los casos.

- Escenarios de caso peor: Por definición, un escenario de caso peor implica que ocurran los sucesos menos probables, para los que menos se ha planificado y preparado, en el peor momento posible y en la peor situación posible. Respecto a los tipos de crisis, un escenario de caso peor implica la ocurrencia de al menos uno de los tipos de crisis para los que la organización no se ha preparado o que ha descartado. En lo que se refiere a las fases de la crisis, un escenario de caso peor implica que la organización no percibe las señales de advertencia temprana de una crisis inminente. Puede implicar prevención o preparación defectuosa, contención de daños ineficaz, reanudación de la actividad sin éxito y mecanismos de aprendizaje inexistentes.
- Escenarios de caso mejor: En un escenario de caso mejor, la organización está preparada para al menos un tipo de crisis de cada una de las familias. Se han diseñado planes de gestión de crisis y se han practicado los procedimientos de gestión de crisis. Los grupos de interés clave están bien informados y seguros de los roles que deben desempeñar. La organización tiene mecanismos hechos a medida para detectar, registrar y propagar las señales de crisis inminentes. La organización ha identificado los recursos necesarios para la recuperación de servicios imprescindibles de la actividad y los contactos para asegurar que ellos se han establecido. El resultado del aprendizaje es una continua mejora de las tecnologías de apoyo y una cultura central que apoya compartir recursos e información. En un escenario de caso mejor, todos estos puntos fuertes se unen para mejorar la capacidad de la organización para gestionar una crisis.

### 6.3.3 Los componentes de un programa de gestión de crisis ideal

Finalmente, Mitroff y Pearson (1995) proponen un plan de gestión de crisis que considera una serie de acciones que se deben tomar, con el objetivo de prepararse para enfrentar y manejar una crisis.

En este programa, es necesario realizar acciones concretas. Se deben considerar acciones estratégicas, técnicas-estructurales, diagnósticas, de comunicación y psicológicas-culturales.

- Acciones estratégicas: Lo que distingue fundamentalmente a las organizaciones preparadas ante la crisis de las organizaciones propensas a la crisis es su visión

global e integrada de gestión de crisis. Las empresas preparadas para la crisis ven a la gestión de crisis como una necesidad estratégica que provee diversas ventajas competitivas.

- Acciones técnicas y estructurales: Generalmente las organizaciones inician un programa de gestión de crisis como reacción a un problema en particular, o bien, centrándose en un área técnica específica. Una tarea importante es la creación de un equipo de gestión de crisis, cuyo objetivo es constituir una estructura de poder centralizado que pueda tomar e implementar decisiones rápidamente en medio de una crisis. Algunas empresas también descentralizan su toma de decisiones, a fin de poder actuar rápidamente en momentos de crisis.
- Acciones diagnósticas y de evaluación: Comprenden herramientas diagnósticas y procesos de evaluación; algunos ya existen en muchas organizaciones, como auditorías legales y financieras, modificaciones en la cobertura de los seguros, auditorías de impacto medioambiental y establecimiento de prioridades en las actividades necesarias para las operaciones diarias según su importancia.
- Acciones de comunicación: Están relacionadas con la forma en que las organizaciones gestionan la comunicación y con el tipo de información transmitida a los grupos de interés y recibida de ellos. Las organizaciones preparadas para la crisis se centran tanto en las comunicaciones internas como en las externas, dando igual importancia a la comunicación técnica que a la humana. Reconocen la necesidad primordial de proteger sus datos técnicos, pero estas empresas también subrayan la necesidad de proteger y desarrollar sus comunicaciones de voz, es decir, el lado humano de la comunicación.
- Acciones psicológicas y culturales: El compromiso firme de la alta dirección con la gestión de crisis a veces conlleva un cambio drástico en los valores organizacionales. El factor más decisivo al convencer a los altos directivos de la necesidad de gestión de crisis es la experiencia directa de una serie repetida de crisis. Pero el desarrollo de un enfoque sistemático de la gestión de crisis también requiere un cambio fundamental en la filosofía corporativa. La gestión de crisis requiere coraje moral y político, fortaleza cognitiva y emocional, además de afrontar y discutir los asuntos perturbadores, inciertos y que provocan ansiedad.

#### 6.3.4 Herramientas de gestión en el manejo de las crisis

José Arturo García (1999) presenta un enfoque algo más instrumental, entregando herramientas que pueden resultar útiles en el manejo de las crisis en las empresas.

El autor indica que las crisis económicas de las empresas se resuelven por acción unilateral y voluntaria de éstas, por acuerdo con sus acreedores o por medio de procedimientos jurídicos, caso en el cual la solución puede ser constructiva o destructiva. En esta forma, en la práctica ninguna crisis queda sin solución, como tampoco la empresa que la vive mantiene el estado original de su estructura, obedeciendo al principio que establece que el caos engendra el cambio.

Aunque difícilmente se presentan dos crisis empresariales iguales, y los factores que

las precipitan no son los mismos, sí puede afirmarse que las vías de solución posibles sólo se encuentran en dos tipos de procedimientos: constructivos y destructivos. Dentro de los procedimientos constructivos se encuentran: la vía directa (vía posible de solución voluntaria), la conciliación y el procedimiento concursal (arreglos extralegales de pago entre la empresa y sus acreedores). Los procedimientos destructivos son la quiebra y la liquidación.

Los actores, los medios, las vías o procedimientos y los especialistas no son suficientes en el manejo de las crisis. Es necesario además el uso técnico de ciertas herramientas de gestión, sin las cuales no se podría asegurar el nuevo equilibrio, incluso con el riesgo de llegar a la quiebra y liquidación.

A continuación, se presentan algunas herramientas que el autor considera importantes para la gestión de crisis:

- Análisis financiero y presupuestos: Como toda crisis empresarial genera efectos económicos que se reflejan en sus estados financieros, son imprescindibles los análisis financiero y presupuestal en el estudio de los efectos de la crisis y en la determinación de su magnitud. También son necesarios para realizar un diagnóstico de la situación, pues se pueden identificar causas que hayan generado la crisis.
- Planeación Estratégica: El pensamiento estratégico y la planificación a largo plazo son básicos en el manejo de las empresas y, por tanto, en la gestión de aquellas que se encuentran en crisis. El diagnóstico estratégico interno y externo, junto con la metodología de la planeación estratégica, son básicos para el conocimiento de la empresa en crisis, pues se destacan sus fortalezas y debilidades y además se pueden identificar las oportunidades y amenazas del entorno. La planeación estratégica también es de gran ayuda en la determinación de la nueva misión y visión para superar la crisis y de la estrategia y los planes de acción que deben emprenderse para el logro de los objetivos.
- Gerencia de calidad total: Para el montaje de un programa de gerencia y control de calidad total, contribuyen diversas herramientas de gestión, relacionadas con: marketing y ventas, planificación y control, liderazgo y dirección, calidad y control de calidad, entre otras.
- Análisis del ciclo de vida del producto: Aunque en los diagnósticos estratégicos interno y externo debe hacerse una evaluación completa del mercado, de su tamaño y del análisis de la competencia, en este punto se hace énfasis en el análisis de ciclo de vida del producto como uno de los aspectos importantes en el estudio de la propuesta de valor que la empresa ofrece a sus clientes.

Además, García presenta algunas herramientas optativas que pueden tener utilidad en el manejo de crisis:

- Reingeniería: El resultado de una reingeniería de los procesos esenciales afectados debe ser un cambio estructural de importancia luego de la crisis. La reingeniería, tanto de aquellos procesos que se relacionen con el cliente como con los procesos de apoyo, debe ser el resultado de una investigación de mercado sobre las

motivaciones, expectativas y necesidades del cliente.

- “Gemba Kaizen”: Esta es una herramienta de gestión gerencial japonesa, cuya esencia es el mejoramiento continuo y que en el manejo de empresas involucra a todas las personas, desde la alta gerencia hasta el último de los trabajadores. Esta herramienta es un medio para mejorar los procesos, con miras a una mayor satisfacción al cliente.
- Servicio al cliente: Durante la crisis, la empresa experimenta un deterioro del producto y del servicio al cliente, dentro de lo que se denomina la propuesta de valor al cliente. Por lo tanto, es de gran importancia el montaje de un programa de servicio al cliente o la revisión del que ya existe.
- Gestión del cambio: El cambio como proceso esencial en el manejo actual de las empresas es una técnica que requiere de un tratamiento especializado para que sus objetivos sean exitosos en el manejo de las crisis.
- Investigaciones de mercado y del cliente: La investigación de mercado trata de comprender las expectativas, pensamientos y sentimientos del cliente respecto del producto y del proveedor del servicio. Esta investigación además permite rediseñar la estrategia y la parte de la cultura empresarial que afectan la propuesta de valor al cliente, de modo que el cliente perciba esta ventaja competitiva y la prefiera frente a las demás propuestas que los competidores ofrecen en el mercado.
- El enfoque en el cliente: Esta es una técnica administrativa básica en el diseño de la propuesta de valor que la empresa ofrece a sus clientes, la cual se ha impuesto en razón de factores como la globalización de los mercados, generadora de una alta competencia; la igualación de los productos en lo básico, sean éstos tangibles o intangibles; el gran avance tecnológico, especialmente de la informática y el desenfrenado cambio en las preferencias de los clientes, debido en gran parte al avance de las comunicaciones y los cambios permanentes en el entorno.

Concluyendo esta sección, considero que en una gestión de crisis son claves los siguientes elementos: el liderazgo y la toma de decisiones, la capacidad de reacción, la flexibilidad, el compromiso con la organización y, por último, el cambio considerado como algo constructivo.

## 6.4 Preparación y gestión de crisis: conclusiones

---

En este capítulo se han incluido algunas recomendaciones que se desprenden de la bibliografía, las que apuntan a mejorar la preparación de una organización ante la crisis, además de entregar elementos para la gestión de crisis.

Sin duda, una organización que no cuenta con una buena preparación, se encuentra mucho más vulnerable a una crisis que una organización que sí ha tomado medidas precautorias. Asimismo, las organizaciones que cuentan con las herramientas para gestionar una crisis estarán en mejor pie que otras durante ese tipo de situaciones.

