

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Conceptualización y Retos de la Crisis Organizacional en la Gestión: Hallazgos de una Revisión Sistemática de Literatura.

Conceptualization And Challenges of Organizational Crisis in Management: Findings from A Systematic Literature Review.

Trabajo de grado.

Javith José Hadechine Sanjuan

BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA

2022

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Conceptualización y Retos de la Crisis Organizacional en la Gestión: Hallazgos de una Revisión Sistemática de Literatura.

Conceptualization And Challenges of Organizational Crisis in Management: Findings from A Systematic Literature Review.

Javith José Hadechine Sanjuan

Trabajo de grado para optar el título de Administrador en Negocios Internacionales y Administrador en Logística y Producción.

Tutor:

Hugo Alberto Rivera Rodríguez, PhD
Profesor Investigador.

**ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y ADMINISTRACIÓN EN
LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN.
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA
2022**

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Palabras clave.....	6
Abstract	6
Key words	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. METODOLOGÍA.....	8
3. RESULTADOS.....	17
3.1. ¿Qué es crisis organizacional?.....	17
3.1.1. Definición del concepto en la literatura.....	17
3.1.2. Crisis organizacional: entre el evento y el proceso.....	19
3.1.3. Crisis Organizacional Abrupta: resultado de la crisis como evento.....	21
3.1.4. Crisis Organizacional Acumulativa: resultado de las crisis como proceso.....	23
3.1.5. Crisis Organizacional: Objetivo más allá de la supervivencia.....	24
3.2. Conceptualización de la Crisis Organizacional.....	26
3.2.1. Caracterización del entorno externo de una Crisis Organizacional.....	28
3.2.2. Caracterización del contorno interno de una Crisis Organizacional	30
3.2.3. Puntos a considerar en el manejo de una Crisis Organizacional.....	32
3.2.4. Respuesta Individual a la Crisis Organizacional: Perspectiva desde estrés....	34
3.2.5. Respuesta organizacional a la crisis.....	34
3.3. Evolución del concepto en la última década.....	37
3.3.1. Abordaje de la crisis organizacional desde la comunicación e incidencia de las redes sociales.....	37
3.3.2. Resiliencia Organizacional: Lecciones aprendidas de la crisis del COVID-19 en el manejo de la crisis organizacional.....	40
4. DISCUSIÓN EN TORNO A LA CRISIS ORGANIZACIONAL: LIMITACIONES Y RETOS.....	41
5. CONCLUSIONES.....	43
6. BIBLIOGRAFÍA.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1.</u> Paradigmas de investigación para el desempeño de la investigación.....	17
<u>Tabla 2.</u> Definición y Características de los Conceptos de Crisis y Gestión de Crisis.....	20
<u>Tabla 3.</u> Descripción de las características del Entorno Externo.....	27
<u>Tabla 4.</u> Descripción de las características del Entorno Interno.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1.</u> Distribución por décadas de la documentación utilizada para el análisis.....	11
<u>Figura 2.</u> Metodología general utilizada en la Revisión Sistemática de Literatura.....	12
<u>Figura 3.</u> Proceso de búsqueda, selección y eliminación de artículos.....	15
<u>Figura 4.</u> Génesis Crisis Organizacional Abrupta y Acumulativa.....	24
<u>Figura 5.</u> Conceptualización de la Crisis Organizacional.....	26
<u>Figura 6.</u> Pasos en la gestión de la crisis que resultan en respuestas negativas y perjudiciales para la empresa.....	32
<u>Figura 7.</u> Respuestas individuales potenciales a las crisis organizacionales. Una perspectiva del estrés.....	33
<u>Figura 8.</u> Potencial respuesta organizacional a la crisis.....	35

**Conceptualización y retos de la Crisis Organizacional en la gestión: Hallazgos de una
Revisión Sistemática de Literatura.**

*Conceptualization And Challenges of Organizational Crisis in Management: Findings from A
Systematic Literature Review.*

Resumen

La gestión en un contexto de Crisis Organizacional es un campo de estudio que ha madurado con el paso del tiempo. El cual requiere perspectivas novedosas para la investigación futura y para los profesionales en las empresas. Desde la década de los 60s el comportamiento organizacional ha sido motivo de debate y enfoques, que han dirigido la investigación desde un terreno netamente empresarial hacia uno psicológico con gran relevancia en el aspecto cultural. Para otorgar una perspectiva de las décadas de estudio, se analizaron 75 documentos mediante una revisión sistemática de la literatura, bajo dos enfoques principales: tópicos (contenido, proceso, prioridades) y paradigmas de investigación (perspectivas, metodología, diseños, tipologías y paradigmas de investigación). La mayoría de las organizaciones desarrollan y perfeccionan planes para mejorar el manejo de emergencias del tipo al que se han enfrentado en el pasado, pero se enfrentan a una amenaza mayor, lo incierto. La principal contribución de este estudio es la discusión teórica que permite aplicar una perspectiva de enmarque del término mientras otorga las herramientas para prevenirla y hacerle frente. Además, los hallazgos pueden ser utilizados para investigar otras estrategias funcionales para las empresas.

Palabras clave:

Crisis Organizacional, Gestión de Crisis, Comportamiento Organizacional, Encuadre de Crisis, Estrategia de Respuesta a Crisis, Comunicación de Crisis, Liderazgo de Crisis.

Abstract

Management in an Organizational Crisis context is a field of study that has matured over time. Which requires novel perspectives for future research and for professionals in companies. Since the 1960s, organizational behavior has been the subject of debate and approaches, which have directed research from a purely business field to a psychological one with great relevance in the cultural aspect. To provide a perspective of the decades of study, 75 documents were analyzed through a systematic review of the literature, under two main approaches: topics (content, process, priorities) and research paradigms (perspectives, methodology, designs, typologies, and research paradigms). Most organizations develop and refine plans to better manage emergencies of the type they have faced in the past, but they face a greater threat, the uncertain. The main contribution of this study is the theoretical discussion that allows applying a framing perspective of the term while providing the tools to prevent and deal with it. Furthermore, the findings can be used to investigate other functional strategies for companies.

Key words:

Organizational Crisis, Organizational Crises, Crisis Management, Organizational Behavior, Crisis Framing, Crisis-response Strategy, Crisis Communication, Crisis Leader.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones con el paso del tiempo se enfrentan a un entorno cada vez más turbulento (Milburn, et al., 1983; Gephart, 1984; Chih, et al., 2022; Probst y Raisch, 2005; Mitroff, 2005; Schlemenson, 2007). En efecto, la multiplicidad de eventos, los cuales van desde catástrofes naturales hasta enfrentamientos armados (Milburn et al., 1983; Pearson et al., 2007); han hecho que se desencadene un ritmo acelerado de cambio en la economía global, causando para las organizaciones una caída dramática en el valor de mercado, lo que interfiere con las operaciones normales y pone en peligro su imagen pública, empañando sus logros y afectando su estima dentro de mercado (Gephart, 1984; Hwang, 2002; Lockwood, 2005; Boin, 2006). Por lo que es razonable esperar que, a medida que el entorno se vuelve más complejo y conflictivo, las crisis experimentadas por las organizaciones serán más frecuentes y acumulativas (Kash et al., 1988; Elsubbaugh et al., 2004;; McConnell & Drennan, 2006).

Lo anterior en consecuencia a que, si las crisis no logran ser asumidas de forma estratégica, su potencial de amenaza sobre las organizaciones será lo suficientemente dañino como para afectar su desempeño y sostenibilidad, y en el peor de los casos, hacerlas desaparecer completamente (Kash et al., 1988; Elsubbaugh et al., 2004; McConnell; Hutchins, 2008; Snoeijers, et al., 2018). No obstante, no todos los escenarios son negativos, debido a que, desde una aproximación inclinada a la planeación, dichas crisis pueden ser confrontadas y manejadas estratégicamente para generar una flexibilidad de respuesta que permita la adaptación organizacional, el aprendizaje, la renovación y una mayor longevidad (Pauchant & Mitroff, 1992; Barnett et al., 2000; Sayegh, 2004; Mitroff, 2005; Maitlis, 2010; Williams, et al., 2017;). Lo que hace de las crisis, desde una visión resiliente, un mal necesario (Kash & Darling, 1988; Williams et al., 2017).

Ahora bien, los estudios direccionados a la prevención, planificación y gestión como fórmula de abordaje a la crisis organizacional han estado direccionados en tres categorías principales. La primera categoría está conformada desde un enfoque *ad hoc* que concibe la crisis desde una perspectiva más fragmentaria, singular y particularmente, orientada a los casos corporativos (Mitroff et al., 1988; Mitroff et al., 1996; Lockwood, 2000; Hwang & Lichtenthal, 2002; Mitroff, 2005; Pearson et al., 2007; Snoeijers et al., 2018). La siguiente categoría está determinada por el enfoque común de desarrollar tipologías de las crisis. Partiendo de la premisa de que toda crisis resulta de las interacciones organización-ambiente que involucran factores sociales y técnicos, clasificando las crisis en ejes interno-externo y técnico-social (Milburn, 1983; Shrivastava & Mitroff, 1987; Syner, et al., 2006; Pearson et al., 2007; Schlemson, 2007; Marsen, 2019).

Seguidamente, se encuentra la tercera categoría, en la cual se examina la crisis desde el punto de vista de la definición. Desde donde se explora: 1. una descripción en cuanto a los riesgos que existen dentro de la sociedad, incluyendo el desarrollo de una audiencia pública que es global (Milburn, 1983; Weick, 1993; Pearson & Clair, 1998; Hwang & Lichtenthal, 2002; Probst & Raisch, 2005; Pearson et al 2007); 2. Se argumenta la definición desde la incertidumbre y añade una intrigante paradoja característica de su asociación (Billings et al, 1980; Gephart, 1984; Weick, 1988; Weick, 1993). 3. Se lleva el manejo de la crisis a un nuevo territorio, examinando los desafíos electrónicos, así como nociones más amplias de tipo, espacio y velocidad como relevantes para el pensamiento de crisis (Mitroff et al., 1988; Nelkin, 1988; Halpern, 1989; Pauchant et al., 1994; Maitlis & Sonenshein, 2010); y, 4. Se efectúa una conceptualización a partir de la turbulencia

como llave de contención y aprendizaje dentro de las organizaciones, sustentada en la resiliencia (Mitroff & Udwadia, 1987; O'Connor, 1987; Kash & Darling, 1988; Barnett & Pratt, 2000).

En conformidad con lo anterior, tales aproximaciones ponen en evidencia que la crisis organizacional como campo de estudio ha ido teniendo cada vez más relevancia, precisamente por las afectaciones que ha tenido a lo largo del tiempo, tanto en organizaciones grandes como pequeñas (Pauchant et al., 1992; Pauchant et al., 1994; Elsubbaugh et al., 2004). Lo que ha permitido que se ahonde en los puntos débiles que hacen susceptibles a las organizaciones en entornos de inestabilidad, los cuales radican en las cuatro áreas de crecimiento específicas: crecimiento, cambio, liderazgo y cultura organizacional (Hermann, 1963; Milburn et al., 1983; Probst & Raisch, 2005; Lalonde, 2007; Chih et al., 2022;). Una falla en cualquiera de estas áreas determinaría debilidades organizacionales que hacen a las empresas más propensas a desaparecer en contextos de crisis.

