



Laboreal

Vol.20 N°2 | 2024

Crise, riscos emergentes e resiliência

A Névoa da crise e sua resolução: a utilidade da simulação para o treinamento em tomada de decisões estratégicas

La Niebla de la crisis y su resolución: la utilidad de la simulación para la formación en la toma de decisiones estratégicas

Le Brouillard de la crise et sa résolution : de l'utilité de la simulation pour former à la prise de décision stratégique

The Fog of crisis and its resolution: the usefulness of simulation for training in strategic decision-making

Antony Dabila



Edición electrónica

URL: <https://journals.openedition.org/laboreal/22667>

DOI: 10.4000/12xtv

ISSN: 1646-5237

Editor

Universidade do Porto

Referencia electrónica

Antony Dabila, «A Névoa da crise e sua resolução: a utilidade da simulação para o treinamento em tomada de decisões estratégicas», *Laboreal* [En línea], Vol.20 N°2 | 2024, Publicado el 20 diciembre 2024, consultado el 20 diciembre 2024. URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/22667> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/12xtv>

Este documento fue generado automáticamente el 20 de diciembre de 2024.



Únicamente el texto se puede utilizar bajo licencia CC BY-NC 4.0. Salvo indicación contraria, los demás elementos (ilustraciones, archivos adicionales importados) son "Todos los derechos reservados".

A Névoa da crise e sua resolução: a utilidade da simulação para o treinamento em tomada de decisões estratégicas

La Niebla de la crisis y su resolución: la utilidad de la simulación para la formación en la toma de decisiones estratégicas

Le Brouillard de la crise et sa résolution : de l'utilité de la simulation pour former à la prise de décision stratégique

The Fog of crisis and its resolution: the usefulness of simulation for training in strategic decision-making

Antony Dabila

REFERENCIA

Thomas Meszaros, Crises et simulations : exercices, apprentissages, modélisations, gestion et anticipation des crises dans l'espace francophone, Les éditions du Cerf, en 2023. Collection Cerf Patrimoines. ISBN: 9782204157339

NOTA DEL EDITOR

Manuscrito recibido en: 30/06/2024

Aceptado tras peritaje: 15/10/2024

- 1 ¿De qué procesos disponen las organizaciones humanas para mejorar su capacidad para enfrentar acontecimientos repentinos, improbables y potencialmente mortales que, de acuerdo a los autores de este libro, llamaremos crisis mayores? Esta es la cuestión que

plantea el libro editado por Thomas Meszaros, *Crises et simulations : exercices, apprentissages, modélisations, gestion et anticipation des crises dans l'espace francophone*, publicado por Les éditions du Cerf, en 2023. Al mismo tiempo que muestra que el fenómeno “crisis” presenta características comunes, sea cual sea el ámbito considerado (político, diplomático, estratégico, económico, tecnológico, médico), este volumen presenta ejercicios de simulación en el manejo de crisis, considerando cuatro objetivos: examinar su pertinencia en los ámbitos más diversos (sección 1 y 2), documentar las competencias que dichos ejercicios permiten desarrollar, exponer los límites de los mismos (sección 2) y, por último, proponer una reflexión prospectiva sobre su extensión a nuevos ámbitos (sección 3).