En medio de una crisis es necesario tomar una serie de acciones, las cuales pueden ser de tipo estratégico, técnico-estructural, evaluativo, de comunicación y/o

psicológico-cultural.

Para tener una organización preparada para la crisis se necesita de mucha dedicación, visión estratégica y flexibilidad; de poco sirve contar con buenas herramientas si éstas no se saben utilizar. Es de responsabilidad de los líderes de la organización llevar adelante un buen manejo de la crisis, junto con ejercer de buena forma el liderazgo y tomar decisiones acertadas.

Se ha terminado de presentar la Primera Parte de este Seminario de Título, correspondiente al Marco Teórico. En la Segunda Parte se estudia y analiza un caso reciente de crisis organizacional en Chile.

# SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DE CASO

## I. Introducción

En esta Segunda Parte se presenta un caso real de crisis organizacional en Chile, con el objetivo de establecer una relación entre lo incluido en la Primera Parte (Marco Teórico) y la realidad.

El caso a analizar es el que afectó a la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE) a fines del año 2002, luego de que un grave accidente desatara una profunda crisis en la organización.

Esta Segunda Parte comienza con la Presentación del Caso, la cual se compone de dos secciones: en la primera de ellas, se hace una síntesis del caso según las informaciones entregadas por la prensa; la otra corresponde a la presentación del caso según fuentes internas de EFE, donde se muestran algunos elementos que no aparecen en la prensa. La segunda sección corresponde al Análisis del Caso. La metodología de este análisis es la siguiente: se consideran los capítulos incluidos en el Marco Teórico y, considerando algunos modelos incluidos en esa parte, se hace la aplicación al caso EFE.

Una limitación del estudio de casos es la imposibilidad de contar con toda la información; las empresas no entregan fácilmente la información que consideran “confidencial”, especialmente en casos de crisis. En EFE no fue la excepción. Por lo

tanto, para el análisis de este caso considero principalmente la información que aparece en la prensa, junto con algunas entrevistas a funcionarios de la empresa, los que solicitaron reservar su identidad.

## II. Presentación del caso

Esta sección tiene el objetivo de presentar el caso. En primer lugar, se realizará una descripción de la Empresa de Ferrocarriles del Estado. Luego viene la presentación del caso mediante la información que se obtiene de la prensa. Por último, se presenta la crisis desde el punto de vista de la empresa, que corresponde a la visión de algunos importantes funcionarios de EFE.

### 1. EMPRESA DE FERROCARRILES DEL ESTADO

---

La Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE) fue creada en 1884, siendo la empresa estatal más antigua de Chile. EFE es una empresa autónoma del Estado, dotada de patrimonio propio, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Su giro principal es el del transporte ferroviario de pasajeros.

Como establece en su página Web ([www.efe.cl](http://www.efe.cl)), su visión consiste en ser líder en el desarrollo del transporte nacional, ofreciendo un servicio de calidad certificada, con clara orientación al cliente, a la calidad de vida de la comunidad y protección del medio ambiente. Como misión tiene: el liderazgo en la actividad ferroviaria, contribuir estratégicamente a la regulación del transporte terrestre nacional, explotar servicios de transporte competitivos con orientación al cliente y fomentar el desarrollo ferroviario.

La estructura organizacional está liderada por un Directorio, el cual está compuesto por: un Presidente, seis directores, un representante de los trabajadores y una secretaria. Luego está la gerencia general, de la cual dependen las gerencias de Pasajeros, Concesiones, Infraestructura, Recursos Humanos, Planificación y Desarrollo y de Administración y Finanzas. Las otras unidades importantes son la Fiscalía, la Unidad de Control Interno y el Departamento de Relaciones Públicas. En la actualidad, EFE tiene cerca de 1.700 empleados.

EFE ofrece servicios de transporte de pequeña, mediana y larga distancia, todos ellos desde Santiago hacia el sur. En corta distancia, el Metrotren a Rancagua ha significado un éxito para EFE, con lo que se extendió el servicio hasta San Fernando. En los servicios de mediana distancia destaca el tramo Santiago-Chillán, en funcionamiento desde 2001, con trenes mucho más modernos y con nuevos estándares de calidad. Los viajes de larga distancia, que hasta hace algunos años llegaban a Puerto Varas, hoy llegan solamente hasta Temuco; en este tramo, en mayo de 2003 comenzaron a operar nuevos carros.

EFE posee algunas empresas filiales, principalmente asociadas al transporte. Ellas son: MERVAL (Metro Regional de Valparaíso), FEPASA (Ferrocarril del Pacífico S.A.),

INVÍA (Inmobiliaria Nueva Vía), FERROSALUD S.A. (Isapre), DISB (Desarrollo Inmobiliario San Bernardo, S.A.) e IPESA (Paseo Estación S.A.). Cada una de estas empresas es autónoma, pero de propiedad de EFE.

Otros servicios comerciales de EFE son el transporte de carga, mejoramiento de la infraestructura, arriendo de recintos y terrenos, venta de terrenos, venta de equipos y negocios inmobiliarios, entre otros.

## 2. EL CASO SEGÚN LA PRENSA

---

En esta sección se presenta, mediante una estructura cronológica, la sucesión de hechos que generaron la crisis al interior de EFE. Se han considerado, como material de prensa, los diarios “El Mercurio” y “La Tercera”, junto con la revista “Ercilla” y algunos apuntes tomados de Internet.

### El accidente

El 30 de octubre de 2002, un grupo de más de 500 universitarios viajaban en uno de los trenes de la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE) desde Santiago hacia Temuco, para competir en unas olimpiadas universitarias. Los estudiantes, de cuatro universidades capitalinas, ocupaban los últimos diez vagones del tren.

Cuando uno de los jóvenes, la estudiante de Medicina de la Universidad Católica María Daniela García Palomer, de 22 años, se trasladaba de un vagón a otro, cayó a la vía férrea y las ruedas del convoy mutilaron sus piernas y brazos. La estudiante cayó por un espacio que habría existido entre los dos vagones; además, según se afirmó, ese lugar contaba con una iluminación deficiente. El accidente ocurrió cerca de las 22 horas a sólo algunos kilómetros de la salida sur de Rancagua, VI región.

En esos momentos, el conductor se habría negado a detener el tren, siendo necesario que el padre de uno de los estudiantes –quien vivía en San Fernando- cruzara su vehículo en la línea férrea para obligar su detención. El tren estuvo detenido ocho minutos a la altura de Requínoa; la orden inmediata fue tomar asiento para hacer un conteo de las comitivas, mientras personal de EFE daba aviso a Carabineros y a una ambulancia. La máquina no podía retroceder por falta de iluminación en su parte trasera y continuó su viaje hasta San Fernando. El maquinista habría afirmado que lo más probable era que la estudiante estuviera muerta.

Un agricultor fue el primero en ayudar a salvar la vida de Daniela; al escuchar desesperados gritos de auxilio se acercó a la joven, que permanecía en estado conciente. Luego fue trasladada en ambulancia hasta el Hospital de Rancagua y posteriormente intervenida en el Hospital Clínico de la Universidad Católica, en Santiago.

Según afirmaron algunos testigos, muchos de los estudiantes habrían estado ingiriendo alcohol y algunos, incluso, fumando marihuana; además, a bordo del tren algunos vendedores (autorizados por EFE) vendían cerveza. Amigos de Daniela García aseguraban que ni ella ni sus compañeros habría ingerido alcohol o drogas.

## Denuncias y responsabilidades

Al día siguiente, el abogado –y familiar de la víctima- José Miguel Nalda interpuso una denuncia criminal ante el Segundo Juzgado del Crimen de Rancagua en contra de quienes resultaran responsables, exigiendo en primera instancia la incautación de los vagones.

Mientras tanto, el coordinador del plan de modernización de EFE, Jaime Contreras, sostenía que el accidente fue causado por una “acción temeraria”, asegurando que EFE no tendría responsabilidad en el hecho.

Roberto Cociña, Magistrado titular del Juzgado que tuvo a cargo la investigación, decidió realizar un peritaje al tren en el que ocurrió el accidente y programó una reconstitución de escena. Luego de la realización de ésta, Nalda (abogado de Daniela) acusó manipulación por parte de EFE, asegurando que los carros habrían sido modificados; además, desmintió que éstos hayan quedado en custodia bajo vigilancia policial, explicando que sólo fueron inhabilitados para su circulación, pero estuvieron todo el tiempo en poder de Ferrocarriles.

Posteriormente, un funcionario de EFE, Héctor Escobar, denunció que los vagones entre los cuales cayó la joven fueron manipulados para encubrir algunas fallas que habrían tenido en el momento del accidente. Escobar aseguró que el tren fue refaccionado horas antes de que se realizaran los peritajes pertinentes. Según el funcionario, el personal de la maestranza San Eugenio recibió la orden de reparar los carros. Sus declaraciones concuerdan con las acusaciones de algunos compañeros de Daniela, quienes denunciaron también que en la reconstitución de escena habría existido elementos en el carro que no estaban ese día, como luces, alteración de tuercas, ajustes entre los vagones y una cantidad desmesurada de botellas de alcohol.

Una semana después del accidente, EFE resolvió suspender los servicios de tren Santiago-Temuco hasta conocer las causas definitivas del accidente. El Gerente General de la empresa, Jaime Mondaca, se mostró dispuesto a colaborar con la investigación, aclarando de inmediato que no hubo manipulación de los carros involucrados en la tragedia, con el fin de no afectar el procedimiento de reconstrucción de escena. Mondaca aclaró que la decisión de suspender el servicio obedecía exclusivamente a un asunto de seguridad y no por admitir culpabilidad de antemano. Por otro lado, la empresa comenzaba a efectuar paralelamente una investigación interna.

El 21 de noviembre, la empresa exhibe los vagones a la prensa para desmentir los dichos de Héctor Escobar -quien denunciara la manipulación de los vagones-, al que se tildó de “traidor”, mediante una manifestación de repudio por parte de los trabajadores de EFE, quienes argumentaban que por causas políticas se habría mostrado partidario a reconocer adulteración del material, sin que ésta se hubiera comprobado.