Razón por la cual, dadas las herramientas para reconocer y responder a estas señales, las organizaciones pueden prepararse para el ascenso de las crisis antes de que ocurran y posicionarse para el éxito al comprender la cultura organizacional predominante e identificar a la persona adecuada para liderar la organización a través de una crisis (Staw et al., 1981; Mitroff & Udwadia, 1987; Kash & Darling, 1988; Shrivastava, 1988; Elsubbaugh et al., 2004; Bowers, et al., 2017; Boman & Schneider, 2021).

Mientras en la marcha las particularidades del contexto determinarán nuevos retos, y por ende, nuevas formas de aproximarlos. Estas herramientas de prevención y gestión de las crisis se

pusieron en práctica durante las inestabilidad desencadenada por el coronavirus (Covid-19), en donde se vio reflejada la concepción que durante la última década ha tenido el término en estudio y el cual se desarrollará en el presente escrito.

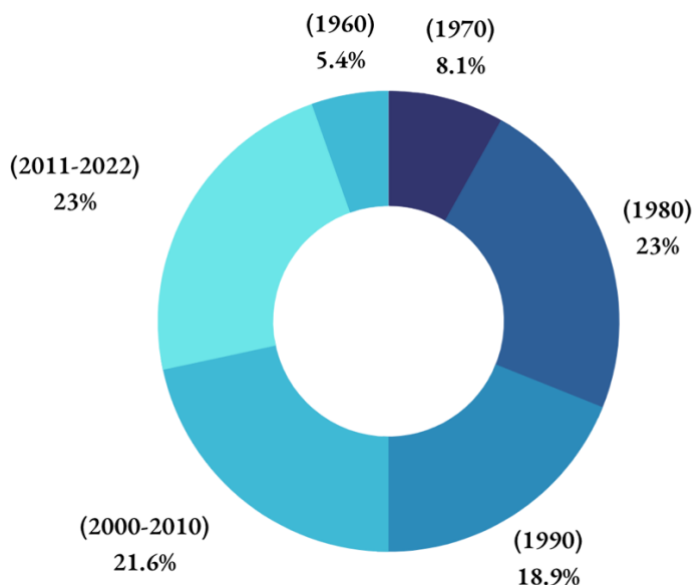
Una vez establecido lo previo, el presente artículo expone los resultados de una Revisión Sistemática de Literatura, que pretende conceptualizar la Crisis Organizacional, entretanto resalta los diferentes retos que esta presenta para la funcionabilidad y mantenimiento de las empresas. El fundamento de la estrategia de búsqueda se basó en consultas realizadas en las bases de datos Scopus, Web of Science (WoS) y Google Scholar, en conjunto al uso de una herramienta llamada Tree of Science (ToS). Así pues, el artículo está estructurado de la siguiente manera: en el capítulo 2 se presenta y explica la metodología de la investigación. Para el tercero se exponen los principales resultados identificados; y, finalmente, la discusión y las conclusiones se presentan en las secciones 4 y 5, respectivamente.

II. METODOLOGÍA

Como se indicó anteriormente, al pretender con la RSL una conceptualización de la Crisis Organizacional y sus principales retos en términos de funcionabilidad y mantenimiento de las empresas, la metodología empleada se fundamentó en una estrategia de búsqueda basada en consultas realizadas en las base de datos *Scopus*, *Web of Science* (WoS) y *Google Scholar*, en conjunto al uso de la herramienta *Tree of Science* (ToS). El periodo de tiempo escogido va desde la década de 1960s hasta 2022, distribuidos que se ve reflejada en la *Figura 1*.

Figura 1.

Distribución por décadas de la documentación utilizada para el análisis.



Nota. La distribución de los artículos está determinada para otorgarle equilibrio a las décadas.

Fuente: Obra del autor

- **1960:** 3 artículo, 1 capítulo de libro
- **1970:** 3 artículo, 3 capítulos de libro.
- **1980:** 15 artículos, 2 capítulo de libros.
- **1990:** 14 artículos.
- **2000-2010:** 15 artículos, 1 capítulo de libro.
- **2011-2022:** 17 artículos.

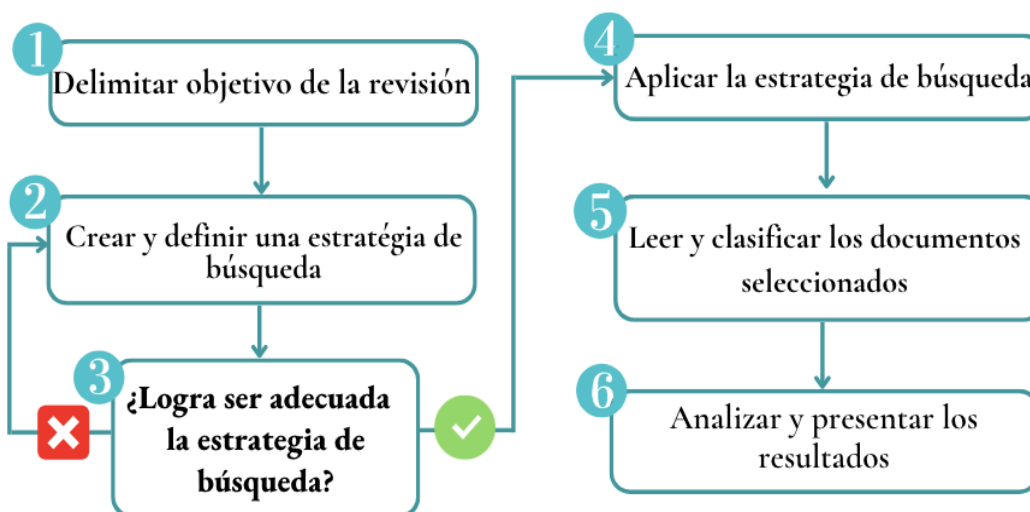
Ahora bien, los principios aplicados para la realización de la Revisión Sistemática literatura se basaron en los descritos en la obra de Bartels (2013); Granillo & González (2021); y, Orviz et al. (2021). En la *Figura 2* se expone la metodología general utilizada como primer paso dentro de la recolección de los documentos. Así pues, en primer lugar, se delimitó el objetivo de la revisión, que para poder desarrollarse divide el problema al que responde en subpreguntas. Es por esto que,

la selección estaría condicionada en un primer momento con la respuesta a las 3 preguntas principales que direccionan la argumentación de este artículo y que desarrollan el objetivo:

1. ¿Cuáles son las características generales de los artículos publicados en cuanto a definición y enfoque respecto al término de Crisis Organizacional (factores a considerar, comprensión del término, metodología, herramientas utilizadas)?
2. ¿Cuáles son los principales retos para las organizaciones identificados por los autores dentro de los documentos seleccionados?
3. ¿Cuáles son las limitaciones que presenta el estudio/escrito analizado al momento de analizar la crisis organizacional?

Figura 2.

Metodología general utilizada en la Revisión Sistemática de Literatura



Nota. Adaptado de “Trends and challenges in operations strategy research: Findings from a systematic literature review” (p. 85), por J. Vivares, L. Avella & S. William, 2022, *Cuadernos de Gestión*, 22(2)

En segundo lugar, siguiendo lo determinado por Bartels (2013), se creó y definió una estrategia de búsqueda como guía para llevar a cabo el proceso de forma cognitiva e interactiva que lograra que la RSL respondiera a los dos criterios de calidad indispensables, dentro de la recolección de los documentos, los cuales serían:

1. Relevancia de los artículos encontrados para el tema que se está estudiando, que para este caso en específico es la Crisis Organizacional.
2. Equilibrio entre *sensibilidad* (una mayor cobertura de literatura) y *especificidad* (definición estrecha y relevante).

Como tercer paso la estrategia de búsqueda finalmente escogida fue aplicada. Dicha estrategia estaba determinada por los siguientes componentes. En un primer momento se estructuró una ecuación de búsqueda, la cual fue aplicada a las bases de datos seleccionadas (Google Scholar, Scopus y Web of Science).

Profundizando en dicha ecuación, esta se aplicó utilizando el campo TITLE-ABS-KEY (título, resumen y palabras clave), sin ningún tipo de limitación en cuanto a los años de publicación, y se limitó por tipo de documento (LIMIT-TO (DOCTYPE)), artículo (ar), reseña (re), libro (book). Adicionalmente, se utilizaron operadores booleanos (OR, AND) para unir las palabras clave. En ese orden de ideas, la ecuación de búsqueda aplicada es la siguientes:

Para búsqueda de documentos en inglés:

f (source, keywords, time, document type) = TITLE- ABS-KEY (“organizational crisis” OR “organizational crises”) AND TITLE-ABS-KEY (“crisis management” OR “crises management” OR “crisis leadership” OR “crises leadership” OR “challenges” OR “limitations” AND TITLE-ABS-KEY (survey OR “case study” OR (literature review) OR framework OR interview* OR “conceptual model” OR “conceptual discussion” OR “action research” OR empirical) AND PUBYEAR ≥ 1970 AND (LIMIT- TO (DOCTYPE, “ar”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE, “re”) OR LIMIT-TO(DOCTYPE, “book”).

Para búsqueda de documentos en español:

f (source, keywords, time, document type) = TITLE- ABS-KEY (“crisis organizational” OR “comportamiento organizacional”) AND TITLE-ABS-KEY (“gestion de crisis” OR “manejo de crisis” OR “liderazgo en crisis” OR “retos” OR “limitaciones” AND TITLE-ABS-KEY (encuesta OR “caso de estudio” OR “revisión de literatura” OR “marco conceptual” OR “entrevista” OR “modelo conceptual” OR “discusión conceptual” OR empirico) AND PUBYEAR ≥ 1970 (LIMIT- TO (DOCTYPE, “ar”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE, “re”) OR LIMIT-TO(DOCTYPE, “book”).

Como segundo paso de la estrategia de búsqueda, es utilizado el resultado de la aplicación de la ecuación descrita. La primera búsqueda produjo 200 artículos (66 artículos en Google Scholar, 85 artículos en Scopus y 49 en Web of Science) que se incluyeron en una hoja de cálculo electrónica. El porcentaje de artículos encontrados con las palabras clave especificadas en las ecuaciones descritas para artículos escritos sobre crisis organizacional durante el período seleccionado fue del 0,21% en WOS (49/23.573 estudios sobre crisis organizacional hasta 2022). Para Scopus fue del 0,28% (85/30.419 estudios sobre crisis organizacional hasta 2022). Para Google Scholar fue del 0,26% (66/24.956 estudios sobre crisis organizacional hasta 2022).

