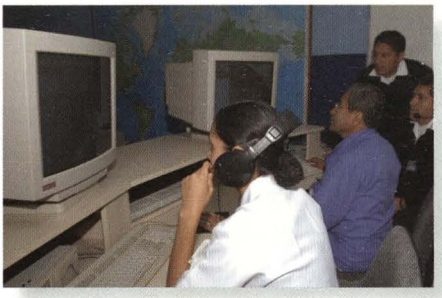
Simulación para entrenamiento en gestión de crisis



Capitán de Navío
LUIS R. ADAWI CÁCERES



Entrenamiento de gestión de crisis.

La simulación entendida, en términos generales, como el proceso de diseñar un modelo de un sistema real con el fin de comprender su comportamiento y proponer diferentes estrategias para realizar la operación de este, data del año 1940, cuando en el Proyecto Manhattan los científicos John Von Neuman y Stanislaw Ulam[1] resolvieron problemas de reacciones nucleares, empleando la "simulación Montecarlo", cuya solución experimental sería muy costosa y el análisis matemático demasiado complejo.

Es así que, a partir de tal experiencia en el empleo de métodos de simulación, para obtener los resultados esperados con un mayor grado de seguridad, se aplicó la experimentación, prueba de procesos y actividades del ser humano, con el objeto de preparar a la persona humana en la consumación del proceso particular, así como el de asegurar la obtención del éxito esperado en el proceso final.

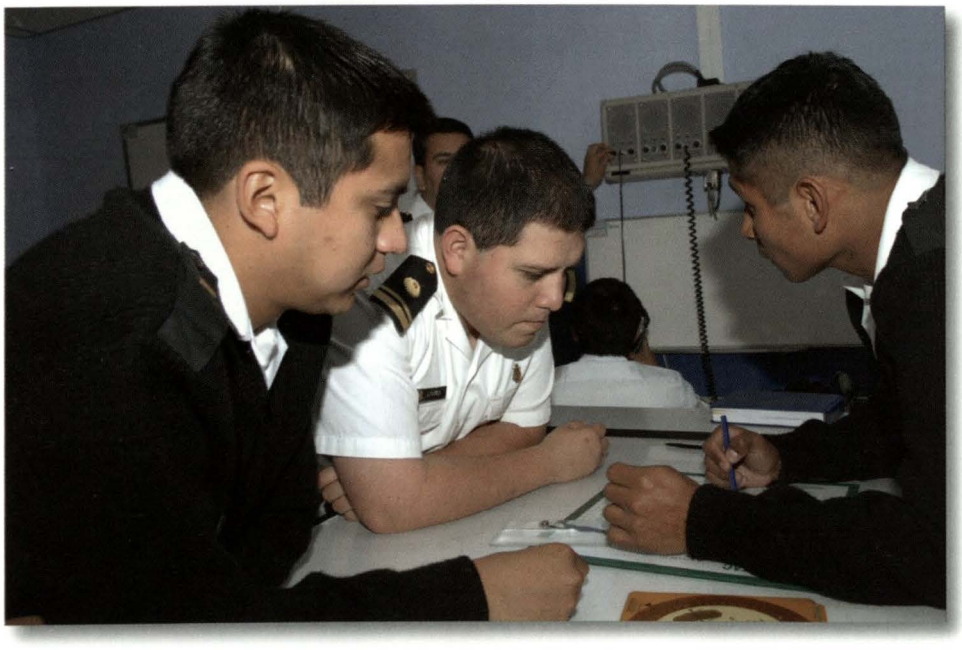
La principal, y tal vez primigenia, aplicación de la simulación se encuentra en el ámbito militar, dada la naturaleza de las operaciones militares, las cuales concentran un mayor riesgo de lesiones y de pérdidas humanas, así como de gasto logístico y de degradación de material. El propósito que persigue la

simulación militar es el de asegurar alcanzar el éxito esperado de una misión al costo estimado y, complementariamente, poder ejecutar correctamente las operaciones pertinentes para el cumplimiento de la misión.