El Presidente del Directorio de EFE, Nicolás Flaño, reconoció que existía un informe del 30 de abril de 2002, que indicaba que el tren del accidente presentaba serios problemas de seguridad, entre los que se contaban riesgos de “atrapamiento, trituración y caída”. Flaño aseguró que esta crisis obligó al organismo a reestructurar completamente los procedimientos de protección a pasajeros, acusando la posibilidad de un trato

negligente en la oportuna entrega de información relativa a mantenimiento y seguridad a los estamentos superiores.

Sin conocer el resultado de la investigación interna, Flaño declaró a la prensa que la empresa tuvo “una cuota de responsabilidad” en los hechos. Por otra parte, reconoció que existía en EFE graves deficiencias administrativas y de gestión en lo que concierne a la seguridad de los trenes antiguos. Además anunció que se realizarían cambios operativos. Las declaraciones de Flaño provocaron un “terremoto” al interior de EFE.

### **Renuncias y despidos**

El 25 de noviembre renunció el Gerente de Pasajeros Jorge Max, criticando al Presidente del Directorio por opinar sin esperar el resultado de la investigación interna sobre la seguridad de las máquinas. Max aseguró que el personal a cargo de la seguridad de los trenes realizaba diariamente revisiones al material. La renuncia de este ejecutivo, lejos de alivianar la crisis interna de EFE, la agravó aún más. Fuentes internas argumentaron que las críticas de Max a Flaño añadieron más ruido del existente al proceso de cambios. Pese a ello, la entidad no echó pie atrás respecto de las anunciadas reestructuraciones operativas necesarias.

Dos días después, el Directorio decidió despedir al Gerente General de la empresa, Jaime Mondaca; la medida fue anunciada por Flaño y formó parte de las reestructuraciones que apuntaban a “la necesidad de modernización y cambios”. Los trabajadores realizaron una manifestación en contra, afirmando que esta medida correspondía a “diferencias personales y políticas entre Flaño y Mondaca”; este último contaba con el apoyo de los trabajadores de EFE, quienes valoraron “su gran desempeño y entrega a la empresa”. Un dirigente sindical agregó que “los incendios no se apagan con bencina”. Asumió interinamente Jaime Contreras como Gerente General, mientras se llamó a un concurso público para el cargo.

Luego, casi un centenar de trabajadores de la empresa realizaron una manifestación en el frontis de la Estación Central exigiendo la renuncia del Presidente del Directorio, Nicolás Flaño, al cual acusaban de criticar la labor de diversas unidades de trabajo, sin esperar los resultados de las investigaciones correspondientes; además, se le criticó de “pésimo manejo de la situación”. Básicamente, se le reprochaba duramente por el despido de Mondaca.

Mientras tanto, otra querrela fue presentada, por parte del abogado Eduardo González, en representación de Daniela García. Ésta fue ante el Segundo Juzgado del Crimen de Rancagua por “cuasidelito de lesiones gravísimas” en contra de quienes resultaran responsables, la que se fundamentó en la falta de seguridad en el transporte de pasajeros en los trenes de EFE. Esta querrela se sumó a la presentada por José Miguel Nalda.

El 29 de noviembre, el Presidente de la República, Ricardo Lagos, pidió la renuncia de todo el Directorio de la empresa, poniendo fin a las especulaciones sobre el tema. Según trascendió, Nicolás Flaño habría presentado su renuncia antes de que el Presidente se la pidiera. La Moneda consideró que el Directorio había tenido un mal manejo de la situación, por lo que decidió cambiar toda la plana directiva.

Al día siguiente, el Presidente Lagos designó al nuevo Directorio de la empresa, el que quedó presidido por Luis Ajenjo, ejecutivo de vasta experiencia en administración de empresas del Estado. Ajenjo era reconocido como un buen administrador de recursos y, a pesar de pertenecer a la Democracia Cristiana, el último tiempo había estado alejado de las tendencias partidistas. Con la designación del nuevo Directorio, integrado en su pleno por personas con experiencia, se dio una señal de cambio importante, nombrando a personas de consenso y con la clara misión de dejar atrás los problemas internos que tenía la administración anterior. De este modo se dio inicio a una nueva etapa, esta vez con una imagen renovada y unificada, tratando de superar los frecuentes desacuerdos entre trabajadores y ejecutivos, a fin de recuperar la confianza de los funcionarios y clientes, junto con abocarse a la modernización de la empresa.

En tanto, Eduardo González, el abogado que había interpuesto la querrela anterior, presentó una segunda acción judicial contra EFE por obstrucción a la justicia, debido a la presunta manipulación que realizara la empresa para sellar el “espacio” por el cual cayó Daniela. En esta querrela se agregaron las antecedentes aportados por Héctor Escobar, quien afirmó haber visto reparaciones al material antes de la reconstrucción de escena.

Por otra parte, luego de conocer los altos costos del proceso de rehabilitación –tanto en Chile como en Estados Unidos–, sumado a todos los daños físicos y morales, la defensa de Daniela García presentó la demanda por un monto que alcanzaba los 4,5 millones de dólares al Estado. Se llegó a esa cifra luego de un detallado informe solicitado a instituciones médicas especializadas de Estados Unidos.

### **Enfrentando la crisis**

El nuevo Presidente del Directorio, Luis Ajenjo, tras asumir sus funciones, afirmó que los datos que manejaba no le permitían asegurar la responsabilidad de EFE en el accidente, restando valor a los dichos de su antecesor, quien había asumido “una cuota de responsabilidad”. Por otro lado, la empresa debió cubrir el costo de las indemnizaciones de Jorge Max y Jaime Mondaca (Gerente de Pasajeros y Gerente General, respectivamente), por una cifra cercana a los \$300 millones.

En materia de operación de trenes, Ajenjo aseguró que se exigiría una certificación externa para el material del tren Santiago-Temuco y que se crearía una nueva unidad que tendría a su cargo la seguridad de los pasajeros.

Posteriormente, luego de un proceso de selección, en el cual fueron considerados numerosos candidatos, se nombró al nuevo Gerente General de EFE, el ingeniero Eduardo Castillo, quien tenía también una vasta experiencia en grandes empresas. Con los nombramientos de Ajenjo y Castillo la crisis se calmó; el caso dejó de tener cobertura en los medios de comunicación, aunque el accidente quedó grabado en el “inconsciente colectivo” de la opinión pública.

Hasta julio de 2003, fecha en que se presenta este Seminario de Título, aún no se ha resuelto judicialmente el caso; Daniela García sigue su proceso de rehabilitación luego de varias intervenciones en Estados Unidos. Pero existen otros elementos de la crisis, que no aparecen en la prensa, los que se presentan en la siguiente sección.

**Referencias:** El Mercurio (noviembre y diciembre de 2002), La Tercera (noviembre y diciembre de 2002), Revista Ercilla (Nº 3.202, 3.203 y 3.204). Apuntes de Internet: [www.lasegunda.cl](http://www.lasegunda.cl) , [www.lun.com](http://www.lun.com) , [www.quepasa.cl](http://www.quepasa.cl) .

### 3. EL CASO SEGÚN EFE

---

En esta sección sintetizo los elementos más importantes que he podido recoger de la visión de algunas fuentes internas de EFE, donde se destacan algunos aspectos que no aparecen en la prensa. Los funcionarios de EFE –que corresponden al área de Recursos Humanos- que me entregaron información prefirieron mantener en reserva su identidad –y, por cierto, sus cargos específicos-. Cabe mencionar que en esta sección se presenta sólo una visión parcial de la situación interna, pues corresponde a la postura de sólo algunas personas.

#### La crisis interna

El accidente de Daniela García no sólo causó un gran impacto en la opinión pública, sino también removi6 las bases de la organizaci6n. Adem6s de la falta de seguridad de los vagones m6s antiguos de la empresa –que qued6 de manifiesto luego del accidente-, se revelaron algunos problemas internos, como conflictos de inter6s, falta de comunicaci6n e incapacidad para manejar una situaci6n as6.

La salida del Gerente General, Jaime Mondaca, habr6a tenido su principal motivo en las diferencias pol6ticas y de gesti6n con el Directorio, principalmente con su Presidente, Nicol6s Fla6o. Seg6n se afirm6, Fla6o se habr6a aprovechado de la situaci6n del accidente para despedir al Gerente General, con el que durante todo el 6ltimo tiempo hab6a tenido varios conflictos. Pol6ticamente, ambos pertenec6an a distintas colectividades al interior de la Concertaci6n.

La crisis interna tiene una directa relaci6n con la forma en que se estaba llevando a cabo la gesti6n en EFE. Tanto Mondaca como Fla6o ten6an personalidades fuertes, una gran influencia y poder de liderazgo. Muchos problemas internos se habr6an suscitado a causa de que el Presidente del Directorio se atribu6a m6s responsabilidades y roles de los que le correspond6an. Seg6n se6alaron fuentes internas, Fla6o habr6a intervenido “m6s de la cuenta” en la administraci6n; as6, hubo un fuerte “choque de liderazgos” entre Fla6o y Mondaca, el cual contaba con el apoyo de los trabajadores de la empresa.

Otro factor que se considera importante en este caso es la poco clara definici6n de los roles y responsabilidades de los distintos cargos. Esta habr6a sido una de las razones de la intervenci6n de Fla6o en la administraci6n de la empresa, quien se habr6a asignado atribuciones adicionales a su rol de Presidente de Directorio; seg6n algunos funcionarios, 6ste actuaba en ocasiones como Presidente Ejecutivo.

Por otra parte, existen antecedentes de a6os anteriores, en los que se produjeron algunos casos de accidentes en EFE. La mayor6a de ellos se manejaron en forma discreta, EFE intent6 minimizarlos y muchas veces se enfrentaron mediante el simple pago de indemnizaciones a las familias. Ninguno de estos casos tuvo la cobertura de medios de informaci6n del accidente de Daniela Garc6a. Esto, seg6n se afirm6, no s6lo se

debe al impacto del accidente, sino también estaría explicado por el nivel socioeconómico alto de la estudiante: se sostiene que, debido a la influencia de sus familiares y cercanos, junto con su vinculación a la Universidad Católica, el caso produjo un impacto de tales dimensiones.