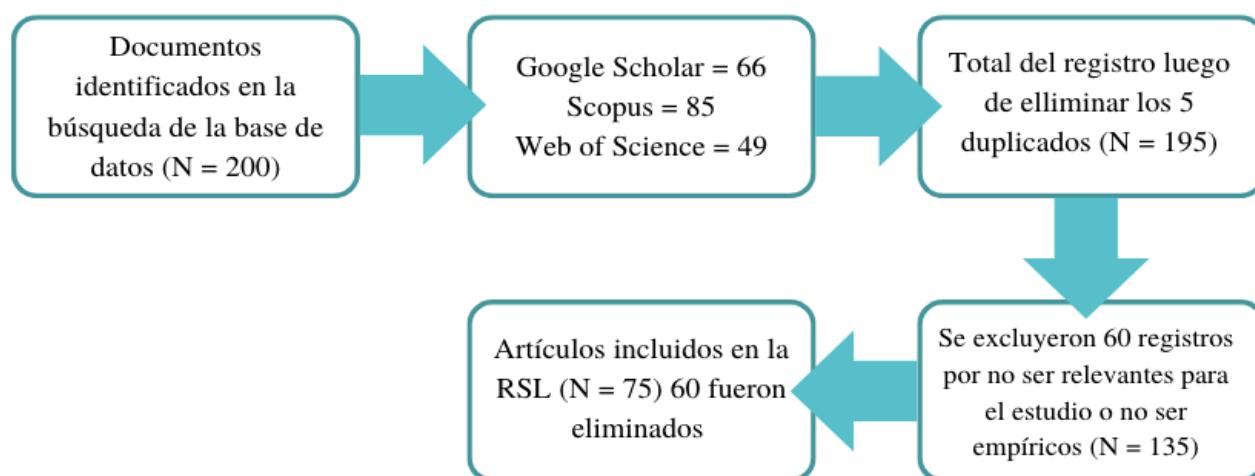
Esta lista de documentos, siguiendo con la estrategia de búsqueda, se filtró posteriormente para eliminar 5 duplicados. Una vez se realizó lo previo, se pasó a analizar los resúmenes de los artículos para determinar si los estudios correspondían a los objetivos de la investigación. Razón

por la cual se validó la pertinencia de los artículos en una extensa revisión y se descartaron 60 artículos no relacionados con las preguntas de investigación y que no eran estudios empíricos al no centrar su argumentación en el área de interés que correspondería al entorno empresarial. Para lo que se utilizó la metodología Tree of Science (ToS) y específicos criterios e inclusión - exclusión (paso explicado a mayor profundidad más adelante), quedando un total de 75 trabajos para analizar.

Una vez aplicado el filtro, se estructuró una base de datos de los escritos seleccionados, la cual incluyó información como nombre del autor, título de la publicación, año, resumen, referencia de la publicación, enfoque, metodología, tipología, y base de datos consultada. El proceso de búsqueda se muestra en la *Figura 3*.

Figura 3.

Proceso de búsqueda, selección y eliminación de artículos



Fuente: Obra propia del autor

Respecto a la metodología de Tree of Science (ToS), que es propuesta por Robledo et al. (2014), fue utilizada para minimizar el sesgo dentro de la búsqueda. Dicha metodología se basa en

la teoría de grafos y detecta referencias relevantes, al tiempo que minimiza el sesgo que resulta de las búsquedas realizadas en bases de datos específicas, lo que hace que sea una herramienta atractiva en investigaciones recientes (Durán et al. 2021; Robledo et al. 2021).

Posteriormente, se establecieron los siguientes criterios de inclusión/exclusión:

- a).** Inclusión de artículos relacionados con la gestión de la crisis organizacional y decisiones estratégicas, y la exclusión de aquellos enfocados únicamente desde la visión psicológica del término y que no se encaminaban en desarrollar el término en estudio.
- b).** Inclusión de artículos en los que la versión del texto completo es accesible.
- c).** Exclusión de los documentos publicados duplicados.
- d).** Exclusión de los artículos que únicamente correspondían a textos de opinión y contenían consideraciones limitantes.
- e).** Inclusión de artículos en los que se utilizaron herramientas cuantitativas y cualitativas para el procesamiento de los datos recopilados y que se centran parte de la argumentación en resaltar los retos de la crisis y las limitaciones que presentó su estudio para los autores.

Posteriormente, los artículos fueron leídos y clasificados por tipología (teórica o experimental). Los artículos teóricos se clasificaron en una de tres categorías: revisiones sistemáticas, artículos o marcos conceptuales y ensayos o reflexiones. Los artículos probatorios se clasificaron por tema, paradigma de investigación y herramientas utilizadas (ver *Tabla 1*).

Tabla 1.

Paradigmas de investigación para el desempeño de la investigación

Categoría	Subcategorías
<i>Perspectivas de análisis</i>	Cuantitativa - Cualitativa - Mixta
<i>Diseños de Investigación</i>	Experimental - Teórica
<i>Metodología General</i>	Análisis Comparativo, Exploración Teórico-Empírica, Texto de Opinión, Exploración Teórica
<i>Tipología de Investigación</i>	Histórico, Descriptivo, Correlacional, Explicativo, Exploratorio o cualitativo
<i>Tipología de Investigación 2</i>	Estructural, Descriptivo (por sector), Psicológico, Conceptual.
<i>Herramientas Utilizadas</i>	Encuesta/Entrevista (muestra), Estudios de Casos, Revisión de Literatura, Estudio de caso con herramientas cuantitativas para el procesamiento de datos recogidos

Nota. La caracterización de los artículos r está determinada por las variables de escogencia y clasificación presentes en la primera matriz elaborada en un primer momento.

Fuente: Obra propia del autor.

III. RESULTADOS

3.1. ¿Qué es la crisis organizacional?

3.1.1. Definición del concepto en la literatura. Algunas de las teorizaciones e Investigaciones iniciales sobre las crisis comenzaron con el trabajo de Hermann (1963), quien articuló tres componentes clave de una crisis organizacional: (1) constituye una amenaza para los valores y propósitos de alta prioridad de la organización, (2) determina una cantidad restringida de tiempo en el que se pueda idear una estrategia de acción y por ende, dar una respuesta, y, (3) puede

llegar a ser un evento inesperado o no anticipado por la organización, por lo que la sorpresa y el desconocimiento limitan el accionar.

El impacto de la definición de Hermann fue de gran trascendencia, tanto así que, muchas de sus ideas centrales están integradas en la definición de crisis que se cita con mayor frecuencia dentro de la literatura actual: "*una situación de baja probabilidad y alto impacto que las partes interesadas perciben como una amenaza para la viabilidad de la organización*" (Pearson & Clair, 1998, p.66). No obstante, la definición del concepto de crisis en un contexto organizacional no logra ser tan puntual y concreto. En efecto, entre la década de los 60s hasta principios de los 80s, no resultaban ser lo suficientemente precisas las definiciones que se argumentaban del término, es por ello que, las definiciones estaban encaminadas hacia los siguientes elementos:

1. La crisis organizacional produce crisis individuales, por lo que las repercusiones del mal funcionamiento de la empresa repercuten en el desempeño de cada uno que la conforman, generando estrés y desconcierto en los trabajadores, impactando negativamente en las relaciones laborales (Lazarus, et al., 1962; Milburn, 1972; Billings, 1980; Mitroff et al., 1987; Baun et al., 1987).
2. La crisis organizacional puede estar asociada con condiciones positivas o negativas, esto depende del punto de vista en que se analice y la percepción de qué tan dañina/benéfica puede resultar para la organización (Fink et al., 1971; Milburn et al., 1983).
3. Las condiciones positivas o negativas tienen un valor asociado para la organización y probabilidades de ganancia o pérdida asociadas con ellas (Billings et al., 1980; Shrivastava y Mitroff, 1987; Mitroff et al., 1988), lo que implicaría la necesidad de ejercer un accionar estratégico (Fink et al., 1971; Mitroff et al., 1987; Pearson y Clair, 1998).

4. Las crisis organizacionales pueden ser situaciones que se han precipitado rápida o repentinamente (Fink et al., 1971; Milburn, 1972; Kash y Darling, 1988).
5. Independientemente del tipo de crisis, la resolución es necesaria (Gephart, 1984; Halpern, 1984; Kash y Darling, 1988; Mitroff et al., 1988b) y; las crisis organizacionales tienen probabilidades asociadas a su ocurrencia y resolución, por lo que se podrían considerar acumulativas a lo largo del tiempo (Fink et al., 1971; Milburn, 1972; Billings, 1980; Mitroff et al., 1987; Baun et al., 1987).

3.1.2. Crisis organizacional: entre el evento y el proceso. A partir de la década los 90s, importantes estudios en torno a la crisis organizacional estuvieron vinculados principalmente hacia la gestión. Ello, debido a que se le otorgaba gran relevancia al hecho de que la investigación gerencial sobre crisis desde siempre ha estado muy fragmentada a causa de la falta de acuerdo sobre la definición del término crisis, precisamente, por la naturaleza del término mismo (Weick, 1988; Boin, 2004; Probst y Raisch, 2005), los desafíos que presenta la observación de crisis en tiempo real (Billings, 1980; Weick, 1988; Weick, 1993) y lo dificultoso que resultan las comparaciones entre eventos únicos (Probst y Raisch, 2005). Sin embargo, a pesar de la naturaleza fragmentaria de la crisis, algunos de los autores consultados indican que existen dos amplias conceptualizaciones a través de las cuales es posible comprender la crisis organizacional: desde la percepción de la crisis como un evento y como un proceso.

La perspectiva de la crisis como evento, por definición, privilegia los estudios que indagan en las reacciones de los actores ante eventos raros y excepcionales y, en muchos sentidos, descuida la investigación que apunta a comprender cómo se produjo la crisis en primer lugar (Weick et al.,

1999). Por otro lado, el enfoque de la crisis como proceso destaca la importancia de la gestión de crisis previa, durante y posterior al evento. En la *Tabla 2*, se resumen las diferentes concepciones de crisis organizacional y gestión de crisis.

Tabla 2.

Definición y Características de los Conceptos de Crisis y Gestión de Crisis

Términos	Crisis Como Evento	Crisis Como Proceso
<p><i>Crisis Organizacional</i></p>	<p>Definición: Eventos de baja probabilidad, imprevistos pero de alto impacto (altamente perjudiciales) que son impredecibles, sorprendentes y amenazan la viabilidad y funcionamiento de la organización (Pearson & Clair, 1998).</p> <p>Características: *El incidente o evento es la unidad de análisis (Pearson & Clair, 1998). Los eventos son contingencias aisladas en el espacio y el tiempo (Lagadec, 2007). *Poseen un origen diferenciable, lo que ha dado lugar a tipologías de crisis organizacional (Billings et al., 1980; Pauchant & Mitroff, 1992). *Asociado con la incertidumbre: inconcebible, no estructurada, no planificada e inesperada (Pearson, Roux-Dufort y Clair, 2007); Por lo tanto, uno no puede planificar o medir completamente la probabilidad de que estos eventos ocurran ni su intensidad (Mitroff et al., 1996; Pearson & Clair, 1998).</p>	<p>Definición: Procesos prolongados, donde un “evento desencadenante” es el resultado de un largo período de incubación; es decir, las crisis ocurren en fases, implicando un proceso, incluso su aproximación (Mitroff 2005).</p> <p>Características: *La crisis se desarrolla en etapas: señales de advertencia, etapa aguda, amplificación y resolución (Mitroff & Pearson, 1993) en las que el pico agudo es la acumulación de disfunciones (Donaldson y Preston, 1995). *Los eventos desencadenantes tienen una genealogía, que normalmente es ignorada en sus etapas temprana por los tomadores de decisión. La cual puede acumularse y ser sustancialmente dañina (Hwang y Lichtenthal, 2002). *Las crisis acumulativas en las organizaciones con el tiempo se vuelven auto ejecutantes hasta que se alcanza un cierto umbral. Estas crisis, cambian las variables de estado del sistema, desafían</p>

		las convenciones y generan múltiples puntos de conflicto (Hwang y Lichtenthal, 2002; Williams et al., 2017).
Gestión de la crisis	<p>Definición: Coordinar las partes interesadas y recursos en un entorno ambiguo para volver a alinear un sistema interrumpido (Sommer & Pearson, 2007).</p> <p>Características: *Reajuste de supuestos básicos, respuestas conductuales y emocionales encaminadas a la recuperación y reajuste en menor tiempo (Sommers, 2009). *Orientada a la reacción a reducir el impacto de la crisis y retomar las actividades “normales” lo antes posible (Lalonde, 2004). Por lo que se enfoca en la planificación y preparación de escenarios previos (Mitroff y Pearson, 1993).</p>	<p>Definición: Gestionar la atención primeros indicios de crisis en proceso y acciones posteriores al evento para proteger un sistema volver a alinearlo (Mitroff & Pearson, 1993).</p> <p>Características: *Es probable que haya patrones sistemáticos que influyan en varias etapas del proceso de crisis (Pearson y Clair, 1998); estudiar el sistema podría ayudar a la complejidad y la ambigüedad que rodea a las crisis (Pauchant y Dauville, 1994). *Explicar e integrar las muchas relaciones que vinculan a diversos actores y problemas y cómo estos influyeron en el proceso de crisis (Mitroff et al., 1996; Kooor-Misra; et al., 2000).</p>