- 2 Como explica Thomas Meszaros en su sustancial introducción, el principio rector de esta colección es reunir todas las prácticas que pretenden situar a los futuros actores y responsables (estratégicos y tácticos) en las condiciones operativas de una crisis, con el fin de poner a prueba su capacidad para gestionar una organización en una situación inusual, peligrosa o incluso crítica. La originalidad del planteamiento reside en la voluntad de reunir a todos los sectores en los que la toma de decisiones estratégicas, es decir la capacidad de actuar, en el sentido filosófico del término, es esencial y no puede reducirse a un conjunto de procedimientos definidos anteriormente, en la calma de las situaciones rutinarias. Al colocar a sus futuros managers en situaciones extremas y realistas, las organizaciones pretenden “poner todas las posibilidades de su lado en este encuentro con lo desconocido” (p. 11).
- 3 Para enlazar las diversas contribuciones de este libro, es de suma importancia leer los capítulos introductorios de la primera parte. Comprender la “teoría de las crisis” que aquí se utiliza resulta esclarecedor, para quienes deseen entender los componentes antropológicos de cualquier crisis, más que sus aspectos sectoriales. Contenido en la introducción y en la primera parte, este punto epistemológico permite leer convenientemente todos los capítulos que exploran las más variadas dimensiones de la crisis, desde los conflictos diplomáticos de dimensión nuclear pasando por los servicios de emergencias médicas ante un atentado, hasta por las catástrofes industriales y los ataques cibernéticos masivos. Los capítulos introductorios, que hacen un inventario de las técnicas de simulación más recientes y de sus aspectos cognitivos y didácticos, poniendo en relieve que la característica más destacada de una crisis es que requiere tanto plasticidad mental como aceptación de las propias limitaciones y conocimientos previos, aprendiendo y poniéndonos en situaciones concretas in situ podemos mejorarnos. Este es el sentido del adagio “*Fabricando fabricamur*” (“fabricando, aprendemos a fabricar”, en lugar de “fabricados”), que figura al principio del libro, acuñado por el filósofo checo Comenius, contemporáneo de Descartes y padre de la pedagogía moderna.
- 4 Por su complejidad y su carácter excepcional, una crisis requiere un vocabulario propio para poder comprenderla. Thomas Meszaros recurre a la transposición del vocabulario estratégico clausewitziano para caracterizar la incertidumbre y la dificultad de operar propias a estas situaciones de “niebla” y “fricción” de crisis. También subraya que la idea y la temporalidad de la crisis han sido muy influidas por el acontecimiento nuclear, que “ha favorecido la autonomía de la crisis como categoría estratégica” (p. 15). Establecida como momento privilegiado de la verdad en la Guerra Fría, y luego en el mundo unipolar dominado por Estados Unidos después de 1991, la crisis es un momento decisivo, ordálico, en el que se concentran los desafíos y los peligros. Por

último, para convertirse en objeto de estudio, la crisis debe poseer una cierta “unidad de acción”, materializada en la existencia de una “célula de crisis”, considerada “a la vez como un medio de anticipación estratégica de las crisis y como un método de toma de decisiones en situaciones sin precedentes” (p. 22), y que tiene como rasgo distintivo la búsqueda permanente de la mejora mediante una reorganización continua. Una vez más, no se puede subestimar el papel de la formación (en este caso, la capacidad de autoformarse rápidamente, favoreciendo la sensibilidad a los cambios del entorno).