Respecto del informe que existía sobre las deficiencias de seguridad en los vagones, éste habría llegado a manos del Directorio, el cual no tomó las determinaciones correspondientes a tiempo.

Otro problema que acusa EFE es la falta de recursos que entrega el Estado para realizar inversiones en mantenimiento y seguridad. Sin embargo, un ex alto funcionario de EFE asegura que el problema pasa por una inversión mal utilizada: Ferrocarriles habría recibido cerca de dos mil millones de dólares los últimos 10 años, los que no se aprovecharon del mejor modo.

### **Medidas y precauciones**

Luego de los hechos acontecidos en EFE, se hizo urgente tomar medidas como respuesta a la crisis, junto con medidas precautorias para que no ocurran tales situaciones. Se realizaron varios cambios, principalmente orientados a la solución de los siguientes problemas: la seguridad, las comunicaciones y la gestión interna.

Para EFE, el tema de la seguridad es reconocido como un factor clave de éxito pues, según su misión, es una empresa orientada hacia el cliente, a quien se le deben entregar las garantías de seguridad necesarias. Bajo ese supuesto, el accidente desencadenó una crisis grave dentro de EFE, pues dejó al descubierto un problema de riesgo para los usuarios y generó una percepción negativa sobre la seguridad de los trenes. De este modo, se hizo urgente tomar medidas efectivas para revertir esta situación y replantear la gestión de la seguridad de los pasajeros.

En primer lugar, EFE creó una nueva unidad administrativa, la Sub-Gerencia General, orientada al mejoramiento de los sistemas y procedimientos de seguridad en el transporte de pasajeros. Esta unidad se haría cargo del nuevo Programa de Seguridad Operativa de EFE, el cual tendría como objetivo mejorar la seguridad no sólo en los trenes, sino también en las estaciones a lo largo del país. Por otro lado, se decidió externalizar el servicio de mantenimiento de los trenes y la definición de los estándares de seguridad técnica a la Universidad de Santiago de Chile (USACH).

Respecto del problema comunicacional y de relaciones internas dentro de la empresa, se decidió crear una Gerencia de Comunicaciones, que estaría a cargo de manejar adecuadamente el flujo de información desde y hacia las distintas unidades de la empresa.

Aún así, según fuentes internas, no se ha atacado el problema de fondo, que tiene que ver con la cultura y estructura organizacional: en materia de relaciones interpersonales, definición clara de roles y asignación de responsabilidades en los altos cargos, aún no se han hecho grandes cambios.

### III. Análisis del Caso

En esta sección se hace un análisis del caso EFE, considerando los elementos de crisis incorporados en el Marco Teórico. Lo que en esta parte se presenta corresponde a mi postura personal sobre la crisis, intentando analizarla desde diferentes ángulos dada la información disponible.

Cabe señalar que, para el análisis de este caso, no tengo toda la información como para realizar un diagnóstico exhaustivo al interior de la organización; esto es básicamente por la dificultad de obtener información en una empresa como EFE. Sin embargo, a raíz de la información disponible, se puede realizar un análisis de la situación.

La metodología que utilizaré se basa en el análisis por tema de crisis, es decir, considerando los capítulos correspondientes al Marco Teórico:

- Concepto de crisis
- Tipos de crisis
- Fases de la crisis
- Causas y consecuencias de la crisis
- Crisis y cambio
- Preparación y gestión de crisis.

#### 1. CONCEPTO DE CRISIS

---

Esta sección tiene el objetivo de determinar si la situación que afectó a EFE corresponde o no a una crisis. En el capítulo 1 del Marco Teórico, se presentaron algunas definiciones del concepto de crisis en organizaciones y sus características. En las conclusiones de ese capítulo se presenta una definición integrada del concepto, considerando los aportes más importantes. Este concepto se sintetiza del siguiente modo:

“Una crisis es una situación compleja que afecta a una organización, generada por una o más causas, que significa una perturbación del equilibrio y una amenaza a la viabilidad de la organización; es de difícil solución, pues no se poseen las herramientas adecuadas para ello; tiene un tiempo limitado y requiere de acciones inmediatas; genera una reestructuración interna y representa un cambio, del cual se puede aprender y crecer”.

Según esta definición, considero que el caso de Ferrocarriles del Estado tiene las características de una crisis organizacional, la cual no sólo afectó a la empresa, sino también tuvo impacto en la opinión pública y en la comunidad en general.

La crisis de EFE, sin duda, es una situación compleja, que tuvo su origen en una causa puntual: el accidente. Éste, que casi termina con la vida de una persona, es una

causa radical y grave de crisis. Pero, por otra parte, considero que la crisis no hubiera llegado a niveles mayores sin la presencia de algunos factores que también se pueden calificar como causales: los problemas de gestión, falta de comunicación, fallas en la seguridad de los trenes, entre otros.

La crisis también, por definición, significa una perturbación del equilibrio y una amenaza a la viabilidad de la organización. No cabe duda que el accidente significó un quiebre importante, pero en mi opinión nunca hubo una amenaza a la viabilidad de EFE. Sin embargo, se pusieron en jaque algunos elementos fundamentales de la organización, como la gestión, la seguridad, el reconocimiento público, entre otros.

Continuando con la definición, una crisis es de difícil solución, porque no se cuenta con las herramientas adecuadas para ello; además, presenta un tiempo limitado y requiere de acciones inmediatas. En este caso, el accidente tomó por sorpresa a todos en la empresa y el manejo que se hizo de la situación, en mi opinión, fue malo. La incapacidad de dar respuestas rápidas y coherentes responde a la falta de herramientas con las que contaba la empresa. Además de que no existían buenas relaciones entre parte del Directorio y la administración, luego del accidente hubo contradicciones graves dentro de EFE, no existiendo una posición clara respecto del camino a seguir y de las acciones que se tomarían. Quizás la carencia de respuestas rápidas y oportunas en este sentido fue la causa del despido de todo el Directorio.

Finalmente, la definición indica que la crisis genera una reestructuración interna y representa un cambio, del cual se puede aprender y crecer. En primer lugar, existió una reestructuración interna, por las siguientes razones: todo el Directorio fue destituido, se despidió al Gerente General y el Gerente de Pasajeros renunció; además, como respuesta a la crisis se creó una unidad especialmente encargada al tema de la seguridad en EFE, la Subgerencia General. También está en carpeta la creación de una unidad encargada de mejorar las comunicaciones internas. Se puede decir que EFE, a pesar de no haber tenido un buen manejo de la crisis, logró que la empresa siguiera adelante y realizó cambios que, finalmente lograron “aquietar las aguas”. No puedo opinar mucho sobre el aprendizaje de la situación, pues no tengo los antecedentes suficientes para ello.

En conclusión, considerando las características más relevantes de una crisis, se puede afirmar que el caso EFE corresponde a una crisis organizacional.

## 2. TIPOS DE CRISIS

---

En esta sección se abordarán dos modelos que se incorporan en el capítulo 2 del Marco Teórico: el primero de ellos corresponde al planteado por García (1999) sobre los tipos de crisis según su origen y magnitud; el segundo es el modelo de las familias de crisis planteado por Mitroff y Pearson (1995). El objetivo de esta parte es determinar qué tipo de crisis es la de EFE.

### Tipos de crisis según su origen y magnitud

Tomando en cuenta, en primer lugar, la clasificación que hace García (1999) de tipos de

crisis según su origen, considero que la crisis en EFE es de **origen interno**, generada por actos y hechos al interior de la organización.

La crisis fue directamente causada por un accidente que ocurrió en uno de los trenes de la empresa; la causa técnica del accidente fue la existencia de un espacio entre dos vagones por el cual habría caído la estudiante, lo que reveló la falta de seguridad existente en los vagones más antiguos de EFE. Por otra parte, la forma en que se enfrentó la situación, los problemas internos que venían de antes, las contradicciones entre las distintas versiones del accidente y la incapacidad de manejo de la situación, fueron los factores que, en mi opinión, influyeron para que la situación se transformara en crisis. Por todas estas razones, puedo concluir que la crisis fue de origen interno.

Respecto de la **magnitud** de la crisis, García define las crisis superficiales, medias y profundas. En base a esta definición, considero que el caso tiene algunas características de crisis **media** y otras de crisis **profunda**.

Las crisis medias corresponden a “una acumulación de crisis superficiales, no resueltas o tratadas de manera inconveniente”. Esta definición calza con las características de la crisis de EFE, pues existían conflictos anteriores, los cuales no se habían resuelto apropiadamente; el accidente de la estudiante, en mi opinión, significó “la gota que rebalsó el vaso”, pues existían varios hechos anteriores que podrían clasificarse como crisis superficiales.

Las crisis profundas, según su definición, “pueden producir graves daños, con efectos intensos y prolongados, hasta llegar a la destrucción de las empresas, pues sus consecuencias económicas adversas adquieren gran trascendencia”. En este sentido, la crisis, a pesar de producir graves daños, no significó la destrucción de EFE. Sin embargo, la definición sigue: “en las crisis profundas se ven elementos más complejos, que se pueden relacionar con la cultura organizacional, como falta de definición de objetivos y metas o bien, incapacidad para anticipar y evitar la crisis”; en este sentido, la crisis de EFE sí es profunda. Uno de los problemas más graves fue la falta de anticipación y poca preparación ante la crisis, junto con la poca clara definición de roles y asignación de responsabilidades, los cuales son factores de cultura organizacional.

### Familias de crisis

Mitroff y Pearson (1995) agrupan los distintos tipos de crisis en familias. Las familias están organizadas según su gravedad (normal o severa) y según su carácter (técnico-económico o bien humano-social).