La simulación en tal ámbito tiene diferentes clasificaciones; por un lado tenemos la simulación en vivo, aquella que implica el despliegue real de recursos humanos y materiales dentro de un área de operaciones seleccionada para el entrenamiento; siendo este tipo de simulación la más cercana a lo real.

Por otro lado, y con un menor grado de realismo, están la simulación virtual, la simulación constructiva y la simulación constructiva-distribuida. En términos generales, estos tipos de simulación emplean sistemas tecnológicos basados en computadoras y ejecutados en aplicativos de software, los que cuentan con mayor o menor grado de realismo en función de la complejidad del desarrollo del sistema.

La diferencia entre estos tipos de simulación radica en que el virtual emplea representaciones físicas del sistema o del equipo en el cual se requiere entrenar a la persona, tales como simuladores de vuelo por ejemplo, la simulación constructiva emplea redes de computadoras, diferenciándose del tipo virtual en que



La simulación militar ejecuta correctamente las operaciones para el cumplimiento de la misión.

el simulador espera una respuesta de la persona humana para poder materializar una determinada acción.
La mayor aleatoriedad con la cual hayan sido programados estos sistemas será directamente proporcional al mayor grado de realismo que pueda resultar del proceso emulado.

La simulación constructiva-distribuida se diferencia de la anterior, debido a que se interconectan sistemas de simulación emulados con sistemas de simulación virtuales y con los sistemas reales, así como se puede contar con estaciones de simulación externas. Este tipo de simulación es el más avanzado que existe.

> "Definiremos crisis, como un evento que se presenta en forma inesperada, el cual afecta las principales actividades de una empresa dificultando el logro o mantenimiento de los objetivos trazados por la empresa."

Como mencionáramos líneas arriba, la simulación se aplica para la prueba y entrenamiento de procesos, así como para la toma de decisiones. Para lo primero se emplean exclusivamente las clasificaciones de simulación antes mencionadas; empleándose para la toma de decisiones la simulación constructiva-distribuida como herramienta más avanzada, así como los clásicos juegos de guerra y las relativamente nuevas simulaciones tipo seminario, ya sea presencial o vía web. Siendo la del tipo seminario, la de mayor aplicabilidad para el entrenamiento en gestión de crisis.

En el presente artículo nos centraremos específicamente en la simulación para el entrenamiento de gestión de crisis, como aquel evento que puede paralizar la actividad productiva de una empresa. Igualmente trataremos sobre el diseño de ejercicios de simulación de crisis, así como propondremos una forma de organización para la ejecución de este tipo de entrenamiento, basado en la propia experiencia del autor en el diseño de escenarios, conducción y evaluación de ejercicios de simulación.

Para lograr el más claro entendimiento tomaremos algunos conceptos sobre crisis, la importancia del planeamiento, entre otros conceptos, como soporte teórico a la propuesta contenida en el presente artículo.

Las crisis, por qué se presentan y cómo enfrentarlas

Consultando el Diccionario de la Real Academia Española[2], podemos leer diferentes conceptos sobre la palabra crisis, de los cuáles tomaré dos que se adecúan mejor a la concepción de crisis que trataremos en el presente ensayo: «Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes», «situación dificultosa o complicada».

La etimología de la palabra crisis[3] proviene del vocablo griego **κρισις** (krisis) el cual emana del verbo **κρινειν** (krinein), que significa "decidir" o "juzgar"; es decir que etimológicamente el vocablo crisis estaría asociado con análisis y decisión.

Basado en lo antes mencionado, y enfocándonos en el objeto del presente artículo, definiremos crisis como "un evento que se presenta en forma inesperada, el cual afecta las principales actividades de una empresa dificultando el logro o mantenimiento de los objetivos trazados por la empresa", requiriendo de un proceso especial de análisis y toma de decisiones para poder resolver el evento, continuar o recuperar las normales actividades de la empresa.
Al tratar una crisis como un evento inesperado, la gerencia general de toda empresa se encuentra obligada a determinar qué eventos podrían poner en



Grupo de control Cedeyac.

riesgo las actividades productivas y, por ende, la supervivencia de la empresa, así como a idear y comunicar la forma en que serían restablecidas las actividades o, lo que es lo mismo, cómo se ha de resolver el inesperado evento, centrado en que deje de constituirse en un problema para la actividad de la empresa.