Fuente: Obra propia del autor

3.1.3. Crisis Organizacional Abrupta: resultado de la crisis como evento. Las crisis organizacionales abruptas son provocadas por el súbito impacto de las perturbaciones y los desequilibrios tanto internos como externos que crean un punto de conflicto entre una organización y una de sus muchas partes interesadas (Hwang y Lichtenthal, 2002). Por lo tanto, es probable que las organizaciones experimenten una fuerza rápida y específica en un momento determinado con un aumento rápido de la velocidad (Donaldson y Preston, 1995; Marsen, 2019). La probabilidad

de ocurrencia de crisis abruptas es independiente del tiempo. El grado de probabilidad de ser golpeado por una crisis abrupta está directamente relacionado con el grado de riesgo al que está expuesta una organización (Kovoor-Misra et al., 2000; Pearson et al., 2007).

Si bien, está lo suficientemente documentado que ciertas posturas estratégicas son efectivas para reducir los riesgos, todas las organizaciones inevitablemente operan con algún grado de riesgo (Kash et al., 1988; Elsubbaugh et al., 2004; McConnell y Drennan, 2006; Snoeijers, et al., 2018;). Según el producto-mercado atendido y la tecnología adoptada, cada organización tiene sus puntos débiles frente a posibles crisis abruptas (Kovoor-Misra et al., 2000). Como consecuencia, los riesgos no cubiertos exponen ineludiblemente a la organización a los impactos del entorno. Una variedad de eventos agudos y enfocados, como cambios repentinos del mercado, depreciación significativa y repentina de la moneda, fallas de productos y huelgas laborales, pueden desencadenar crisis abruptas (Milburn, 1983; Hwang y Lichtenthal, 2002; Probst y Raisch, 2005).

Además de los riesgos no cubiertos, las crisis abruptas también pueden desencadenarse por un comportamiento de asunción de riesgos excesivo en las organizaciones. En efecto, “la asunción de riesgos excesivos en las organizaciones surge del riesgo moral: la dificultad de monitorear y hacer cumplir un comportamiento apropiado da lugar a la asunción de riesgos excesivos debido al interés propio de los agentes” (Hwang y Lichtenthal, 2002, p. 133).

3.1.4. Crisis Organizacional Acumulativa: resultado de las crisis como proceso. La probabilidad de que ocurra una crisis acumulativa es creciente en el tiempo. Una fuente potencial de crisis acumulativa proviene del estancamiento organizacional y la rigidez mental (Milburn, 1983; Hwang y Lichtenthal, 2002; Probst y Raisch, 2005; Pearson et al 2007).

La teoría de la negación de la crisis sostiene que las empresas pueden enfatizar demasiado en la fuerza de su estrategia o descartar la seriedad de los cambios en el mercado debido al éxito anterior (Mitroff y Udwadia, 1987; Pearson y Mitroff, 1993). Además, la adaptación perfecta al entorno y el despliegue exitoso de recursos en el pasado generan inercia organizacional y, por lo tanto, los cambios necesarios pueden percibirse como temporales e intrascendentes (Halpern, 1989).

Para las organizaciones que atraviesan cambios estructurales, es típico que una estructura organizacional sustituya a otra en el punto en que se alcanza un estado crítico de incongruencia con el entorno (Fink y Taddeo, 1971; Donaldson y Presto, 1995). Se observan cambios estructurales porque las configuraciones de una organización están compuestas de elementos que se apoyan mutuamente, y los cambios parciales pueden causar desarmonías costosas (Billings, 1980).

Por lo tanto, la gerencia puede demorar racionalmente las adaptaciones y mantener la configuración interna siempre que el costo de las primeras supere las consecuencias financieras de las segundas (Hwang y Lichtenthal, 2002). A diferencia de las crisis abruptas, las crisis acumulativas son difíciles de rastrear hasta eventos específicos, debido a que manifiestan las consecuencias del deterioro entre una organización y su entorno (Probst y Raisch, 2005; Simola, 2005).

Figura 4.

Génesis Crisis Organizacional Abrupta y Acumulativa.



Nota. Adaptado de “Anatomy of Organizational Crises” (p.133), por P. Hawng & D. Lichtenthal, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3 (3).

3.1.5. Crisis Organizacional: Objetivo más allá de la supervivencia. Dado que satisfacer las necesidades¹ empresariales es una condición de supervivencia necesaria para la permanencia y funcionamiento de la organización, se vuelve indispensable para éstas el considerar cada una de ellas con suma importancia (Milburn et al., 1983). Pero satisfacer estas necesidades es solo una condición obligatoria, que no es suficiente por sí misma para catalogarla como efectividad organizacional, a menos que la supervivencia sea el único objetivo que posee la empresa (Mitroff et al., 1996; Lockwood, 2005; Probst y Raisch, 2005; Schlemson, 2007; Duncan, et al., 2011).

Sin embargo, lo usual es que las organizaciones posean varios objetivos específicos para ellas, objetivos que son particulares a su entorno y constitución como organización, que además de la supervivencia, se enfocan en el crecimiento, la rentabilidad, el tamaño y la estabilidad

¹ En cuanto a las necesidades que determinan la supervivencia de las organizaciones, Milburn et al. (1983), resalta: la adquisición de recursos, eficiencia, producción/rendimiento, coordinación racional, renovación y adaptación organizativa, conformidad y satisfacción.

organizacional, independiente de si se encuentran en medio de un ambiente hostil como el que constituye un escenario de crisis (Milburn et al., 1983, Weick, 1988; Kuklan, 1988; Halpern, 1989; Barnett y Pratt, 2000; Lockwood, 2005; Mitroff, 2005; Simola, 2005; Schlemson, 2007; Maitlis y Sonenshein, 2010; Gilstrap et al., 2015; Chih et al., 2022).

Es por ello que, los niveles de efectividad organizacional se miden en términos de qué tan bien la empresa alcanza sus objetivos, al tiempo en que mantiene su sentido de supervivencia, es decir, su constitución y funcionamiento (e incluso cierta mejoría en estos), permanece a pesar del contexto en que pueda encontrarse (Pearson & Clair, 1998; Barnett y Pratt, 2000; Lockwood, 2005; Lalonde, 2007; Maitlis y Sonenshein, 2010).

Lo previo es cierto tanto si la organización es consciente de ello como si no. Si una organización ignora sus necesidades de supervivencia, cesará y desistirá. Pero para hacer más que simplemente sobrevivir a un contexto de crisis, deberá alcanzar sus objetivos, de lo contrario estará siempre en una posición vulnerable (Milburn et al., 1983; Kuklan, 1988; Weick, 1988; Halpern, 1989; Lockwood, 2005; Mitroff, 2005; Simola, 2005; Schlemson, 2007; Maitlis y Sonenshein, 2010; Gilstrap et al., 2015; Chih et al., 2022).

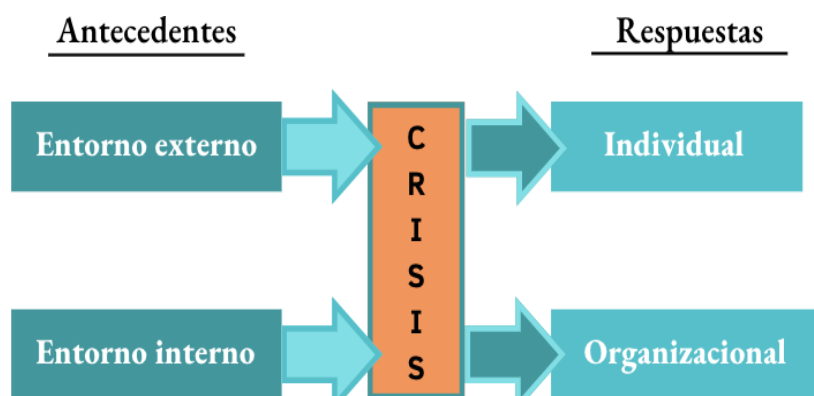
En virtud de lo anterior, el cumplimiento de las metas empresariales puede ser usado como referencia en la comprensión del término de crisis organizacional, puesto que la crisis debe definirse desde la inclusión de condiciones objetivas y subjetivas (percibidas) (Hedburg et al., 1976; Milburn, et al., 1983; Pearson et al., 2007; Simola, 2015).

3.2. Conceptualización de la Crisis Organizacional

La comprensión integral del término en cuestión está determinada por entendimiento de los antecedentes que la propician y las respuestas que desde las empresas se brinda a partir de la percepción que se tenga de estas, tal como se muestra en el *Figura 5*.

Figura 5.

Conceptualización de la Crisis Organizacional.



Nota. Adaptado de “Organizational Crises. Part I: Definition and Conceptualization” (p.1149), por T. Milburn et al., 1983, *Human Relations*, 36 (12).

3.2.1. Caracterización del entorno externo de una Crisis Organizacional. Cada uno de los componentes del entorno externo representa un importante antecedente desencadenante de crisis organizacional. Esto sucede en consecuencia a que, en la medida en que para que un componente se convierta en un antecedente, está determinado por la magnitud en que provoca un desajuste entre la organización y el entorno (Milburn et al., 1983; Gephart, 1984; Pauchant y Mitroff, 1992). Lo que hace de este una variable importante en el manejo de la crisis, puesto que su potencial lo establece el grado de control que la organización sea capaz de ejercer sobre su entorno (Lockwood,

2005). En la *Tabla 3* son identificados y descritos los componentes del entorno externo, que se vuelven indispensables en la comprensión de crisis organizacional.

Tabla 3.