- 5 En efecto, si tuviéramos que resumir la formación al manejo de crisis con un vocabulario antropológico general, que tomaremos prestado del sociólogo Jean Baechler, podríamos caracterizarla como un encuentro entre el orden pedagógico, el orden lúdico y la acción (Baechler, 2000, 2008), con el objetivo de formarse en las configuraciones más tensas e inesperadas a las que puede enfrentarse un profesional. Dicho de otro modo, se trata de que los actores “jueguen” para aprender a tomar las decisiones correctas en un contexto de máxima incertidumbre y riesgo, y así “prepararse para hacer frente a los peligros de las crisis mediante un aprendizaje experiencial” (p. 19), que les permita dominar todas las técnicas disponibles para mitigar y resolver un episodio crítico, que puede circular inesperadamente entre distintos ámbitos (del diplomático al nuclear, pasando por el digital o el médico).
- 6 Sin embargo, la aportación más destacada de la simulación reside en el entrenamiento activo, aprender a través del hacer y la puesta en práctica de competencias que no pueden aprenderse a priori. Esta es la justificación última del uso de la simulación, porque ontológicamente, la acción no puede reducirse a la aplicación lineal de técnicas y, por tanto, reducirse al hacer. Técnicamente, resolver un problema es una cuestión de hacer, de “craft” como se diría en inglés o alemán. Pero cuando la situación se vuelve extrema, los problemas se multiplican y se vuelven exponencialmente más complejos. ¿Qué proceso técnico debo aplicar primero para manejar los problemas? ¿Qué entorno mínimo debo recrear para que mi acción se desarrolle como en una situación rutinaria? ¿De qué datos fundamentales dispongo para poder decidir lo más rápidamente posible, cuando cada segundo o minuto que pasa puede costar vidas humanas o convertir la crisis en una tragedia absoluta?
- 7 Durante una crisis, ya se trate de una derrota militar, de la llegada de un equipo de rescate al lugar de un atentado, de un accidente nuclear o de los primeros momentos de una epidemia, todas estas cuestiones se plantean al mismo tiempo y deben resolverse en el orden más juicioso, según un método imposible de determinar de antemano. Hacer frente a estas “tensiones negativas” requiere una serie de competencias por parte del agente que se enfrenta a estas situaciones de crisis: capacidad de análisis, movilización de conocimientos no habituales y resistencia al estrés. Esta obra reúne todas las situaciones pedagógicas en las que se requieren y se ponen a prueba estas características. Adopta un enfoque verdaderamente interdisciplinar, con el objetivo de profundizar en el conocimiento de estos momentos de conmoción y miedo, en los que está en juego el destino de las organizaciones.
- 8 ¿Qué es la “simulación”, término genérico que abarca una amplia gama de ejercicios? El objetivo es doble. Por una parte, se trata de “reproducir la dinámica de una crisis que se desarrolla en un sistema concreto” y, por otra, de “[reproducir] el funcionamiento de una organización o de una parte de esta, para estudiar su comportamiento cuando se encuentra en situación de crisis” (p. 17), con el fin de identificar sus “vulnerabilidades”. Así pues, creamos un juego (según la definición seminal de Huizinga (1951), que

consiste en un conjunto de reglas que reproducen las condiciones de la toma de decisiones y en el que los profesionales interpretan el papel de los responsables de la toma de decisiones (en la mayoría de los casos, el comportamiento de una célula de crisis). Esta contextualización concreta permite comprender los bloqueos, las carencias y los puntos ciegos de una organización, así como las carencias de determinados actores, que pueden conocer perfectamente su papel “rutinario”, pero que se verán desbaratados por la avalancha de imprevistos que acompañan a una crisis. La integración de estas múltiples dimensiones es el reto central de la simulación: cuanto más numerosos y superpuestos sean los parámetros de la situación concreta, más realista será el ejercicio y, por tanto, más eficaz será la formación.