Los análisis prospectivos, los planes de continuidad, así como el conocimiento de la información actual que pueda afectar algún proceso de la empresa, entre otras herramientas gerenciales, son las que ayudarán a detectar oportunamente la crisis y sobre todo a resolverla exitosamente en el más breve plazo y al mínimo de costo posible.

La resolución exitosa de una crisis debe ser entendida como el restaurar el estado de operación normal de la empresa y reducir al mínimo posible el daño que puedan sufrir los procesos operativos de la empresa.

> "Al tratar una crisis como un evento inesperado, la gerencia general de toda empresa se encuentra obligada a determinar qué eventos podrían poner en riesgo las actividades productivas y, por ende, la supervivencia de la empresa."

La gestión de crisis, también llamada administración de crisis o manejo de crisis, se encarga precisamente de la resolución de la crisis en términos favorables para las expectativas de la empresa. Según sostiene Wigodski (2007:2): «La gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa».

Coincidiendo con lo que sostiene Enrique Alcat, consultor y conferencista español, autor del best seller intitulado ¿Y ahora qué? Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido, las crisis no deben ser afrontadas por una sola persona; deben de ser gestionadas por un grupo de gestión y respuesta ante crisis. Tal grupo de crisis debe estar conformado al menos por un directivo de la empresa, por un abogado y un relacionista público especializado en trato con la prensa.

Las crisis en una empresa pueden presentarse por diversas razones; tomando la clasificación de crisis dada por Wigodski (2007), podemos mencionar las siguientes clasificaciones de escenarios:

- **Producidos por ataques de agentes externos**
  Una empresa de la competencia, rumores mal intencionados, delincuencia, ataques informáticos, contaminación de productos, terrorismo, o guerra con otro Estado.
- **Producidos por ataques de agentes internos**
  Sabotaje o boicot de algún miembro de la empresa por venganza, paralización de actividades por huelga de operarios, accidente...etc...
- **Producidos por accidentes a causa de fenómenos naturales**
  Terremoto, tsunami, inundación por lluvias, entre otros.
- **Producidos por incidentes involuntarios** en algún proceso de la empresa (incendios, error técnico, falla o demora en la ejecución de algún proceso de la empresa)

Los equipos, grupos o comités de crisis se deben organizar para afrontar todos estos escenarios; es decir, deben de contar con las competencias requeridas para poder gestionar con éxito las crisis en cada uno de los escenarios posibles correspondientes a las actividades de su empresa y a la realidad del entorno en el cual se opera.



Existen empresas, sobre todo aquellas de países más desarrollados, que cuentan con comités de crisis permanente, los que tienen como labor principal el crear condiciones adversas que paralicen la actividad de la empresa.

Cómo es lógico, estos eventos que nacen en la mente del comité de crisis no son implementados directamente para probar el proceso real, por el riesgo que ello implicaría, sino que les sirven para analizar las condiciones o situaciones en las que la empresa se vería gravemente afectada en su productividad, y determinan luego qué es lo que se debería hacer para superar el evento pernicioso que hipotéticamente generó la crisis.

Prevención y preparación para una crisis

Alcat, en una entrevista efectuada por Francisco Viñals[4], opina que las crisis mal gestionadas pueden ser nefastas, evidenciando que lo peor cuando se presenta una crisis es no afrontarla oportuna y eficientemente. Al respecto, sostiene que: «Hay dos crisis en una crisis, la crisis en sí misma y la crisis de cómo se gestiona».

La organización para la gestión de una crisis debe de ser establecida con anterioridad a la presentación de crisis alguna, esto evita que se genere la segunda crisis referida por Alcat. Asimismo, la existencia de un plan de contingencia o plan de continuidad, diseñado para ejecutarse cuando se presente una determinada crisis, ayuda para el mismo propósito de crisis dentro de una crisis.