Descripción de las características del Entorno Externo

Componentes	Descripción
<i>Competidores</i>	El grado de competencia no solo es un precipitador importante de crisis, sino también una influencia importante en la respuesta de una organización a una crisis. Las cualidades importantes de los competidores aquí son su número e intensidad. Estas cualidades obviamente influyen en el logro de los objetivos de una organización. (Khandwalla, 1978, citado en Milburn et al., 1983, pág 1148 – 1149).
<i>Proveedores</i>	En este componente se incluyen aquellas unidades en el entorno que suministran la tierra, la mano de obra y el capital a la organización. En la medida en que estos no estén bajo el control de la organización, ésta intentará emplear muchos medios para incluirlos, como la negociación, la cooptación, la cooperación y tener muchos proveedores alternativos (Thompson, 1967 y Galbraith, 1977, citados en, Milburn et al., 1983, pág. 1149)
<i>Clientes</i>	Estos son esencialmente el mercado para los productos de la organización. Las cualidades clave de este mercado están determinados por la homogeneidad, el tamaño, la ubicación y la tendencia de la demanda (Milburn et al., 1983; Mitroff, 2005). Su relevancia radica igualmente en que las estructuras organizativas en red ofrecen una mayor agilidad y adaptabilidad al mantener innumerables relaciones seguras con stakeholders de calidad (proveedores, clientes, financiadores etc.) (Sommers, 2009; Snoeijers y Poels, 2018; Chih et al, 2022).
<i>Reguladores</i>	Estos representan los grupos que restringen legalmente a la organización, como la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, la Comisión Federal de Comercio y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional.

	Aspectos importantes de estos grupos son el alcance de sus demandas, la dificultad que tiene la organización para satisfacerlas y la falta de previsibilidad de nuevas demandas (Shrivastava et al., 1988).
<i>Sociedad</i>	Las normas, los valores, la tecnología, la educación y el sistema político son solo algunos de los aspectos sociales importantes que influyen en las organizaciones (Milburn et al., 1983; Schlemson, 2007; Bowers et al., 2017). Los valores de la sociedad pueden influir en las metas que una organización establece (Beyer, 1981). Por ejemplo, en Estados Unidos, “muchas organizaciones han adoptado el crecimiento como una meta importante. Sin embargo, este objetivo no ha hecho más que reflejar la “sociedad de la abundancia”. (Milburn, et al., 1983, pág. 1150).
<i>Propietarios, Juntas Directivas</i>	Tienen un poder financiero y legal importante para dirigir la organización en su selección de objetivos y su forma de operar, entre otras cosas. En algunos casos, las metas fijadas de la organización son las de los propietarios, que pueden distinguirse de los gerentes de la organización. (Mitroff et al., 1996; Dunbar y Goldberg, 1978, citado en, Milburn et al., 1983).
<i>Desastres Naturales</i>	Estos incluyen inundaciones, sequías, heladas, tornados, clima predecible, las organizaciones aún pueden desarrollar planes de contingencia para enfrentarlos, especialmente cuando son predecibles (Duncan et al., 2011). Las investigaciones han demostrado que la gestión exitosa de desastres resulta principalmente de las actividades de las organizaciones de emergencia (Quarantelli, 1988).

Fuente. Obra de autor

3.2.2. Caracterización del contorno interno de una Crisis Organizacional. En ese punto el entorno interno es crucial para explicar el desarrollo de las crisis organizacionales. Esto sucede debido a que, a menos que el entorno externo esté completamente descontrolado y sus efectos sean en su totalidad impredecibles, es el contexto interno de una organización el que suele ser el culpable en una crisis organizacional, incluso si en un primer momento el culpable parece ser el entorno externo (Milburn et al., 1983; Schlemson, 2007; Mitroff et al., 1996). Por causa de

que la vulnerabilidad de una organización inicia desde sus bases internas, desde la percepción que se tiene de los entornos turbulentos, de la débil personalidad estratégica de los líderes para generar un plan de prevención y acción, y de los atributos que como organización hacen que dentro de esta, independientemente del contexto, se mantenga cierta estabilidad y flexibilidad (Schlemson, 2007; Kuklan, 1988; Weick, 1988; Weick, 1993). En la *Tabla 4* son identificados y descritos los componentes que caracterizan al entorno interno y que se vuelven indispensables en la comprensión de crisis organizacional.

Tabla 4.

Descripción de las características del Entorno Interno.

Componentes	Descripción
<i>Características Ejecutivas</i>	Las posturas estratégicas que pueden adoptar los gerentes frente a las crisis varían desde la movilización para resolver la situación con base en información adecuada y un enfoque racional de toma de decisiones económicas (modelo) hasta ponerse a la defensiva, preocupados por salvar las apariencias y utilizando un enfoque político para la toma de decisiones (Weick, 1969).
<i>Personalidad de los tomadores de decisión</i>	La personalidad de los tomadores de decisiones también influye en el grado de percepción de las crisis organizacionales (Weick, 1993; Sayegh et al., 2004; Gilstrap et al., 2015; Bowers, 2017). La ansiedad de los tomadores de decisiones puede llegar a influir en sus percepciones de la gravedad de una situación de crisis (Billings et al., 1980; Weick, 1993; Sayegh et al., 2004; Gilstrap et al., 2015). Por otro lado, existen tres características indispensables en los líderes durante un contexto de crisis organizacional: <i>conocimiento, las habilidades y las actitudes</i> (Lockwood, 2005). De las cuales se desprende ser un jugador de equipo, estratégico, transparente con las partes interesadas, rápido para

	<p>responder, tener confianza en sí mismo y estar preparado (Gilstrap et al., 2015).</p>
<p><i>Demografía organizacional</i></p>	<p>Se refiere a causas y consecuencias de la distribución de atributos demográficos específicos de los empleados de una organización (Belén, 2008). Tres características demográficas clave de las organizaciones son sus valores, sus objetivos y su etapa en el ciclo de vida (Milburn et al., 1983). Las organizaciones son más susceptibles a las crisis en el momento en que se preocupan por los resultados inadecuados de una percepción incorrecta de la etapa en la que se encuentran (Milburn et al., 1983; Weick, 1990; Lockwood, 2005). En virtud de lo cual, existe una estrecha relación entre la demografía organizacional con respecto a la experiencia y la historia que tiene una organización con las crisis.</p>
<p><i>Historia y Experiencia Organizacional</i></p>	<p>El pasado se vuelve la clave infalible para comprender el presente (Weick, 1990; Barnett y Pratt, 2000; Mitroff, 2005). Las organizaciones tienden a ser inherentemente conservadoras ya responder a los procedimientos establecidos. En consecuencia a que la forma en que se manejaron las situaciones en el pasado a menudo será la forma en que se manejarán en el futuro (Pfeffer, 1978, citado en, Milburn et al., 1983).</p> <p>En tal contexto, las decisiones son parte del modelo político más que económico-racional (Pearson y Clair, 1998; Pearson et al., 2007). Sin embargo, dado que las crisis tienden a tener características únicas, las respuestas pasadas tenderán a ser inapropiadas para futuras crisis (Gilstrap et al., 2015).</p>
<p><i>Atributos Organizacionales</i></p>	<p>Los atributos organizacionales más estrechamente asociados con las crisis organizacionales son los grados de centralización, amortiguamiento, autocontención, diversidad, estabilidad, flexibilidad estructural y capacidad de transmisión y procesamiento de información (Weick, 1988; Kuklan, 1988; Weick, 1993). Todas estas son características del subsistema gerencial de la organización y, como tal, se vuelven críticas en las crisis organizacionales.</p>

Fuente: Obra de autor

3.2.3. Puntos a considerar en el manejo de una Crisis Organizacional. Para gestionar las crisis de manera efectiva, las organizaciones primero deben ser conscientes de todas las fases y pasos involucrados en todo el proceso de gestión de crisis. De acuerdo con Mitroff et al., (1987), la primera fase la constituye la preparación y prevención, por lo que el objetivo de esta fase es prepararse para muchas de las crisis y las causas de las mismas.

Además, debido a que las crisis se están volviendo cada vez más complejas, un paso secundario debe ser prepararse para la ocurrencia simultánea de crisis. Nuevamente, el propósito es ampliar la perspectiva de la organización. Prepararse para las crisis e intentar prevenirlas significa probar y simular constantemente tantas averías como sea posible (Mitroff et al., 1987; Mitroff y Pearson, 1993; Mitroff et al., 1996; Pearson et al., 2007).

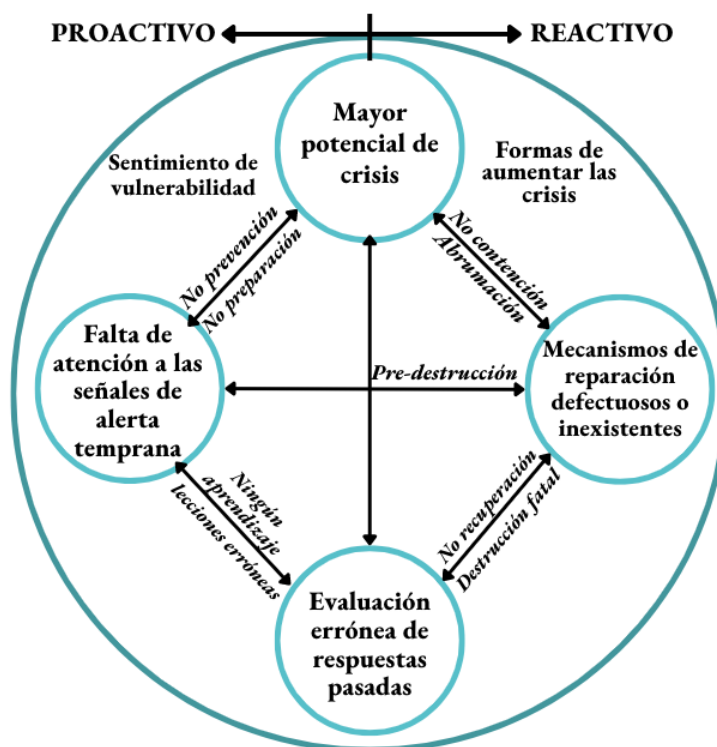
La segunda fase es el afrontamiento, siendo su objetivo el de dibujar una red apretada y estrecha en torno a una crisis que ha ocurrido. Esto contendrá la crisis y evitará que se propague dentro o fuera de la organización (Mitroff et al., 1987; Mitroff y Pearson, 1993; Mitroff et al., 1996; Pearson et al., 2007). Para lograr esto, un número cada vez mayor de organizaciones ha considerado conveniente establecer unidades organizativas especiales conocidas como unidades de gestión de crisis o equipos de crisis (Mitroff et al., 1987).

Es importante resaltar en este punto que, las soluciones a una crisis organizacional no logra ser concreta, precisamente por los diferentes matices que logra tener una crisis dentro de una organización (Schlemson, 2007). De tal forma que, a la hora de establecer un plan de acción es normal que existan sentimientos de la negación, la ira y la depresión, puesto que son emociones

humanas poderosas que son difíciles de manejar, particularmente durante una crisis. Por esta razón, se aconseja a las organizaciones que eleven sus niveles de ansiedad cuando se preparan para lo peor, para que puedan hacer frente a una crisis real (Mitroff et al., 1987; Mitroff y Pearson, 1993; Mitroff et al., 1996; Pearson et al., 2007). En la *figura 6* que muestra los pasos que casi garantizan que una organización vivirá una gran crisis de la que no se recuperará.

Figura 6.

Pasos en la gestión de la crisis que resultan en respuestas negativas y perjudiciales para la empresa.



Nota. Adaptado de “Effective Crisis Management.” (p.293) por I.I. Mitroff et al., 1987, *The Academy of Management Perspectives*, 1(4). Traducción hecha por el autor.