- 9 La lógica del ejercicio es la de mejorar el proceso colectivo de dos maneras (que pueden explorarse por separado o conjuntamente, según las necesidades): ya sea formando a todos los individuos que lo componen en procedimientos extraordinarios, ya sea añadiendo un grupo suplementario para hacer frente a las situaciones más extremas, equivalente a un servicio de emergencias hospitalario o a una unidad de bomberos encargada de las intervenciones más delicadas. Se trata, pues, de que las organizaciones sean resistentes a los choques, pero también capaces de reaccionar ante los desequilibrios internos que provocan (es decir, que demuestren resiliencia, palabra cuya raíz procede del latín *re-silire*, “rebotar”), garantizando al mismo tiempo el mejor flujo posible de la información más importante, incluso cuando los canales de transmisión estén dañados y/o congestionados.
- 10 El ejercicio lúdico-educativo tiene también una finalidad organizativa y comunicativa (además del evidente aspecto técnico, al que evidentemente no se puede resumir la crisis). Para utilizar de nuevo el vocabulario de Jean Baechler, el equipo debe poner en marcha procedimientos de naturaleza sodálica (del latín *sodalis*, “asociado”) y agórica (del griego “*ágora*”), es decir, un conjunto de reglas que permitan la reorganización más adecuada ante el acontecimiento perturbador y el protocolo de intercambio de información apto para suministrar la información crucial en cantidad estrictamente suficiente. En primer lugar, porque una crisis se caracteriza por “la destrucción de las reglas”, según Patrick Lagadec (2015, p. 55), y presupone una reorganización espontánea adaptada a la nueva situación. En segundo lugar, para evitar bloqueos, obstrucciones, cuellos de botella o lo que Raymond Boudon denomina “incomunicación” (Boudon, 1989).
- 11 Thomas Meszaros distingue dos tipos de simulación: los ejercicios “estructurados”, cuyo objetivo es poner a prueba la asimilación de técnicas preestablecidas de gestión de crisis (útiles para un incidente nuclear o de medicina de guerra, por ejemplo), y los ejercicios “libres”, en los que se deja al individuo que improvise en una situación en la que todos los procedimientos son obsoletos o inadecuados, debido a la súbita transformación del entorno (un terremoto que ha destruido la mayor parte de las infraestructuras o un pánico financiero). La primera categoría incluye los esclarecedores capítulos de Raphaël de Vittoris sobre las crisis industriales, de Lehot, Lasconjarias, Paraschiv y Champs sobre la simulación en estrategia militar, y de Th. Meszaros, Fabien Despinasse y Jean-François Clouzet sobre los ejercicios en la función pública para mejorar las políticas públicas. En la segunda sección, clasificaremos los de Th. Meszaros firmados con Laurent Danet y Benjamin Chabrilat, que tratan del ámbito diplomático e internacional, gracias al análisis minucioso de los numerosos simulacros de crisis, con más de 200 participantes, que se celebra anualmente en la Université

Lyon-III-Jean Moulin, así como los capítulos escritos en colaboración con investigadores médicos de la Université Lyon-I-Claude Bernard y del Service de Santé des Armées, que muestran la importancia crucial de la simulación en la preparación de los profesionales de la salud para las situaciones extremas de la medicina de guerra y post-ataque.

- 12 ¿Ha valido la pena el desafío de la interdisciplinariedad? Eso es lo que podemos afirmar, basándonos en dos criterios. En primer lugar, los distintos autores hablan “el mismo idioma”, el común a los distintos tipos de crisis, lo que permite comprender sus múltiples facetas, al tiempo que pone de relieve mecanismos comunes o tendencias conjuntas que reúnen a sectores que uno no pensaría en juntar. Además, este libro no es un simple vademécum o un catálogo de las diversas formaciones existentes, sino una tipología pertinente que proporciona información no sólo sobre el fenómeno “crisis”, sino también sobre las técnicas pedagógicas para superarlo y, por último, sobre los fundamentos de la acción y la estrategia, considerados como dimensiones ineludibles de la naturaleza humana, dentro de las cuales evoluciona todo responsable de la toma de decisiones. Se trata de un libro que beneficiará a cualquier lector interesado en la capacidad de las sociedades y los grupos para hacer frente a las contingencias más inesperadas y críticas, reorganizándose e instaurando espontáneamente un nuevo orden social, que a su vez perdurará hasta la próxima crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- Baechler, J. (1992). Groupes et sociabilité. In R. Boudon (Ed.), *Traité de sociologie* (pp. 57-96). PUF.
- Baechler, J. (2000). *Nature et Histoire*. PUF.
- Baechler, J. (2008). *Agir, Faire, Connaître*. Hermann.
- Boudon, R. (1989). Petite sociologie de l'incommunication. *Hermès*, 4(1), 53-66.
- Huizinga, J. (1951). *Homo ludens*. Gallimard.
- Lagadec, P. (2015). *Le Continent des imprévus : journal de bord des temps chaotiques*. Manitoba/Les Belles Lettres.

AUTOR

ANTONY DABILA

<https://orcid.org/0000-0003-4534-5574>, Lyon-III-Jean Moulin, 15 quai Claude Bernard, 69006 Lyon. antony.dabila@sciencespo.fr