La prevención y preparación son los procesos obligados a implementar para evitar que se presente una crisis mayor por ignorancia y falta de preparación para afrontarla. La falencia de estos procesos permanentes en toda empresa que se desea gestionar con éxito, hará que los resultados de por sí perniciosos de toda crisis, se vuelvan catastróficos por falta de reacción y conocimiento de cómo llevar la crisis hacia los resultados de éxito esperado.

Tomemos un ejemplo clásico para entender la diferencia entre estar y no estar preparado.

"La prevención y la preparación son los procesos obligados a implementar para evitar que se presente una crisis mayor por ignorancia y falta de preparación para afrontarla."

Pensemos por un momento en un apagón (corte del fluido eléctrico) en nuestra casa ¿Qué es lo primero que se nos viene a la mente en medio de la repentina e inesperada oscuridad? Algunos reaccionaremos saliendo hacia el exterior, para ver si el corte es general o sólo en nuestro hogar; otros pensaremos que un fusible debe de haberse quemado; algunos otros podrán pensar que alguien bajó la llave general de la caja de conexión eléctrica. Debe notarse que para ejecutar cualquiera acción que solucione la posible causa del problema, se requiere de una acción inmediata: conseguir una linterna.

> "Las empresas que nunca han tenido 'apagones' normalmente son las que menos piensan en tener 'linternas y pilas."

Preguntémonos ahora, ¿cuántos de nosotros tenemos una linterna en casa? ¿Sabemos dónde está? ¿Tendrá pilas o baterías? ¿Funciona la linterna? ¿Qué tan potente es el haz de luz como para iluminarnos el camino hacia la posible solución pensada? ¿Alguna vez hemos probado oscurecer nuestra casa y caminar iluminando con la linterna, para medir la fuerza del haz de luz?

La diferencia entre aquellos que conocen y pueden responder afirmativamente a todas las preguntas, y aquellos que no, es la diferencia entre los que se encuentran preparados y los que no se encuentran preparados.

En nuestra analogía aplicada a la empresa, el corte repentino e inesperado de fluido eléctrico representa la crisis. La linterna, el conocimiento de su ubicación, operatividad y eficiencia, así como las posibles soluciones a aplicar para resolver el problema, constituyen la preparación y prevención para una crisis.

Imagínense ahora, rememorando tiempos funestos de nuestra historia, si es que en la época de atentados terroristas —cuando teníamos 'apagones' casi 10 veces a la semana—, en alguna casa faltaban linterna y pilas. En esa época, estimo que en cada hogar existía una linterna y en la caja de herramientas o en el cajón de la mesa de noche había pilas de repuesto. Y, por si fuera poco, en la alacena había velas y fósforos. Creo que en esa época las personas llevaban linternas en sus bolsillos y carteras.

La diferencia de probabilidad de ocurrencia de apagones no programados en los años 80 y 90 con los de este siglo, es abismal. Sin temor a equivocarnos podríamos afirmar que es casi nula en estos tiempos, comparado con todos los días en la época anterior. Tal diferencia es la analogía entre una empresa que

tiene mayor probabilidad de ocurrencia de eventos que puedan generar crisis, y aquellas en donde todo es relativamente perfecto, no habiendo ocurrido nunca un evento que pueda generar una crisis. Como es lógico, las empresas que nunca han tenido 'apagones', normalmente son las que menos piensan en tener 'linternas y pilas'.

Alcat (2009:64), en su artículo titulado ***"¿Crisis? Sí, gracias",*** manifiesta al respecto:

> *"Me siento plenamente convencido de que las empresas que estén preparadas y cuyos directivos invierten en formación y comunicación de crisis, serán capaces de afrontar cualquier contingencia mucho mejor que las que no lo están. Y, desgraciadamente, la inmensa mayoría de nuestras empresas no sólo no están preparadas sino que siguen pensando que las crisis les ocurren a otras y nunca a ellas o, en el mejor de los casos, que cuando tengan una contingencia grave ya verán en ese momento lo que deben hacer. Gravísimo error como punto de partida".*

Podemos sostener que una empresa eficientemente gestionada hacia el éxito, será aquella que tiene un grupo o comité de crisis permanente, que ha estudiado prospectivamente los diferentes escenarios que podrían afectar la productividad y existencia de su empresa, que ha establecido una organización y también estrategias para actuar en el caso de presentarse una crisis en cualquiera de los escenarios determinados, y que ha capacitado y entrenado a sus ejecutivos para afrontar una determinada crisis.

