

➔ Planteamiento de situación problemática

A continuación, le presentamos una Situación Problemática que deberá ser abordada por Ud. mediante actividades a lo largo de tres instancias:

Fase 1 - Módulo 2: Diagnóstico.

Fase 2 - Módulo 3: Alternativas de solución.

Fase 3 - Módulo 4: Propuesta de solución.

Situación problema

Caso El Challenger

Del libro: Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage, de Paul Ekman, Third Edition

El lanzamiento del Challenger el 28 de enero de 1986 fue visto por millones de telespectadores.

El acontecimiento había recibido mucha publicidad porque una maestra de escuela, Christa McAuliffe, formaba parte de la tripulación. Entre los telespectadores había muchos escolares, incluidos los alumnos de la maestra, que tenía que dar una clase desde el espacio.

Pero setenta y tres segundos después del despegue el Challenger estalló, causando la muerte de las siete personas que iban a bordo.

La noche anterior al lanzamiento, los ingenieros de Thiokol, la empresa que había fabricado los cohetes propulsores, recomendaron oficialmente que se aplazara el despegue porque el frío anunciado en el pronóstico meteorológico podría reducir peligrosamente la elasticidad de unas juntas de goma; y si eso ocurría, la consiguiente pérdida de combustible podría hacer que los cohetes propulsores estallaran. Los ingenieros de Thiokol llamaron a la NASA instándola a que aplazara el lanzamiento previsto para la mañana siguiente.

La fecha de lanzamiento ya se había aplazado tres veces. Lawrence Mulloy, director de propulsión de la NASA, discutió con los ingenieros de Thiokol diciendo que no había pruebas suficientes de que el frío pudiera dañar las juntas de goma.

Mulloy habló aquella noche con el director de Thiokol, Bob Lund, pidiéndole que pensara como director en lugar de pensar como ingeniero.

Al parecer, Lund así lo hizo: dejó de oponerse al lanzamiento y anuló la decisión de sus propios ingenieros. Mulloy también se puso en contacto con Joe Kilminster, uno de los vicepresidentes de Thiokol, pidiéndole que firmara el visto bueno para el lanzamiento. Lo cual hizo a las 23:45 enviando un fax a la NASA.

Allan McDonald, director de propulsión de Thiokol, se negó a firmar la autorización y dos meses después abandonó su puesto en Thiokol.

Más adelante, la comisión investigadora del caso descubrió que a cuatro de los altos ejecutivos de la NASA responsables de autorizar cada lanzamiento se les había ocultado toda información sobre las discrepancias entre los ingenieros de Thiokol y el equipo de cohetes de la NASA la noche en que se decidió realizar el lanzamiento.

¿Cómo pudo Mulloy seguir con el despegue y ocultar información relevante sabiendo que el Challenger podría estallar?

Richard Feynman, el premio Nobel de física que fue nombrado para formar parte de la comisión presidencial que investigó el caso, escribió lo siguiente sobre la mentalidad de gestión que influyó en Mulloy:

“Cuando el proyecto lunar llegó a su fin, la NASA tuvo que convencer al Congreso de que existía un proyecto que sólo la NASA podía llevar a cabo. Para conseguirlo parecía necesario exagerar... Los peces gordos [de la NASA] que intentan que el Congreso dé el visto bueno a sus proyectos no quieren oír hablar de estas cosas [problemas, riesgos, etc.], es mejor que no las sepan porque así pueden ser más “honrados”: ¡no quieren hallarse en la posición de tener que mentir al Congreso! Así que, muy pronto, las actitudes empiezan a cambiar: la información que viene de abajo y que es desagradable Tenemos un problema con las juntas que deberíamos solucionar antes de proceder con el lanzamiento- es suprimida por los mandos medios”.

Retomaremos el trabajo con esta situación problemática en los módulos siguientes.