Si consideráramos la crisis solamente como el accidente, ésta pertenecería a la familia de “Megadaños”; esta familia, según la definen los autores, es de carácter técnico y tiene consecuencias severas. El accidente de Daniela García fue básicamente un problema de seguridad, el cual es más bien técnico y produjo consecuencias severas: probablemente ella nunca volverá a caminar. Pero en mi opinión, a pesar del grave daño ocasionado a la estudiante, la verdadera crisis es de carácter organizacional; es decir, corresponde a otra familia de crisis.

La crisis de EFE creo que corresponde a las familias de “Recursos Humanos” e

“Imagen Corporativa”, que son de carácter humano/social y de mayor ocurrencia. Pertenece a la familia de Recursos Humanos porque trajo fuertes conflictos internos que generaron la salida de algunos altos ejecutivos y de todo el Directorio. También pertenece a la familia de Imagen Corporativa porque se dañó fuertemente la reputación de la empresa.

### 3. FASES DE LA CRISIS

---

Esta sección tiene el objetivo de analizar la crisis mediante una visión dinámica. Para este análisis, se consideran dos modelos que están incluidos en el capítulo 3 del Marco Teórico. El primero de ellos corresponde al modelo de fases de Fink, Beak y Taddeo (1973) y el segundo es el de Mitroff y Pearson (1995).

#### Fases según Fink, Beak y Taddeo

Fink, Beak y Taddeo (1973) proponen un modelo de fases de crisis según las etapas que atraviesa una organización, desde el hecho que motivó la crisis hasta su resolución. Las fases propuestas son: (1) shock, (2) negación defensiva, (3) reconocimiento y (4) adaptación y cambio. Pasaré a revisar la crisis de EFE desde este ángulo.

En el caso de EFE, la etapa de **shock** se vivió a raíz del accidente de Daniela García. En el momento mismo del accidente, la cara de la empresa era el conductor del tren, quien se negó a detener la máquina y sostuvo después que probablemente ella estaba muerta; EFE, representada por ese maquinista, no tomó en cuenta esa etapa de shock, demostrando una insensibilidad tremenda. Al otro día, luego de conocerse la noticia a nivel de toda la organización, el impacto fue fuerte. Tal como explican los autores, en la empresa se experimentó una desconexión en las relaciones interpersonales y grupales, los líderes no estuvieron en condiciones de tomar decisiones y el hecho significó una amenaza para el sistema. La etapa de shock terminó cuando EFE tuvo la necesidad de defenderse como institución.

La segunda etapa, de **negación defensiva**, se experimentó en EFE principalmente como respuesta al impacto que tuvo el accidente en la opinión pública. Al interior de la organización, muchos intentaron “bajarle el perfil” al asunto, manteniendo las estructuras internas de la empresa y evitando conflictos mayores. A nivel administrativo, existió una cohesión y alineamiento para resistir el impacto; la empresa se desligó de todo tipo de responsabilidades. Un ejecutivo catalogó el accidente como una “acción temeraria”, otros justificaban el hecho argumentando que los jóvenes que viajaban ese día estaban ingiriendo alcohol. El “equilibrio” se rompió en el momento en que Nicolás Flaño, el Presidente del Directorio, asumió “una cuota de responsabilidad” en el accidente, con lo que fue tildado de “traidor”.

Luego viene la fase de **reconocimiento**. A pesar de que el reconocimiento que hizo Flaño sobre la responsabilidad de EFE en el accidente indicó el comienzo de esta etapa, la mayoría de la gente de la empresa continuaba en la etapa anterior, negando responsabilidades y minimizando el impacto, en una actitud defensiva. De todos modos considero que fue luego de ese hecho que en EFE se reconoció la existencia de una

crisis. En esta etapa se observan todos los principales conflictos del caso, incluidas la salida del Gerente General y de todo el Directorio. Luego de todo ese terremoto se toman decisiones importantes para salir de la crisis, como la designación por parte del Presidente de la República del nuevo Directorio, el llamado a concurso público para el nuevo Gerente General y la implementación de programas urgentes de seguridad. Además, se plantearon nuevos objetivos y metas.

La etapa final de **adaptación y cambio**, en mi opinión, aún no ha finalizado. A pesar de que, concordando con la explicación de los autores de este modelo, las fuerzas internas se cohesionan, las políticas y objetivos convergen y hay mayor flexibilidad en la toma de decisiones, faltan aún muchos cambios necesarios que concuerden con las políticas de modernización de la empresa. A pesar del importante avance que significó la creación de la Subgerencia General encargada de la seguridad, los problemas de relaciones internas, comunicaciones y definición de roles no se han resuelto aún, por lo que la crisis, a pesar de que ya se ha controlado de algún modo, no ha terminado.

### Fases según Mitroff y Pearson

El otro modelo de fases de crisis que se incorpora en esta sección, es el que plantean Mitroff y Pearson (1995), quienes distinguen cinco etapas: (1) detección de señales, (2) preparación y prevención, (3) contención y limitación de daños, (4) recuperación y (5) aprendizaje.

La etapa de **detección de señales** anticipa la posibilidad de una crisis. EFE no detectó las señales anteriores a la crisis; o bien, si las detectó, no fue capaz de enfrentarlas. Existían informes anteriores en que se revelaba la falta de seguridad de algunos trenes, en los que se planteaba la necesidad de realizar algunas inversiones en esta materia. Esos informes eran una señal clara que podía anticipar la ocurrencia de accidentes, sin embargo no se consideraron o bien no se les dio prioridad. Además, existían antecedentes de accidentes anteriores en los cuales incluso hubo víctimas fatales: lo increíble es que estos casos sólo fueron zanjados mediante el simple pago de una indemnización a las familias; no se definieron políticas claras sobre la seguridad. Otras señales claras tienen que ver con la gestión: los ya mencionados conflictos anteriores entre el Gerente General y el Directorio, sumado a los problemas que existían entre el mismo Directorio y los trabajadores –representados por los sindicatos–, son señales que, o no se identificaron bien, o si se identificaron no se solucionaron.

La segunda fase, de **preparación y prevención**, en el caso de EFE prácticamente no existió. Esta fase implica que se debe hacer todo lo posible para evitar la crisis y prepararse para las que ocurran. La empresa no estaba preparada para enfrentar una crisis de esta naturaleza, luego de la cual quedó al desnudo su vulnerabilidad.

La etapa de **contención de daños**, que tiene como objetivo evitar que la crisis afecte partes no contaminadas de la organización, por lo visto no se realizó, ya que la crisis afectó a todo nivel y en todas las áreas de EFE. Como afirman los autores de este modelo, la contención de daños es prácticamente imposible de inventar en medio de una crisis; en EFE no fue la excepción.

La etapa de **recuperación** es la que EFE, en mi opinión, no ha concluido. Como

explicaba en la fase de “adaptación y cambio” en el modelo anterior, a pesar de los cambios realizados, especialmente en materia de seguridad, aún faltan cambios necesarios que apunten a los problemas de comunicaciones y relaciones internas, principalmente. La recuperación de una crisis puede tardar mucho tiempo.

Respecto de la última fase planteada, la de **aprendizaje**, en mi opinión EFE la está viviendo y, probablemente no la deje de vivir, al igual que cualquier organización. El aprendizaje constante es la base del crecimiento y sólo en la medida que se aprenda de los errores y de las situaciones como las crisis, se pueden enfrentar de mejor modo situaciones futuras similares. El aprendizaje de las crisis implica hacer un examen de las lecciones críticas aprendidas de las experiencias propias de la organización y también de las ajenas. Algunas acciones que se hicieron –las que yo considero como manifestación de aprendizaje- fueron la externalización de la mantención y de los estándares de seguridad y la creación del Programa de Seguridad Operativa de EFE.

## 4. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA CRISIS

---

En el capítulo 4 del Marco Teórico, que corresponde a las causas y consecuencias de la crisis, se incluyen algunos elementos importantes que ayudan al estudio de este caso; además de las causales y las implicancias, se analizan los grupos de interés relevantes. Esta sección comienza con los factores claves en el análisis de crisis según Pearson y Clair (1998); luego viene la detección de causas, los grupos de interés y las consecuencias de la crisis.

### Factores claves en el análisis

En primer lugar, se presentó un modelo de análisis multidisciplinario (Pearson y Clair, 1998) que considera cuatro factores claves en el análisis de crisis: causas, consecuencias, precaución y enfrentamiento. Aplicando este modelo al caso EFE, se pueden sacar algunas conclusiones.

- **Causas:** como está definido en el modelo, las causas incluyen los factores inmediatos que originaron la crisis, junto con las condiciones anteriores que permitieron desencadenar la crisis. El factor inmediato es el accidente, mientras que las condiciones anteriores que permitieron desencadenar la crisis serían: los problemas de seguridad y tecnología, sumados a los problemas de gestión, de comunicación y de relaciones internas, principalmente.
- **Consecuencias:** son los impactos tanto de corto como de largo plazo. Las consecuencias más importantes que dejó la crisis serían: la salida del Directorio, del Gerente General y el Gerente de Pasajeros, daño a la imagen de la entidad y una serie de cambios, que incidieron en el funcionamiento de la organización. Las consecuencias se analizan más adelante en detalle.
- **Precaución:** incluye las medidas tomadas para prevenir o minimizar el impacto de la crisis; en este caso, no se tomaron las precauciones adecuadas ni para prevenir la crisis ni para minimizar sus efectos negativos.

- Enfrentamiento: el manejo que se hizo de la situación no fue bueno. A pesar de que en un comienzo se intentó minimizar sus efectos, una serie de conflictos internos, incoherencias entre la misma gente de EFE y malas decisiones obligaron a medidas drásticas, como la destitución del Directorio.

### **Detección de causas**

Para identificar mejor las causas, existe una herramienta que en el Marco Teórico se define como diagnóstico estratégico. Este diagnóstico considera los elementos internos y externos de la organización. A continuación, un análisis de algunos factores al interior de la organización, en los cuales se pueden identificar causales de la crisis.