Ejercicios de simulación para la gestión de crisis

La teoría antes comentada nos ha permitido entender la importancia de la preparación con anterioridad a la presentación de una crisis, así como la importancia de su gestión eficientemente organizada y oportuna para mitigar los efectos devastadores de la crisis presentada.

La planificación previa, la prospección para determinar los probables escenarios, la designación de grupos o comités para gestionar la crisis, así como los seminarios informativos para el personal de la empresa, son quizás las tareas más fáciles de ejecutar en una empresa que gerencia hacia el éxito. Constituye mayor dificultad la prueba de los planes, el entrenamiento de la organización

planteada para gestionar la crisis, así como la evaluación de los efectos que produciría el evento pernicioso por presentarse. Estos procesos críticos son ejecutados a través de los ejercicios de simulación de crisis.

Los ejercicios de simulación para gestión de crisis se inician con el diseño del escenario, para lo cual se deberá tomar conocimiento de los escenarios prospectivos determinados por la empresa y las estimaciones sobre los efectos de la materialización de estos.

Con esta información se diseñará un escenario que podría traer problemas graves para la productividad de la empresa, e inclusive que podrían hasta paralizarla o, en un extremo catastrófico, llevarla a la incapacidad para continuar existiendo como tal.
El ejercicio de entrenamiento o juego de crisis, como lo llamaremos a partir de estos momentos, desde la óptica de conducción comprende la implementación del escenario y la implementación de entradas laterales, pensadas para ir "escalando" los eventos hacia la manifestación de la crisis, y el aumento gradual de la gravedad de eventos para incrementar el problema a los participantes.

El objeto de todo juego de crisis deberá ser el que esta se manifieste, inyectando problemas para incrementar el grado de dificultad en el proceso de toma de decisiones de los participantes. Otra de las intenciones que deben considerar los que conducen el juego, es la de generar problemas internos hacia el grupo que se está entrenando, para ocasionar la desarticulación de la organización y desintegración de la armonía de trabajo; el objetivo es probar la capacidad de liderazgo de los que dirigen los grupos de gestión de crisis.

¿Cómo organizar los ejercicios de simulación de gestión de crisis?

Todo ejercicio de simulación de este tipo debe contar con diferentes grupos o equipos, organizados, por un lado, para el diseño del escenario, conducción, control y evaluación del ejercicio, y por otro lado, con grupos de participantes que serán los que se entrenen en la gestión exitosa de la crisis.

El grupo de Dirección del Juego, debe estar conformado por un gerente de mando superior, si es posible el Gerente General o algún miembro del Directorio de la empresa, conjuntamente con un grupo de gerentes o ejecutivos que cuenten con las especialidades necesarias para poder determinar

y diseñar el escenario ideal para los objetivos que se persigan en el juego; en caso de existir un estudio prospectivo, es importante, de ser posible, que en el grupo de Dirección participen algunos miembros del equipo que efectuó tal prospección.

El grupo de Conducción y Evaluación del Juego, será responsable de la ejecución y conducción del juego, de la implementación de las entradas laterales, de la personificación de los roles de los medios de prensa, así como de otras instituciones, empresas u organizaciones que no estén siendo representadas por el grupo de participantes que se está entrenando.

> "La resolución exitosa de una crisis debe ser entendida como el restaurar el estado de operación normal de la empresa y reducir al mínimo posible el daño que puedan sufrir los procesos operativos de la empresa."

Para la función de evaluación es deseable que se cuente con expertos en los procesos y áreas que se están afectando con el escenario de crisis.
Como parte de este grupo se deberá designar como mínimo un facilitador por cada grupo participante del entrenamiento, el cual ha de cumplir doble función: la de apoyo y guía para el entendimiento del escenario y entradas laterales, incluyendo el apoyo a la materialización de las entradas laterales, y la función de evaluación del desempeño de cada uno de los participantes y del grupo en sí.