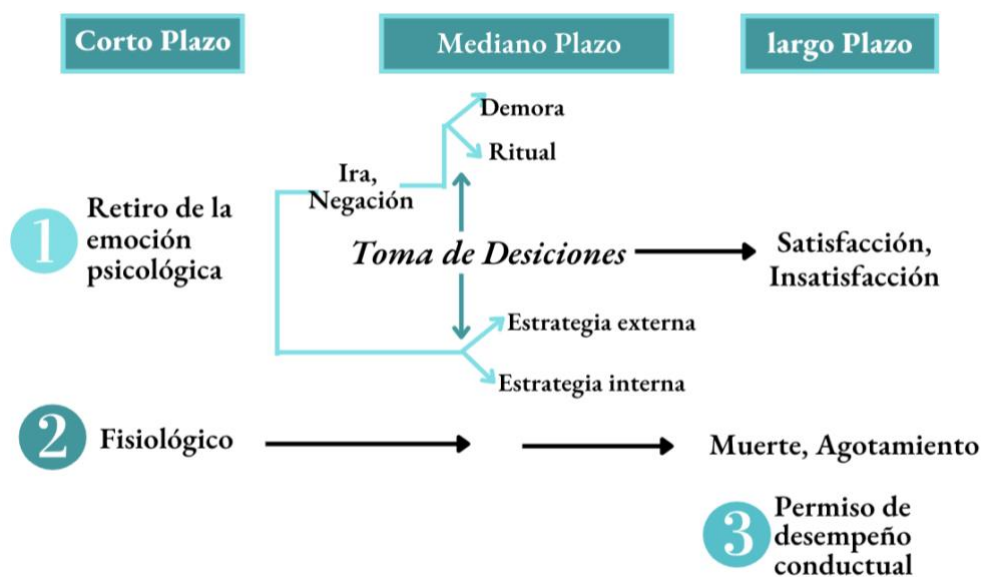
3.2.4. Respuesta Individual a la Crisis Organizacional: Perspectiva desde el estrés. Hay tres niveles de respuestas de estrés individuales: a corto plazo, intermedio y largo plazo. Iniciando con el corto plazo, las respuestas individuales se constituyen desde efectos de dos tipos: efectos

fisiológicos y efectos psicológicos. En cuanto a los efectos psicológicos, asociados con el estrés de las situaciones de oportunidad, se encuentran síntomas psicológicos tales como entusiasmo, alegría, alta autoestima y buen humor (Lazarus et al., 1962).

En contraste, están los síntomas de depresión, ira e infelicidad, baja autoestima e irritabilidad por el estrés asociado a situaciones de constricción y, en menor medida, de exigencia (Lazarus et al., 1962; Milburn et al., 1983; Snyder et al., 2006). Sin embargo, debe aclararse que no todos los individuos responden con el mismo nivel de intensidad o grado de severidad a las mismas situaciones de estrés (Mitroff et al., 1988) .

Figura 7.

Respuestas individuales potenciales a las crisis organizacionales. Una perspectiva del estrés.



Nota. Adaptado de "Organizational Crisis. Part II: Strategies and Responses" (p.1163) por T. Milburn et al., 1983, *Human Relations*, 36 (12). Traducción hecha por el autor.

En la etapa intermedia, las respuestas psicológicas primarias del individuo son decidir qué hacer. Como se muestra en la *Figura 7*, hay dos estrategias de decisión principales y el individuo

puede usarlas para responder al estrés producido por una crisis activa y pasiva (Milburn et al., 1983). La respuesta pasiva incluye la decisión de un individuo de ignorar la situación, enojarse por ella, negarla o crear ilusiones al respecto (Starbuck et al., 1978), así como también, cambiar el nivel de importancia de los resultados relacionados con la situación de crisis (Lazarus et al., 1962) o finalmente resignarse a la situación y tratar de sobrellevarla (Billings et al., 1980).

Las respuestas activas pueden clasificarse en aquellas relacionadas con aspectos cambiantes del entorno externo y aquellas relacionadas con el entorno interno. La elección de la respuesta está determinada por la percepción del individuo de la crisis: falta de control del entorno externo y alta susceptibilidad del entorno interna (Mitroff et al., 1987; Mitroff y Pearson, 1993).

Por otro lado, la implementación de una estrategia influye en las respuestas conductuales que se tomarán en el largo plazo, así como en las respuestas psicológicas y fisiológicas del individuo (Milburn et al., 1983). Las respuestas de comportamiento a largo plazo están asociadas con el estrés que producen las crisis organizacionales (Sayegh et al 2004). Por lo que se asocian a las crisis de oportunidad los niveles más altos de satisfacción, participación, sentido de responsabilidad, autoestima y sentido de desafío y logro de los empleados (Lazarus, 1961; Barnett y Pratt, 2000; Sayegh et al., 2004).

Asimismo, se relaciona con una mayor restricción o crisis de demanda los niveles más bajos de estas mismas respuestas psicológicas, así como sentimientos de tensión y ansiedad (Lazarus, 1961; Milburn et al., 1983; Sayegh et al., 2004; Pearson et al., 2007).

3.2.5. Respuesta Organizacional a la Crisis. A corto plazo, una de las respuestas es la centralización de la organización (Hermann, 1963).

En tiempos de crisis, la organización busca soluciones en el líder (Carrington et al., 2019). Lo que hace que, a medida que aumenta la presión del tiempo sobre un grupo, el líder pone sus esfuerzos, en un primer momento, en la estructura de iniciación, aumentando la centralización de la toma de decisiones, así como la coordinación y el control (Milburn et al., 1983). La relación es que los tomadores de decisiones centralizados tomarán decisiones efectivas (Sayegh et al., 2004; Carrington et al., 2019). Otra respuesta inmediata a las crisis organizacionales es el cambio en los criterios de desempeño utilizados por la organización (Mitroff, 2005; Duncan et al., 2011).

Figura 8.

Potencial respuesta organizacional a la crisis.

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Atributos Organizacionales	Características Ejecutivas	Valores y Metas
<ul style="list-style-type: none"> a. Centralización b. Descentralización c. Cohesión grupal d. Desintegración social e. Cambio en el criterio de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> a. Reemplazos b. Despidos c. Nuevos supuestos d. Nueva ideología 	<ul style="list-style-type: none"> a. Reducir b. Expandir
	Atributos Organizacionales	Atributos Organizacionales
	<ul style="list-style-type: none"> a. Nuevos mercados b. Nueva tecnología c. Más sistemas de recopilación de datos 	<ul style="list-style-type: none"> d. Tamaño más pequeño e. Tamaño más grande f. Toma de decisiones g. Planeación
		Experiencia e Historia
		<ul style="list-style-type: none"> Éxito Fracaso

Nota. Adaptado de “Organizational Crisis. Part II: Strategies and Responses” (p.1163) por T. Milburn et al., 1983, *Human Relations*, 36 (12). Traducción hecha por el autor.

Hay varias respuestas a plazo intermedio que tienen las organizaciones para las crisis, las cuales se sustentan en las características ejecutivas o los atributos de la organización (Milburn et al., 1983; Pearson et al., 2007). La principal característica ejecutiva cambiada en respuesta a las crisis son los tomadores de decisiones (Carrington et al., 2019). Otras respuestas ejecutivas incluyen cambiar las suposiciones hechas por la organización (Homant y Kennedy, 2003). Como resultado, estos pueden lanzar a la organización a nuevas empresas y hacer que la organización inicie programas de calidad de vida laboral bajo el supuesto de que los trabajadores quieren participar en las decisiones del lugar de trabajo (Milburn et al., 1983; Homant y Kennedy, 2003).

Otro punto a resaltar de la importancia de descentralización durante las crisis es la idea de que la alta dirección debería preocuparse por "gestionar la ideología" (Weick; 1979; Beyer, 1988; Weick, 1988). Si la alta dirección comienza a centralizar la toma de decisiones en el corto plazo, es menos probable que tenga tiempo de cumplir con este papel de gestionar la ideología (Weick, 1988). Como consecuencia, las decisiones que se tomen pueden ser de menor calidad y la organización será mucho menos cohesiva. La falta de cohesión debido a la atención de la gerencia y el tiempo para la centralización puede ser especialmente perjudicial en esta etapa de la respuesta a la crisis, ya que también es probable que se ponga más énfasis en cumplir las metas externas y adaptativas de la organización que en las metas de mantenimiento (Douglas y Wildevsky, 1982; Milburn, 1983; Pearson et al., 2007).

A largo plazo, varios atributos de la organización también pueden cambiar en respuesta a las crisis. La organización puede cambiar de estructura, lo que se traduce en aumento de la descentralización, o al menos, aumento en el tamaño del personal que asesora a la alta dirección

(Sayegh et al., 2004; Carrington et al., 2019). Al aumentar el sistema de información gerencial de la organización, es probable que aumenten las capacidades de vigilancia, facilitando el regreso a la toma de decisiones centralizada pero con suficiente información, en caso de que el tiempo se convierta en un factor para responder con éxito a la crisis (Mitroff et al., 1988; Duncan et al., 2011).

Un aspecto final de la respuesta a largo plazo es la creación de una historia y experiencia en el manejo de crisis. Es probable que una mayor experiencia sirva bien a la organización en futuras situaciones de crisis y un historial de éxito en el manejo de crisis debería permitirle a la organización percibir futuras crisis de manera más positiva que si tuviera un historial de fracaso con crisis (Weick, 1990; Pearson y Clair, 1998; Barnett y Pratt, 2000; Mitroff, 2005; Pearson et al., 2007).

3.3. Evolución del concepto en la última década.

3.3.1. Abordaje de la crisis organizacional desde la comunicación y las redes sociales.

Las crisis organizacionales afectan la gestión de las empresas, a los empleados, a las partes interesadas, y a la sociedad en la que opera dichas organizaciones, que hace que se produzcan crisis en todas las industrias, contextos sociales y estructuras organizativas (Marsen, 2019). Es decir, son indiscriminadas. Aunque generalmente son inesperados y perjudiciales para el funcionamiento rutinario de la organización, resultan ser omnipresentes y no del todo sorprendentes o desconcertantes (Cheng y Seeger, 2012; Marsen, 2019; Claeys y Coombs, 2020; Boman y Schneider, 2021). Esto ha hecho que se le otorgue, en especial desde la última década, una importante relevancia a la comunicación y el papel trascendental que ésta juega durante la crisis organizacional.

En virtud de lo cual, al abordar una situación de crisis desde una perspectiva de comunicación, siempre pone en juego la naturaleza y su contexto (Marinus, 2018). Esto ha hecho que durante los últimos años, la percepción que se tiene de las crisis organizacionales es que éstas difieren según el tipo de crisis, el grado de responsabilidad de la empresa, el alcance del daño, el número de partes interesadas involucradas, el tipo de industria que la comprenden y la reputación e historia existentes de la organización (Cheng y Seeger, 2012; Marsen, 2019; Claeys y Coombs, 2020; Chih et al., 2022; Williams et al., 2017).

Desde esta perspectiva, la comunicación entorno a la crisis organizacionales involucra tanto a los profesionales como a los académicos en términos de ética, resolución de problemas, estrategia y comunicación interpersonal efectiva (Claeys y Coombs, 2020). Para la organización, gestionar una crisis de manera efectiva es crucial para restablecer el control de la empresa, restaurar su imagen y recuperar la confianza de las partes interesadas (Cheng y Seeger, 2012). A partir de esta visión, el examen de las estrategias empleadas durante una crisis proyecta claridad sobre cómo se actúan los valores, las suposiciones y las intenciones en las prácticas de comunicación (Williams et al., 2017; Boman y Schneider, 2021).