- Nivel de liderazgo y manejo gerencial: uno de los mayores problemas que reveló esta crisis fue la poca capacidad de manejo en EFE. Como se ha mencionado, quedaron al descubierto las malas relaciones que existían entre los más altos mandos de la empresa, nada menos que entre el Gerente General y parte del Directorio. Según fuentes internas de la empresa, existía un fuerte “choque de liderazgos”, suscitado principalmente por diferencias políticas y porque el Presidente del Directorio se asignaba más atribuciones de las que le correspondían. El manejo de la crisis no fue bueno, lo que se puede explicar por dos razones: o la empresa no estaba preparada para la crisis o simplemente los líderes de EFE no tenían la capacidad necesaria para sus cargos.
- Políticas, definición de misión, visión y objetivos: a pesar de que EFE tenía estipuladas una misión y visión, lo más probable es que no se haya transmitido de buena forma a los líderes y/o a los trabajadores. En su misión tiene claramente establecida una “clara orientación al cliente”; la crisis se originó por un grave accidente en el que quedó de manifiesto la falta de seguridad de algunos trenes. Este hecho, además, no debe sorprender, especialmente por la existencia de los informes que explicaban la falta de garantías de los trenes más antiguos, los que no se consideraron. Considerando la seguridad como factor clave en la entrega de valor al cliente, en conclusión, no sirve de nada establecer la misión y visión de la empresa si no se logra transmitir lo que en ella se estipula.
- Calidad del servicio: la propuesta de valor que EFE hace a sus clientes es, según dice explícitamente su misión, ofrecer un servicio de calidad certificada, con clara orientación al cliente. El accidente dejó en evidencia que existían graves problemas de seguridad, lo cual empeoró la percepción del servicio por parte de los clientes. En el transporte de pasajeros, uno de los atributos que más valoran los clientes es la seguridad; EFE no consideró esta tarea como prioritaria.

### **Grupos de interés**

Otro factor fundamental para el análisis de la crisis, son los grupos de interés involucrados. Como se muestra en el capítulo 4 del Marco Teórico, Mitroff y Pearson (1995) distinguen los diferentes grupos de interés y el rol que juegan en la crisis. A

continuación se mencionan los grupos de interés que aparecen como los más importantes en la crisis de EFE:

- Dirección: la dirección de la empresa es el primer grupo de interés que fue afectado. En una situación de crisis como la de EFE, en primer lugar deben aparecer los líderes y asumir responsabilidades. En este caso, no se manejó bien la situación a nivel directivo luego del accidente, el cual también dejó en evidencia problemas anteriores. Además, en el caso interviene hasta el Presidente de la República, quien destituye al Directorio por mala gestión. En conclusión, la dirección de la empresa -representada por el Directorio- es un grupo de interés que no sólo fue afectado por la crisis, sino también la afectó directamente.
- Administración: en este caso, la administración -representada por los Gerentes y otros altos funcionarios-, a mi juicio, tiene gran parte de la responsabilidad. Respecto de los informes de mantenimiento de los trenes antiguos que confirmaban la falta de seguridad, o no se consideraron, o bien, no se les dio importancia. Si se hubiera dado prioridad a la seguridad de los pasajeros, es probable que esta crisis no hubiera acontecido. Por otra parte, los problemas políticos y de liderazgo entre el Gerente General –quien resultó exonerado- y el Presidente de EFE también son causales de la crisis. Por lo tanto, la administración influyó en la crisis y fue afectada por ella.
- Trabajadores (sindicatos): los trabajadores de la empresa resultaron afectados de forma directa, pues la crisis generó un escenario de mucha incertidumbre; los trabajadores vieron una amenaza a sus puestos de trabajo. Los cuatro sindicatos de EFE tomaron parte de esta situación: en un comienzo apoyaron la gestión del Gerente General (Jaime Mondaca), pues su salida no les aseguraba continuidad en el trabajo y se volcaron en contra del Directorio. Los sindicatos “añadieron más ruido al existente en la crisis”, pues realizaron diversas manifestaciones, las que acrecentaban las diferencias con la dirección de EFE. Además de ser afectados por la crisis, también fueron cómplices de ella.
- Medios de comunicación: la gran cobertura de la crisis en EFE jugó un papel fundamental en la profundidad de la crisis. Los medios de comunicación masivos, como la televisión y la prensa, se encargaron de informar –e impactar, por cierto- sobre el accidente y sobre los posteriores hechos. Generalmente los medios de comunicación -especialmente la prensa escrita- se preocupa de impactar para vender, y este caso causó un gran impacto. Desde el punto de vista de la empresa, los medios de comunicación cumplieron el rol de villanos o enemigos; si la cobertura mediática hubiera sido menor, quizás la crisis no hubiera llegado tan lejos. Por otra parte, en la cobertura del accidente influyó mucho el nivel socioeconómico alto de la estudiante, cuyos ambos padres eran médicos y contaban con los recursos suficientes para contratar un abogado y tomar acciones legales en contra de EFE. En casos anteriores, en donde las víctimas han sido personas con menos recursos, los medios de comunicación no les dieron la misma cobertura: esto se debe, en parte, a la “solución” tomada por EFE de pagar indemnizaciones a las familias de las víctimas y a la dificultad de éstas para defenderse dignamente.
- Clientes: el accidente afectó a una estudiante, quien en esos momentos era cliente

de EFE; la noticia generó una mala percepción sobre el servicio y su seguridad entre los usuarios. Los clientes para EFE son su grupo de interés más importante, pues de ellos finalmente depende el éxito de la empresa (en el largo plazo). Es por eso que se intentaron dar respuestas rápidas, especialmente en el tema de la seguridad.

Respecto del rol que jugaron los clientes en la crisis, se puede decir que fueron víctimas.

El Estado: por ser EFE una empresa estatal, su crisis afectó también al Gobierno. Recordemos que EFE se relaciona directamente con el Gobierno mediante el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Con la crisis, la imagen de las empresas estatales en general se deterioró. Particularmente la crisis de EFE llegó tan lejos, que el Presidente de la República decidió cortar el problema de raíz: destituyó a todo el Directorio de la empresa. En esta crisis, el Estado cumplió con dos roles: primero, de “víctima” y luego, de “salvador”.

### **Liderazgo y estrés**

Prosiguiendo con el análisis de crisis, otro factor importante y que en este caso cobra vital relevancia es el del liderazgo. En el capítulo 4 se explica la estrecha relación que existe entre liderazgo y estrés, el que tiende a afectar principalmente a los líderes de la organización, quienes deben tomar decisiones, realizar acciones y los que finalmente son los responsables de la pronta salida de la crisis (Hermann, 1963).

El accidente de Daniela García, como he señalado antes, significó “la gota que rebalsó el vaso” de una crisis que se podía visualizar. Luego de un hecho de esta naturaleza, son los líderes de la organización quienes deben tomar las riendas del asunto y tomar medidas. En este caso hubo mucha confusión y sorpresa, factores que naturalmente generaron estrés en los líderes de la organización. En este escenario, se produjeron fuertes choques de liderazgos, especialmente entre Flaño y Mondaca (Presidente y Gerente General, respectivamente) y hubo incoherencias que finalmente agravaron la crisis.

La incapacidad de ejercer responsablemente el liderazgo y de dar respuestas rápidas, coherentes y efectivas luego de una situación de ese calibre, fue otro factor clave en el desencadenamiento de la crisis.

### **El flujo de información**

El manejo de la información en esta crisis fue nulo o muy malo. Existieron incoherencias, especialmente en la comunicación desde la organización hacia la opinión pública. El hecho de no establecer una posición clara en el tema del accidente generó graves problemas. Cuando Nicolás Flaño, Presidente del Directorio, afirmó a la prensa que la empresa habría tenido “una cuota de responsabilidad” sin esperar el resultado de la investigación interna, prácticamente todo el resto de la empresa se volcó en su contra, con la renuncia del Gerente de Pasajeros incluida.

Lo que se debió hacer, en mi parecer, era adoptar una posición unánime como compañía, y luego dar a conocer esa posición a la opinión pública. Flaño, según las

fuentes internas de la empresa, cometió un error: se argumentó que, “al margen de que EFE haya tenido o no responsabilidad en el accidente, el Presidente no puede declarar responsabilidades sin conocer el resultado de una investigación que realiza la misma empresa”.

Sin embargo, desde el punto de vista ético, lo que hizo el Presidente del Directorio, en mi opinión, fue lo correcto. Como cabeza de EFE, reconoció al menos una cuota de responsabilidad en el accidente. Objetivamente, ¿era sincero pensar que toda la responsabilidad era de Daniela García? El accidente, ¿correspondió a una “acción temeraria” de la estudiante? Lo que hizo Nicolás Flaño fue pensar, en primer lugar, de forma ética. A pesar de que es razonable que el resto de EFE haya defendido “a muerte” a la institución, considero que esto se debió más a una respuesta a la amenaza que a una postura objetiva.

En EFE existió un problema de manejo de información, tanto al interior de la empresa como hacia su entorno.

## 5. CRISIS Y CAMBIO

---

El capítulo 5 del Marco Teórico habla de la relación entre crisis y cambio. Una crisis no sólo representa una situación de cambio, sino también despierta la necesidad de realizar cambios.

El caso de EFE no es la excepción. Luego del accidente y del remezón que produjo en la organización, se hizo patente la necesidad de realizar cambios urgentes. En primer lugar, se debió enfrentar el tema de la seguridad y mantenimiento de los trenes, dando señales de cambio a los clientes, como primera necesidad. Respecto de la crisis de fondo, los cambios tampoco se hicieron esperar: en primer lugar el Directorio exoneró al Gerente General y luego el Presidente de la República pidió la renuncia del Directorio.

### Tipos de cambio

En el capítulo 5, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) explican los distintos tipos de cambio organizacional. Existen los cambios según su grado y según el momento en que se realizan.

En una primera categorización distinguen los **tipos de cambio según su grado**, en donde se encuentran los cambios radicales y los graduales. Los cambios que demandó esta crisis, en mi opinión fueron **radicales**, partiendo por la salida de toda el Directorio de la empresa. Además, los anuncios de cambio respecto de la seguridad a los clientes tampoco se hicieron esperar. Las características de la crisis dieron pie a que los cambios que se realizaron hayan sido drásticos.