El grupo de participantes lo constituyen los ejecutivos que se están entrenando, es decir, los jugadores, en términos simples. Los grupos que se conformen deben ser coherentes con el escenario de crisis que se está aplicando, de tal forma que sus competencias integrales colaboren con el objeto del juego de crisis, así como que el número de efectivos sea el suficiente para poder cumplir los roles exigidos por el escenario.
Si la disponibilidad de ejecutivos lo permite, se deberá buscar la conformación de más de un grupo, los cuales, en forma aislada, gestionarán el mismo escenario de crisis; esta práctica ayuda mucho en el proceso de evaluación comparativa de las decisiones tomadas por grupos diferentes sobre eventos similares.

El grupo de prensa tiene un rol importante dentro del juego de crisis, debido a que, como mencionáramos anteriormente, permite entrenar a los líderes en

las declaraciones ante la opinión pública, siendo lo más importante de esto el manejo de la información sobre la crisis que es vertida hacia afuera de la empresa.

La experiencia en el mundo real ha evidenciado que mentir u ocultar información sin una necesidad mayor justificable, es lo peor que se puede hacer, dado que al saberse la verdad o conocerse la información por consulta a otras fuentes, la crisis se puede volver inmanejable.

El grupo de prensa también ayudará a crear un ambiente de mayor realismo al juego, dado que generarán notas de prensa y titulares ante las declaraciones vertidas por los participantes, así como la información que puedan determinar producto de las entrevistas que se efectúen.

A modo de conclusión

Como hemos podido revisar, la gestión de crisis es un proceso importante dentro de toda empresa que tiene intenciones de gerenciar en su desarrollo hacia el éxito; requiere de una organización especialmente creada y dedicada a la evaluación de los escenarios de crisis y a la gestión exitosa de las crisis que podrían presentarse. Tal organización, en las empresas más desarrolladas, se denomina comités de crisis y tienen funciones permanentes y dedicadas al proceso integral de gestión de crisis, desde su fase de preparación, planificación y entrenamiento, hasta su fase de gestión de crisis reales presentadas.

Como parte de la antes referida organización, se propone la implementación de juegos de crisis, los que comprenden ejercicios de simulación para el entrenamiento en la gestión de estas.

Estos juegos de crisis permitirán probar la efectividad de la organización para la crisis, evaluar la afectación del escenario en una crisis real, determinar las necesidades de reorganización o modificación de procesos para evitar que las crisis lleguen a la catástrofe empresarial, entrenar a los gerentes en la declaración a los medios de prensa, entrenar a la organización en el manejo de la información durante la crisis, y de tal forma evitar que la crisis genere una nueva crisis por fallas en la gestión, hecho que llevaría la crisis a una catástrofe ni bien se vea esta manifestada.

Bibliografía:

1 ALCAT, E. (2009). "¿Crisis? Sí, gracias". Manager Business. Nro. 34, Oct-Dic, pp. 64-66. España.

2 WIGODSKI, T. (2007). "Gestión de crisis: nuevas capacidades para un mundo complejo". Documento de trabajo Nro. 93 Universidad de Chile.

Referencias:

1 John Von Neumann Matemático Húngaro-EEUU. Stanislaw Ulam matemático polaco; se les atribuye la invención del "método de Montecarlo" para la estimación de resultados de variables aleatorias a partir de resultados estadísticos de la repetición de pruebas. Fueron parte del grupo de científicos que participaron en el "Proyecto Manhattan", cuyo objetivo era el diseño y construcción de la bomba nuclear usada en la II Guerra Mundial.

2 RAE. (s/f) Diccionario de la lengua Española, 22va. Edición, definición de crisis. Recuperado el 3 nov. 2010 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=crisis.

3 El castellano.org (2007). Etimología: el origen de las palabras. Recuperado el 3 noviembre 2010 de http://www.elcastellano.org/palabra.php?id=1558.

4 Laboris.net (s/f). Entrevista de Francisco Viñals a Enrique Alcat, tema: Las consecuencias de una crisis mal gestionada pueden ser nefastas. Disponible en http://www.laboris.net/Static/em_opinion_enrique-alcat.aspx.




87-3034
WA