La respuesta rápida a un evento de crisis es beneficiosa para las organizaciones (Verhoeven et al., 2014). En consecuencia a que, cuanto más tarda una organización en responder a una crisis, más sufre a los ojos del público y de las partes interesadas (Cheng y Seeger, 2012; Verhoeven et al., 2014; Carrington et al., 2019; Claeys y Coombs, 2020). Esta observación se ha vuelto particularmente pertinente en la era de las redes sociales, que facilitan la comunicación simétrica

inmediata y bidireccional (Marsen, 2019). Los medios pueden impulsar el desarrollo de un problema desde la etapa emergente hasta la etapa de participación pública (Lerbinger, 2011). Gracias a que los miembros del público ya no son receptores pasivos de información de los medios de comunicación tradicionales; a través de redes sociales las personas se han convertido en comunicadores activos que buscan y generan información, y posteriormente instigan y aumentan la presión sobre las organizaciones (Coombs, 2012)

Otro de los puntos que se resaltan dentro de la literatura de esta época es la selección de los portavoces adecuados para comunicarse con el público durante y después de una crisis, pues es una decisión estratégica que puede tener resultados de gran alcance (Cheng y Seeger, 2012; Gilstrap et al., 2015; Marsen, 2019; Claeys y Coombs, 2020; Boman y Schneider, 2021). Los portavoces deben informar, instruir y tranquilizar a una variedad de partes interesadas, a menudo con poca antelación. Aunque se espera que los portavoces hablen en nombre de la organización, también se espera que a menudo muestren un compromiso personal y, posiblemente, un tono emocional, produciendo intenciones contradictorias en las elecciones discursivas.

Por lo tanto, este es un papel muy importante que debe considerarse cuidadosamente (Duncan et al., 2011; Jin et al., 2014; Comstock y Simon, 2022). De hecho, los factores culturales desempeñan un papel importante en la forma en que se recibe al portavoz, porque variables como el género, la etnia y el rendimiento emocional están reguladas culturalmente (Bauman, 2011; James y Wooten, 2005). Esto, debido a que en un mundo globalizado, prestar atención a las culturas locales puede desempeñar un papel importante en una comunicación eficaz en un contexto de crisis organizacional.

3.3.2. Resiliencia Organizacional: Lecciones aprendidas de la crisis del COVID-19 en el manejo de la crisis organizacional.

1. **Resiliencia reactiva:** las organizaciones que desarrollaron una resiliencia pudieron salir fortalecidas de este período (Chih et al., 2022). La resiliencia pudo favorecer una preparación de tipo más proactivo de cara a las dificultades, más potencial de respuesta, que tiene como principal objetivo el anticipar, estructurar y minimizar el impacto de los eventos estresantes que aparecen día a día; es decir, el desarrollo de una resiliencia proactiva (El Idrissi et al., 2022). Ese aprendizaje de ‘recursos de resiliencia’ antes, durante o después de la pandemia pudo afectar a las organizaciones a su desaparición, supervivencia, adaptación o crecimiento post-traumático (Coo et al., 2020; Peláez et al., 2020; Wong et al., 2021).
2. **Recursos psicológicos positivos.** Esta son capacidades y fortalezas de las personas que son significativos por sí mismos y ayudan a superar el estrés y alcanzar el bienestar (Claeys y Coombs, 2020; Wong et al., 2021). Fortalecer en los trabajadores estos recursos de resiliencia a través de intervenciones psicológicas positivas, contribuyó de forma significativa a reducir el estrés y cultivar el bienestar y mejorar el rendimiento (Boman y Schneider, 2021; Chih et al., 2022;). Debido a que los recursos con mayor incidencia en la resiliencia se encuentran las emociones positivas las creencias de eficacia, el optimismo, la búsqueda de sentido y significado y la innovación y flexibilidad (Marsen, 2019).
3. **Relaciones sociales positivas.** Cultivar relaciones interpersonales positivas contribuyó al desarrollo, acumulación y acceso a otros recursos significativos que reducen el estrés,

disminuyendo la incertidumbre (Chih et al., 2022; El Idrissi et al., 2022). Por lo que las organizaciones debieron fomentar relaciones positivas entre sus empleados como una fortaleza para afrontar situaciones adversas, pero también como medio para fortalecer su desarrollo personal y profesional (El Idrissi et al., 2022).

4. **Prácticas Organizacionales Saludables.** Entre los principales recursos laborales tanto grupales como organizacionales de la resiliencia de los equipos se encuentran las prácticas organizacionales saludables²(Marse, 2019; Comstock y Simon, 2022), el trabajo en equipo, la eficacia colectiva percibida y el liderazgo transformacional y positivo; líderes que inspiran a sus colaboradores, y les infunden coraje y valentía durante períodos de crisis (Boman y Schneider, 2021; Chih et al., 2022; El Idrissi et al., 2022).

IV. DISCUSIÓN EN TORNO A LA CRISIS ORGANIZACIONAL: LIMITACIONES Y RETOS

Una vez planteado todo lo anterior, es posible deducir que los retos en una organización en medio de un contexto de crisis radican en cuatro áreas principales: crecimiento, cambio, liderazgo y la cultura organizacional. El crecimiento y cambio demasiado acelerado en las empresas, a la cabeza de gerentes demasiado poderosos, hace que dentro de éstas se inflen los atributos organizacionales, fomentando una cultura de éxito excesivo que los impulsa a tratar las crisis, en un primer momento, con una ingenuidad impulsada desde la subestimación.

² Como son las prácticas de *conciliación, protocolos para la prevención del acoso psicológico, comunicación positiva, programas de salud*, entre otros (Marsen, 2019)

Asimismo, el crecimiento también se vuelve un arma de doble filo, pues, si estos factores no son lo suficientemente desarrollados (por factores me refiero a indicadores de crecimiento), las empresas envejecen prematuramente, lo que las podría conducir al fracaso, lo que indica debilidad en las metas y valores empresariales. Por lo cual, para mantener el éxito, las empresas deben conservar un equilibrio entre estos extremos. En este artículo los hallazgos presentados son basados en investigaciones que ilustran los comportamientos que se deben evitar y las prácticas que los gerentes deben seguir dentro de sus propias organizaciones.

Por parte del liderazgo estratégico, éste debe estar guiado por una cultura organizacional. Los altos directivos son los villanos a los que se culpa por llevar a las organizaciones a la crisis, y son los héroes a los que se atribuye el mérito de rescatar a las organizaciones de las crisis. Tales culpas y reconocimientos son en parte rituales, pero también en parte ganados. Los altos directivos, de hecho, guían a las organizaciones hacia las crisis y las intensifican; también detienen las crisis revelando oportunidades, despertando el coraje y despertando el entusiasmo (Systrom y Starbuck, 1984). Los altos directivos que instigan cambios drásticos merecen admiración, porque han logrado tareas muy difíciles de liderazgo emocional y conceptual. Sin embargo, héroes aún mayores son los altos directivos que, en primer lugar, evitan que sus organizaciones se metan en problemas. Para hacer esto, han tenido que enfrentar el desafío aún más difícil de conquistar los errores en sus propias creencias y percepciones (Lalonde, 2007).

Ahora, respecto al campo de la gestión de crisis se enfrenta actualmente a dos limitaciones importantes. En primer lugar, este campo se ha distinguido por dos enfoques principales hasta la fecha, la planificación de la gestión de crisis y el análisis de las contingencias organizativas. Sin

embargo, a pesar de lo aprendido de estos enfoques, ninguno parece conducir a un modelo de aprendizaje de gestión de crisis que fomente la resiliencia organizacional para hacer frente a las crisis (Chi et al., 2022). En segundo lugar, los investigadores han estudiado una serie de eventos como estudios de casos, pero no los han sintetizado. En consecuencia, cada crisis parece idiosincrásica y los administradores continúan repitiendo los mismos errores durante las crisis.

La propuesta de investigación que se presenta en este artículo permite develar estas limitaciones, el de la gestión de crisis, caracterizada por lo que se percibe como eventos específicos, y la del desarrollo organizacional, caracterizada por el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones para hacer frente a cambios duraderos. Finalmente y en adición a lo anterior, la revisión de literatura ha permitido identificar una brecha entre las prescripciones de la literatura y las actividades reales de preparación para crisis de la organización. Esto se ve reflejado en los trabajos citados, que van desde seis décadas atrás y que continúan evidenciando en cómo las organizaciones decaen en los mismos problemas, haciendo una constante las crisis organizacionales.

V. CONCLUSIONES

Las diferentes argumentaciones citadas en este artículo han demostrado que, el fracaso de las empresas podría seguir una misma lógica, determinada por ciertos elementos muy particulares. Ahora, no todo son malas noticias, la buena noticia es que las organizaciones no se enfrentan a este peligro indefensas. Si el peligro se reconoce a tiempo, y si la organización corrige el rumbo de manera efectiva, la crisis en sí puede evitarse. Las conclusiones conducen a cuatro lecciones

clave aprendidas y las acciones relacionadas para los líderes de la empresa. En primer lugar, al aceptar la crisis como algo inevitable, se puede procesar gran parte del impacto y el dolor de antemano, y evitar que los efectos de la crisis empeoren aún más a través de una respuesta poco constructiva.

Segundo. el cambio es positivo, si se preserva la identidad de tu empresa y los valores, debido a que, a pesar del ruido externo que trae consigo el desequilibrio del mercado, si la empresa conserva sus valores, sus metas y su identidad, será eficaz organizacionalmente. Lo que no lo le permitirá sobrevivir en un contexto así, sino que, adicionalmente, podrá reforzarse. En tercer lugar, es más que obvio el papel fundamental que poseen los líderes, especialmente, si poseen una visión que siempre vaya de la mano a los beneficiosos colectivos, y, además, posea la cualidad de delegar a tiempo y saber los momento en que se hace indispensable que comparta su poder.