Una segunda categorización corresponde a los tipos de cambio **según el momento del cambio**; aquí se identifican los cambios anticipatorios y los reactivos. Los cambios ya mencionados considero que son claramente **reactivos**, pues son respuestas a un hecho en particular. Si estos cambios hubieran sido anticipatorios –como por ejemplo habiendo realizado mejoras a la seguridad con anticipación–, quizás la crisis nunca se hubiera

desatado.

Por lo tanto, se puede decir que los cambios realizados por la empresa en medio de esta crisis fueron *cambios radicales reactivos*.

### **Instrumentación del cambio**

Los mismos Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) proponen cuatro métodos para generar el cambio: (1) basado en la tecnología, (2) de rediseño organizacional, (3) basado en las tareas y (4) orientado a las personas.

EFE llevó a cabo los cambios mediante una combinación de estos cuatro métodos. Primero, basado en la tecnología, porque de inmediato se enfrentó el tema de la seguridad de los trenes, mejorando los sistemas de mantenimiento y designando la certificación de estándares de calidad a una institución universitaria. Luego, algunos cambios tienen que ver con el rediseño organizacional, porque se modificaron algunas estructuras; la creación de la Subgerencia General que tendría a cargo el tema de la seguridad es un ejemplo de esto. También EFE hizo cambios basados en las tareas, básicamente respecto de asignación de responsabilidades. Y, finalmente, se hicieron algunos cambios orientados a las personas, básicamente con el objetivo de transmitir a los trabajadores la misión de orientación al cliente.

## **6. PREPARACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS**

El capítulo 6 del Marco Teórico considera dos tópicos: preparación para la crisis y gestión de crisis. Se presentan algunos aportes de autores que apuntan a mejorar la preparación de las organizaciones para la crisis y otros que presentan recomendaciones para gestionar la crisis.

### **Preparación de Crisis**

Anne Reilly (1987) destaca los factores que considera más importantes en la preparación de una organización ante la crisis. En base a estos factores, se seguirá analizando el caso EFE.

- Capacidad de dar respuestas rápidas: como explica la autora, una organización incapaz de dar respuestas rápidas a potenciales crisis estará menos preparada para manejarla efectivamente. La crisis de EFE correspondió en parte a la incapacidad de responder rápida y efectivamente, como se ha explicado. En EFE no existía una cultura de crisis.
- Cuán informados están los directivos: en esta materia, nuevamente destacan los problemas en el flujo de información. Los informes de seguridad, en que se afirmaba que los trenes más antiguos contaban con una serie de deficiencias, o no se consideraron, o quizás nunca llegaron a manos de los altos directivos, quienes deben tomar las resoluciones. Si éstos estuvieron informados de las condiciones de seguridad, es inexplicable que no hayan tomado medidas precautorias.

- Acceso a recursos de manejo de crisis: la preparación ante la crisis depende mucho del acceso a las herramientas de gestión de crisis. EFE no tenía políticas definidas de gestión de crisis; la organización se mostró vulnerable ante esta situación y no contaba con las herramientas necesarias para hacerle frente.
- Desarrollo de un plan estratégico de crisis: eso es lo que no existía en la empresa. Al no existir este plan estratégico, hubo incoherencias, falta de respuestas y poco manejo de la situación. Una vez terminada la crisis, EFE debiera desarrollar alguna estrategia para enfrentar futuras situaciones similares.
- Capacidad de manejo de información: como se ha mencionado anteriormente, la capacidad de manejo de información fue deficiente. Los problemas de información se dieron no sólo dentro de la empresa, sino también hacia su entorno, en especial hacia la prensa.
- Probabilidad percibida de ocurrencia de la crisis: como afirma Reilly, una organización que tiene una buena percepción sobre la ocurrencia de las crisis asignará mejor sus recursos en pos de su prevención. La falta de intuición y descuido de la seguridad en EFE, impidió asignar recursos para la prevención.

### Gestión de crisis

Mitroff y Pearson (1995) proponen un plan de Gestión de Crisis que considera una serie de acciones que se deben tomar, con el objetivo de mejorar la preparación ante la crisis. Según estos autores, existen cinco tipos de acciones concretas que se deben tomar para tener un programa de gestión de crisis. A continuación se mencionan explicando el caso de EFE.

- Acciones estratégicas: Las empresas “preparadas para la crisis” ven a la Gestión de Crisis como una necesidad estratégica que provee diversas ventajas competitivas. EFE no visualizó esta necesidad como prioritaria; lo que debiera hacer a futuro es implementar un sistema de gestión de crisis integrado, que permita evitar futuras situaciones de ese tipo, o bien manejarlas de buena forma.
- Acciones técnicas y estructurales: Estas acciones apuntan a mejorar áreas específicas en la organización, o bien realizar cambios estructurales. EFE, como respuesta a la crisis, realizó algunas acciones técnicas que apuntaban a mejorar la seguridad; se destaca el énfasis en el mantenimiento de los trenes y la externalización de la certificación de los estándares de seguridad, junto con la creación de la Subgerencia General, la cual se encargó especialmente de la seguridad. Esta Subgerencia representa un cambio estructural, porque es una nueva unidad que se incluye en la estructura organizacional; la posible creación de una Gerencia de Comunicaciones también es una acción estructural.
- Acciones diagnósticas y de evaluación: Luego del accidente quedó en claro que no se hicieron muchas evaluaciones con respecto a la seguridad, o bien si se hicieron no se concretaron. Estas acciones, en mi opinión, deben intensificarse en EFE. La evaluación del servicio debe hacerse constantemente, junto con llevar un control más

exhaustivo de todos los niveles operativos y de gestión.

- Acciones de comunicación: Tienen que ver con la forma en que las organizaciones gestionan la comunicación y con el tipo de información transmitida a los grupos de interés y recibida de ellos. Como hemos visto que las comunicaciones en esta crisis no fueron bien manejadas, es importante que se tomen medidas concretas para controlar el flujo de información, tanto al interior de EFE como hacia su entorno. En este sentido, la creación de una Gerencia de Comunicaciones puede aportar.
- Acciones psicológicas y culturales: Estas acciones son las más difíciles de implementar, pues la cultura organizacional no es algo que se adquiere fácilmente, pues existen muchos elementos complejos que la componen. Sin embargo, EFE debe tomar este tipo de acciones, en especial crear una conciencia de crisis y mentalidad con mayor enfoque en el cliente. Si bien su visión y misión intentan dejar en claro algunos valores y orientación al cliente, éstos no se ven traducidos en la práctica.

Concluyendo esta parte de análisis del caso, considero que en una gestión de crisis son claves los siguientes elementos: el 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.

De esta forma concluye la Segunda Parte de este Seminario de Título. En la Tercera Parte se presentan las Conclusiones Generales, donde se incluyen conclusiones de las dos partes anteriores.



# TERCERA PARTE: CONCLUSIONES GENERALES

## CONCLUSIONES GENERALES

Este Seminario de Título, en primer lugar, aportó en gran medida a mi aprendizaje profesional, pues no sólo he conocido más acerca de las organizaciones y las crisis, sino también he podido desarrollar elementos importantes como el pensamiento analítico y el criterio para aplicar en un caso concreto lo que se puede aprender de la teoría.

Cabe resaltar que no es mucha la bibliografía que trata explícitamente acerca de las crisis en empresas u organizaciones. Además, la literatura que está disponible es, en general, de los últimos años. Esto es congruente con la apreciación común que la mayoría de las organizaciones no tiene incorporada una “cultura de crisis”, es decir, no cuentan con la preparación necesaria para prevenir esas situaciones ni con procedimientos específicos de gestión de crisis.

Por otra parte, el estudio de casos en empresas es complicado, en gran medida por la reticencia de la mayoría de ellas a entregar información oficial. Por esto, en el estudio de caso me he basado en la información obtenida de la prensa, junto con la opinión –extraoficial- de algunos funcionarios de EFE, quienes solicitaron reserva sobre su

identidad. El desafío que se me ha planteado con esto es el de desarrollar un análisis tomando como referencia la información disponible, la cual es limitada.

### Conclusiones Generales Marco Teórico

---

Como se ha señalado a lo largo de este trabajo, se puede entender una crisis organizacional como una situación compleja, generada por una o más causas, que significa la perturbación del equilibrio y representa una amenaza a la viabilidad de la organización; es de difícil solución, pues no se poseen las herramientas adecuadas para ello; tiene un tiempo limitado y requiere de acciones inmediatas; genera una reestructuración interna y representa un cambio, del cual las organizaciones pueden aprender y crecer.

Se ha señalado la existencia de distintos tipos de crisis. En una primera categorización se pueden identificar los tipos de crisis según su origen, el cual puede ser interno o externo. Según la magnitud de la crisis, ésta puede ser superficial, media o profunda. Además, se puede hacer una segmentación en familias de crisis, en que los distintos tipos de crisis comparten características comunes. Se recomienda que las organizaciones identifiquen al menos un tipo de crisis dentro de cada familia a la que puedan estar vulnerables, y tomar las precauciones necesarias para evitarla.

Las crisis son un proceso dinámico; existe una serie de fases por las que atraviesa una organización enfrentada a una crisis. Según una descripción del comportamiento de la organización, estas fases son: shock (impacto inicial), negación defensiva (mecanismos de defensa), reconocimiento (del estado de crisis) y aprendizaje (adaptación y cambio). Según un análisis instrumental para la gestión de crisis, las fases son: detección de señales (problemas y condiciones para que se genere una crisis), preparación y prevención (evitar la crisis y preparar a la organización para ella), contención de daños (luego que se ha desatado la crisis), recuperación (medidas y acciones para resolver la crisis) y, por último, la fase de aprendizaje (sacar provecho de la crisis).

Es importante detectar cuáles son las causas de la crisis. Generalmente se indica una situación puntual como única causal de crisis. Sin embargo, la gestación de una crisis está dada principalmente por las condiciones que existan en la organización, previas a la crisis. Si una organización es capaz de detectar tempranamente las señales que pueden anticipar crisis, tanto en su interior como en su entorno, tiene mayores probabilidades de evitarla o de minimizar sus efectos.