Finalmente, la última enseñanza está inclinada en la competencia y la cultura, pues la competencia interna estimula el desempeño, si se incorpora a una cultura de confianza. Por lo que se deben recompensar a los empleados por su desempeño y entrega, para que se promueva la confianza a través de la apertura en la comunicación. Esto toma relevancia debido a que las empresas están sujetas no solo a las trampas particulares de su industria, sino también a los desafíos universales y complejos que amenazan a todas las organizaciones.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Barnett, C. K., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis on organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88. <https://doi.org/10.1108/09534810010310258>.
- Baum, A., Fleming, R., & Singer, J. E. (1983). Coping with Victimization by Technological Disaster. *Journal of Social Issues*, 39(2), 117-138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1983.tb00144.x>.
- Bartels, E. M. (2013). How to perform a systematic search. *Best Practice & Research Clinical Rheumatology*, 27(2), 295-306. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2013.02.001>
- Belén, M.A. (2008). El factor demográfico en el concierto de los grandes tomas de la teoría de la administración y de la teoría de la organización. *Lúmina*, (9), 156-169.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M.L. (1980). A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 300–316. <https://doi.org/10.2307/2392456>.
- Boin, A. (2006). Organizations and crisis: The emergence of a research paradigms. En D. Smith & D. Elliott (Eds), *Key readings in crisis management* (pp. 84-98). New York: Routledge.
- Boman, C. D., & Schneider, E. J. (2021). Finding an antidote: Testing the use of proactive crisis strategies to protect organizations from AstroTurf attacks. *Public Relations Review*, 47(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.102004>
- Bowers, M., Hall, J.R., & Srinivasan, M.M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551-563. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>.
- Carrington, D. J., Combe, I. A., & Mumford, M. D. (2019). Cognitive shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during an organizational crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 335-350. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.12.002>
- Claeys, A., & Coombs, T. (2020). Organizational Crisis Communication: Suboptimal Crisis

- Response Selection Decisions and Behavioral Economics, *Communication Theory*, 30(3), 290–309, <https://doi.org/10.1093/ct/qtz002>
- Clark, T. (1988). The Concept of Marketing Crisis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 43-48. <https://doi.org/10.1177/009207038801600207>
- Cheng, S. & Seeger, M. (2012). Lessons Learned from Organizational Crisis: Business Ethics and Corporate Communication. *International Journal of Business and Management*, 7(12), 74-86. <http://dx.doi.org/ijbm.v7n12p74>.
- Chih, Y-Y., Hsiao, C., & Zolghadr, A. (2022). Resilience of organizations in the construction industry in the face of COVID-19 disturbances: dynamic capabilities perspective. *Journal of Management in Engineering*, 38(2), 37-47. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001014](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001014)
- Coo, C., Ortega, A., & Salanova, M. (2020). Developing positive psychological resources: A diary study of a positive intervention program at work. *Frontiers in Psychology*, 11(275), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00275>.
- Coo, C., & Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy – and - productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1691–1711. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8>
- Coombs, W. T. (2021). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. *Sage Publications. IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(2), 174-178.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>.
- Duncan, W. J., Yeager, V. A., Rucks, A. C., & Ginter, P. M. (2011). Surviving organizational disasters. *Business Horizons*, 54(2), 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.10.005>
- Durán, D., Robledo, S., Gomez, E., Arboleda, J.W., y Tarazona, N.A. (2021). Scientometric Overview of Coffee By-Products and Their Applications. *Molecules*, 26(24), 76-95 <https://doi.org/10.3390/molecules26247605>
- Elsubbaugh, S., Fildes, R., & Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: A

- proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112-127. <https://doi.org/10.1111/j.0966-0879.2004.00441.x>
- El Idrissi, M., El Manzani, Y., Ahl Maatalah, W. & Lissaneddine, Z. (2022). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: an investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2973>
- Fink, S.L., Beak, J., & Taddeo, K. (1971). Organizational Crisis and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(1), 15-37. <https://doi.org/10.1177/002188637100700103>.
- Gephart, R.P.(1984). Making Sense of Organizationally Based Environmental Disasters. *Journal of Management*, 10(2), 205-225. <https://doi.org/10.1177/014920638401000205>.
- Gilstrap, C.A., Gilstrap, C.M., & Holderby, K.N. (2016). Sensegiving, Leadership, and Nonprofit Crises: How Nonprofit Leaders Make and Give Sense to Organizational Crisis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2787–2806. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9648-1>.
- Gould, S. J. & Eldredge, N. (1977). Punctuated Equilibria: The Tempo and Mode of Evolution Reconsidered. *Paleobiology*, 3(1), 115-151. <https://doi.org/10.1017/S0094837300005224>
- Granillo, R. & González, I.J., (2021). Selección y evaluación de proveedores de logística externa en la cadena de suministro: una revisión sistemática. *Cuadernos de Gestión*, 21(2), 7-18. <https://doi.org/10.5295/cdg.191141rg>
- Halpern, J. (1989). Cognitive factors influencing decision making in a highly reliable organization. *Industrial Crisis Quarterly*, 3(2), 143-158. <https://doi.org/10.1177/108602668900300204>.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), pp. 61–82. <https://doi.org/10.2307/2390887>
- Hermann, C.F. (1969). International Crisis as a Situational Variable. En: Rosenau, J.N. (Ed). *International Politics and Foreign Policy: A Reader in Research and Theory* (pp. 117 - 139). Free Press.
- Hedburg, B., Nystrom, P., & Starbuck, W. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41-65. <https://doi.org/10.2307/2391877>

- Hernández, C. (2022). Homeostasis Corporativa. *Identidad Organizacional*. <https://identidadorganizacional.com/2022/noticias/homeostasis-corporativa/>
- Hwang, P. & Lichtenthal, D. (2002). Anatomy of Organizational Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3(3), 129-140. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.00132>.
- Homant, R. & Kennedy, D. (2003). The Crisis-Prone Organization as a Factor in Workplace Aggression. *Security Journal*, 16(1), 63–76. <https://doi.org/10.1057/palgrave.sj.834014>.
- James, E. H., & Wooten, L.P. (2005). Leadership as (un)usual: Competence in a time of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.005>
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. *Free Press*.
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-186. <https://doi.org/10.1108/01437739810217151>
- Katz, A.R. (1987). 10 Steps to Complete Crisis Planning. *Public Relations Journal*, 43(11), 46 – 47. <https://www.europarc.org/communication-skills/pdf/10%20Steps%20of%20Crisis%20Communications.pdf>
- Kovoor-Misra, S.; Zammuto, R. F., & Mitroff, I. I. (2000). Crisis preparation in organizations: prescription versus reality. *Technological Forecasting and Social Change*, 63(1), 43-62. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00049-9)
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1-26. <https://doi.org/10.1.1.122.3308>
- Kuklan, H. (1988). Perception and organizational crisis management. *Theor Decis* 25(3), 259-274. <https://doi.org/10.1007/BF00133165>.
- Kuhn, T. S. (1970). La estructura de la revolución científica. *The University of Chicago Press*, Chicago. <https://materiainvestigacion.files.wordpress.com/2016/05/kuhn1971.pdf>
- Lalonde, C. (2007). Crisis management and organizational development: Towards the conception of a learning model in crisis management. *Organization Development Journal*, 25(1), 17-26.

- Lazarus, R. S., Speisman, J. C., Mordkoff, A. M., & Davison, L. A. (1962). A laboratory study of psychological stress produced by a motion picture film. *Psychological Monographs: General and Applied*, 76(34), 1–35. <https://doi.org/10.1037/h0093861>.
- Manfred, F.R., Kets de Vries, M., & Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *The Academy of Management Review*, 11(2), 266–279. <https://doi.org/10.2307/258459>.
- McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for a crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(2), 59-70. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00482.x>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>.
- Milburn, T. W., & Schuler, R.S., & Watman, K.H. (1983). Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization. *Human Relations*, 36(12), 1141-1160. <https://doi.org/10.1177/0018726783036012056>.
- Milburn, T. W; Schuler, R.S., & Watman, K.H. (1983). Organizational Crisis. Part II: Strategies and Responses. *Human Relations*, 36(12), 1161-1179. <https://doi.org/10.1177/001872678303601206>.
- Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster. *AMACOM/American Management Association*.
- Mitroff, I. I., & Alpasian, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-115. <https://hbr.org/2003/04/preparing-for-evil>
- Mitroff, I.I., Pauchant, T.C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83-107. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(88\)90075-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(88)90075-3)
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-preparedness. *Jossey-Bass Publishers*.
- Mitroff, I.I., Pearson, C.M., & Harrington, K. (1996). The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes. *Personnel Psychology*, 50(4), 1061 – 1063.

- Mitroff, I.I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275639>.
- Mitroff, I.I. & Udwadia, F. (1991). Crisis management and the organizational mind. *Technological Forecasting and Social Change*, 40(1), 33-52. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(91\)90066-O](https://doi.org/10.1016/0040-1625(91)90066-O)
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Crises*, 12(4), 53-64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90011-1).
- O' Connor, J. (1981). The meaning of crisis. *International Journal of Urban and Regional Research*, 5(3), 301-329. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.1981.tb00556.x>.
- Orviz, N., Cuervo, T., & Arce, S. (2021). Revisión de la investigación científica en ISO 9001 E ISO 14001: Un análisis bibliométrico. *Cuadernos de Gestión*, 21(1), 29-45. <https://doi.org/10.5295/cdg.191189no>
- Pauchant, T. C., & Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 43-66. <https://doi.org/10.1177/108602669300700104>.
- Pearson, C.M., & Clair, J. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.2307/259099>.
- Pearson, C.M., & Roux-Dufort, C., & Clair, J.A. (2007). International Handbook of Organizational Crisis Management. *SAGE Publications*.
- Pearsons, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 185-196. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90-105. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841958>.
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373-385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>.
- Robledo, S., Osorio, G.A., & López, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista Vínculos*, 11(2), 6-16. <https://doi.org/10.14483/2322939X.9664>

- Robledo, S., Aguirre, A.M., Hughes, M. & Eggers, F. (2021). “Hasta la vista, baby” - will machine learning terminate human literature reviews in entrepreneurship?, *Journal of Small Business Management*, 1-30. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955125>
- Russo, E., Brogi, E., Gamberini, E., & Agnoletti, V. (2020). Covid-19: a clinical and organizational crisis. *Internal and Emergency Medicine*, 15(5), 897-899. <https://doi.org/10.1007/s11739-020-02410-3>
- Salanova, M. (2020). ¿Cómo sobrevivir a la COVID-19? Notas de resiliencia organizativa (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional), *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 670-676, <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Sayegh, L., Anthony, W.P., & Perrewé, P.L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179-199. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.002>
- Schlemenson, A. (2007). Remontar las crisis: El desenvolvimiento de las organizaciones en su contexto. 1era Edición. *Editorial Gárnica. Buenos Aires.*
- Shrivastava, P., & Siomkos, G. (1989). Disaster Containment Strategies. *The Journal of Business Strategies*, 10(4), 26-30. <https://doi.org/10.1108/eb060058>
- Sommer, A., & Pearson, C. M. 2007. Antecedents of creative decision making in organizational crisis: A teambased simulation. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(8), 1234–1251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.10.006>
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>.
- Steers, R. M. (1977). Organizational effectiveness: A behavior view. *Good Year Publishing Company. Santa Monica.*
- Simola, S. K. (2005). Organizational crisis management: Overview and opportunities. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(3), 180–192. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.57.3.180>
- Snoeijs, E. M., & Poels, K. (2018). Factors that influence organisational crisis perception from

- an internal stakeholder's point of view. *Public Relations Review*, 44(1), 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.003>
- Turner, B. A. (1976). Organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378–397. <https://doi.org/10.2307/2391850>
- Verhoeven, P., Tench, R., Zerfass, A., Moreno, A., & Verčič, D. (2014). Crisis? What crisis?: How European professionals handle crises and crisis communication. *Public Relations Review*, 40(1), 107-109. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.010>
- Vivares, J., Avella, L., & Sarache, W. (2022). Trends and challenges in operations strategy research: Findings from a systematic literature review. *Cuadernos de Gestión*, 22 (2), 81-96. <https://doi.org/10.5295/cdg.211543ja>
- Weick, K.E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305- 317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Wong, I., Ou, J., & Wilson, A. (2021). Evolution of hoteliers' organizational crisis communication in the time of mega disruption. *Tourism Management*, 84(6), 104- 257. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104257>.