En una crisis existen varios grupos de interés que pueden afectar o ser afectados por ella. Los principales grupos de interés de una organización son: los trabajadores, la dirección, los accionistas, los sindicatos, los proveedores, los clientes, medios de comunicación, grupos de interés especiales, el Estado, la sociedad, etc. Cada uno de estos grupos juega uno o más roles en una crisis. Es importante identificar cuáles son los grupos de interés de la organización, con el objetivo de controlar a los grupos que puedan causar crisis –mejorando así la preparación-, junto con amortiguar los impactos de una crisis en estos grupos.

Las consecuencias de una crisis son muchas y de distinto tipo. Se destacan algunos problemas importantes que se generan dentro de la organización: el flujo de información se torna difícil de controlar, el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones generan estrés, se dificulta el desarrollo de la coordinación y las personas, en general, tienden a mostrar un comportamiento esquivo, intentando evitar o postergar los problemas.

Existe una estrecha relación entre crisis y cambio. Las crisis no sólo significan cambios –como perturbación del equilibrio de la organización- sino también inducen al cambio, llevando a tomar medidas y acciones que ayuden al enfrentamiento y resolución de la crisis. Los tipos de cambio, según su grado, pueden ser radicales o graduales y, según el momento del cambio, pueden ser reactivos o anticipatorios. Por otro lado, el cambio, además de inevitable, es necesario. Las organizaciones más exitosas son, en general, más flexibles y tienen una cultura del cambio más desarrollada.

Cada vez se hace más necesario para las organizaciones 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.

### **Conclusiones Generales Estudio de Caso**

---

Se ha presentado un caso de crisis organizacional en Chile. El accidente que tuvo como víctima a una joven estudiante a fines de octubre del 2002, desató una crisis interna en la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE). Este caso calza con las características de una crisis organizacional, pues resultó ser una situación compleja, que tuvo su origen en una causa (el accidente) de difícil manejo, pues no existían las herramientas necesarias para gestionarla y que generó cambios importantes que culminaron en una reestructuración interna.

La crisis de EFE es de origen interno, pues tuvo directa relación con el mantenimiento y seguridad de sus trenes. Por otra parte, existieron algunos problemas de gestión anteriores que influyeron en que la crisis se desatara. A pesar de las profundas implicancias que tuvo, considero que no corrió peligro la viabilidad de la empresa.

Una de las causas más importantes de esta crisis estuvo en la mala detección y gestión sobre las señales que podían anticipar un evento como éste. A pesar de que se conocía el mal estado de los vagones, estas señales se ignoraron. Además, la existencia de constantes conflictos entre los líderes de EFE, hacían menos efectiva la gestión respecto de este y otros problemas potenciales.

La preparación que existía en la empresa ante una crisis era muy baja o, prácticamente, nula. Esto, según la literatura, es casi una constante la mayoría de las organizaciones. Se ha observado que no existe una “cultura de crisis”; los mecanismos de prevención y gestión de crisis no son herramientas muy utilizadas, principalmente porque no son conocidas.

Algunos factores que destacan en esta crisis fueron: la mala gestión del flujo de

información (comunicaciones), la poca capacidad de entregar respuestas rápidas y efectivas, la poca cohesión y claridad en los altos mandos de la empresa, la intervención del Presidente de la República, las acciones judiciales en contra de EFE, entre otros elementos que agravaron la crisis.

### Consideraciones y Recomendaciones Finales

---

Finalmente, se pueden rescatar algunas lecciones que se desprenden de los análisis teórico y práctico sobre las crisis. Es importante el tema de la anticipación y del manejo de crisis, porque en ellas se afecta la capacidad de respuesta de la organización. Dicho de otra forma, se amenaza lo que la organización aporta a su entorno y por lo cual es reconocida (lo que le permite permanecer como actor en el medio ambiente). En esta última sección se realizan consideraciones finales acerca de las crisis.

En primer lugar, cabe destacar la importancia de **detectar las señales** a tiempo y reaccionar tomando medidas concretas, antes de que se esas señales desencadenen una crisis. En este sentido, considero importante realizar un análisis de costo-beneficio de las medidas anticipatorias v/s las correctivas; es decir, comparar los costos asociados a la prevención de riesgos y preparación ante la crisis respecto de los costos de asumir una crisis y sus efectos. Al analizar una crisis después de su ocurrencia, generalmente se concluye que hubiera sido muy rentable invertir en prevención de las causas que originaron la crisis. El análisis previo de situaciones de riesgo internas y externas puede ser útil; se pueden tomar como referencia crisis anteriores que han ocurrido en la organización, en otras organizaciones, y/o en otros países.

Una **cultura orientada al cambio** puede ser considerada como una **ventaja competitiva** para efectos de un buen manejo de crisis. Preguntarse habitualmente si se están realizando las acciones apropiadas (las que demanda el entorno) puede ser de gran utilidad para mejorar el rendimiento de la organización. Para implementar una cultura de cambio, es necesario contar con estructuras y procesos definidos; de lo contrario, se hace muy difícil la transmisión e implementación de esta cultura.

En el análisis de crisis, el tema del **liderazgo** es clave. Las personas encargadas de tomar las decisiones deben estar comprometidas con la organización y deben entregar respuestas rápidas, coherentes y efectivas. Por otro lado, es fundamental considerar el impacto de las crisis en el resto de la organización e identificar los grupos de interés involucrados.

En la gestión de crisis, el manejo de las **comunicaciones**, tanto internas como externas (Relaciones Públicas) es clave. Las crisis son situaciones de mucha confusión, por lo que se requiere claridad y un marco para entender el problema que afecta a la organización. Para una buena administración de las crisis, también es importante atender a las comunicaciones informales, reflejo de las distintas subculturas y grupos de interés dentro de la organización.

Además, se puede destacar la necesidad del **enfoque en el cliente** como elemento de dirección en una organización. Si una organización asigna sus recursos en pos de la satisfacción del cliente, entregando un buen producto y/o servicio, tendrá menores

posibilidades de llegar a una crisis. Por ejemplo, si EFE se hubiera preocupado más intensamente de la seguridad de los pasajeros, probablemente no habría experimentado esta crisis.

El **aprendizaje** es uno de los factores más importantes de las crisis en organizaciones. El aprendizaje constante es la base del crecimiento y sólo en la medida que se aprenda de los errores y de las situaciones complejas, se pueden enfrentar de mejor modo las crisis futuras. El aprendizaje de las crisis implica hacer un examen crítico de las lecciones aprendidas, tanto de las experiencias propias de la organización como las que han afectado a otras organizaciones.

El hecho de considerar las **crisis como oportunidad** es una ventaja, independientemente de la cultura de la organización (más proclive o más reticente al cambio) o de la profundidad de la crisis vivida. Además de corregir las causas y efectos directos, en el análisis post-crisis se pueden identificar otros aspectos que puedan influir en crisis futuras. Puede ser muy provechoso para la organización preguntarse cuáles son los elementos –internos y externos- que pueden afectar su vulnerabilidad, ubicándose en distintos escenarios.

Finalmente, quiero destacar que la preparación y gestión de crisis son instrumentos que las organizaciones debieran utilizar y que pueden resultar muy beneficiosos. En el largo plazo, las organizaciones preparadas para la crisis son las que tendrán mayor probabilidad de sobrevivir y alcanzar desempeños excelentes.



---

# BIBLIOGRAFÍA

- AUGUSTINE, N. 1996. "Managing the crisis you tried to prevent". Harvard business review on crisis management. Paper N° 1.
- BASS, B. M. 1990 "Bass and Stogdill's handbook of leadership". New York, Free Press, 1990.
- BEHRENSSEN, C. 2002. "Crisis y cambio: abordaje desde el análisis organizacional". Revista Liderazgo y Mercadeo N° 33, marzo 2002.
- BLAND, M. 1995. "Training managers to handle a crisis". Industrial and Commercial Training, volume 27, N° 2, pp 28-31.
- D'AVENI, R. y MACMILLAN, I. "Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms". 1990. Administrative Science Quarterly, 35: 634-257.
- FINK S. 1967. "Crisis and motivation: A theoretical model". Arch. Phys. Med. & Rehab.; 48:952-957.
- FINK, S.L.; BEAK, J. y TADDEO, K. 1971. "Organization, Crisis and Change". Journal of Applied Behavioral Science, 71, pp 15-37.
- GARCÍA, J. A. 1999. "El manejo de las crisis en las empresas". Santafé de Bogotá, McGraw-Hill Interamericana S.A.
- HELLRIEGEL, D.; JACKSON, S. y SLOCUM, J. 2002. "Administración: un enfoque basado en competencias". 9ª edición. Bogotá, International Thompson Editores, S.A.

HERMANN, C. P. 1963. "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations". *Administrative science quarterly*, 8, 61-82.

JOHNSON, S. 1999. "¿Quién se ha llevado mi queso?". 13ª edición. Ediciones Urano.

MILLER, K. y I. ISCOE. 1963. "The concept of crisis". *Human Organization*, Vol. 22, fall 1963, pp. 195-201.

MITROFF, I. I. y PEARSON, C. M. 1995. "Crisis management". San Francisco, Jossey-Bass Inc, Publishers.

PEARSON, C. M. y CLAIR, J. A. 1998. "Reframing crisis management". *Academy of Management Review* 1998 vol. 23, N° 1, 59-76.

QUARANTELLI, E. L. 1998. "Disaster crisis management: A summary of research findings". *Journal of management studies* 25, pp. 373-385

REILLY, A. H. 1987. "Are organizations ready for crisis? A managerial scorecard". *Columbia Journal of World Business*, spring 1987.

SHRIVASTAVA, P. 1993. "Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, n° 7, Vol. 1, p. 23-42.

RUSSELL, P. 1991. "The Brain Book". E. P. Dutton.

STARBUCK, W. H.; GREVE, A., Y HEDBERG, B. L. 1978. "Responding to Crises". *Journal of Business Administration*, 9(2), pp. 111-137.

WEICK, K. 1996. "Prepare Your Organization to Fight Fires". *Harvard Business Review* May 1996.