

# IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN del MERCOSUR

REALIZADO EN CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

## Videoconferencia Internacional: “Creando y Midiendo la Conciencia Organizacional Plena”

Dr. Enrique Mu  
Director del Programa de MBA de la  
“Escuela de Estudios Graduados Carlow University, Pittsburg



### LAS IDEAS PRINCIPALES

- La exposición está fundamentada en un trabajo de investigación de cuatro años sobre organizaciones que operan en ambientes complejos.
- El concepto de conciencia organizacional fue desarrollado alrededor de organizaciones de alta confiabilidad.
- La Conciencia Operacional Plena consiste en un conjunto de procesos que crean una situación de alerta colectiva y permiten que la organización opere en forma altamente confiable, independientemente de las variaciones del ambiente.
- Debemos observar el funcionamiento de las organizaciones altamente confiables, como son los portaviones.
- La preocupación por el fracaso es una de las técnicas de la conciencia plena organizacional. Se trata de un estado de mente colectiva preocupado por aquello que puede fallar.
- En momentos de crisis, la opinión de los expertos debe pesar más que la de la gente con mucha experiencia en la organización.
- La medición de los procesos relacionados a la Conciencia Plena de la Organización otorga validez estadística al método. Algunas técnicas son los cuestionarios, las comparaciones y los paneles de control.

### ACERCA DEL DISERTANTE

Director del programa de maestría de administración de empresas (MBA) y Chair del programa de administración de las tecnologías de información en Carlow University en Pittsburgh, EEUU. Mu obtuvo un doctorado en administración de empresas con especialización en la gerencia de tecnologías de información de la Universidad de Pittsburgh.

Es editor en jefe del International Journal of the Analytic Hierarchy Process (IJAHF). Sus más recientes presentaciones profesionales a nivel internacional han sido en el XXII congreso latinoamericano de estrategia (SLADE) en Córdoba, Argentina; en la Escuela Superior de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) en Lima, Perú; en la Universidad de las Américas en Puebla, México, y en la Universidad de Zagreb, Croacia; dónde es actualmente co-director de un comité de tesis doctoral. El Dr. Mu ha publicado sus trabajos en el Journal of Decision Systems, Journal of Systems Science and Systems Engineering, Journal of Electronic Commerce Research, y el International Journal of Public Sector Decision Making entre otros.

“Es importante estar preparado para lo inesperado”.

“La realidad es que nuestros esfuerzos por tratar de predecir el futuro son muy triviales, ya que no tenemos la habilidad para imaginar el futuro. Por eso, es mejor tener la habilidad de adaptarnos a lo inesperado, que imaginar lo inimaginable”

“No hay manera de imaginar lo inimaginable”.

“Debemos aprender de estas organizaciones altamente confiables”.

“No hace falta trabajar en un portaviones para poner en práctica la Conciencia Organizacional Plena. En tiempos de crisis, éste es el

#### RODOLFO STALANICH

Enrique Mu suma a toda su experiencia académica una gran experiencia práctica. Estamos en comunicación con él.

#### ENRIQUE MU

El tema es: Gerenciando lo inesperado. La exposición va a versar sobre un trabajo de cuatro años que hace eje en el concepto de conciencia organizacional. Vamos a pensar en el comportamiento de organizaciones que operan en ambientes muy difíciles. Ante todo voy a hablar de qué se trata la conciencia organizacional y cómo esto nos puede ser útil.

La conciencia organizacional fue desarrollada alrededor de organizaciones de alta confiabilidad. Es el caso de las empresa de portaviones, organizaciones que tratan con un proceso extremadamente complejo. Se ha comprobado que la cubierta de un portaaviones es uno de los lugares más peligrosos para trabajar en el mundo. Uno esperaría que los accidentes fueran frecuentes, al contrario, es una de las operaciones más confiables que existen.

Los investigadores empezaron a pensar por qué organizaciones como éstas tienen un rendimiento tan alto, no sólo en relación con los pocos accidentes sino con una muy alta tasa de éxito. Esto dio origen al concepto de Conciencia Operacional Plena, que consiste en un conjunto de procesos que crean una situación de alerta colectiva y permiten que la organización opere en forma altamente confiable, independientemente de las variaciones del ambiente.

Éste es el tipo de habilidad que requieren todas las organizaciones hoy, en tiempos de crisis. No hace falta trabajar en un portaaviones para ponerlas en práctica.

Muchos han intentado llevar adelante la idea de anticiparse a lo que va a ocurrir. No obstante, por definición, uno no puede predecir lo inesperado. Uno puede tratar de imaginar los escenarios futuros, pero hay diferentes formas de lo inesperado. A veces ocurre lo no planeado, o lo planeado no ocurre o inclusive puede ocurrir lo inimaginable, como sucedió con la burbuja inmobiliaria.

La realidad es que nuestros esfuerzos por tratar de predecir el futuro son muy triviales, ya que no tenemos la habilidad para imaginar el futuro. Por eso, es mejor tener la habilidad de adaptarnos a lo inesperado, que imaginar lo inimaginable.

¿Qué hacemos entonces? El planeamiento estratégico es útil, pero no nos permite, como hemos visto, resolver el problema de lo inesperado. Para resolver este problema debemos, por lo tanto, observar el funcionamiento de las organizaciones altamente confiables, como son los portaviones.

La preocupación por el fracaso, la persistencia a simplificar interpretaciones, la sensibilidad a operaciones, los compromisos de supervivencia, la deferencia a los expertos son cinco procesos a los que recurre la conciencia plena organizacional. Con respecto a la preocupación por el fracaso, podemos definirla como un estado de mente colectiva en el cual hay una preocupación por aquello que puede fallar. Podríamos pensar en distintas maneras de evaluar las acciones en función de metas esperadas. La idea es examinar por qué las distintas acciones no han sido tan buenas como podrían haberlo sido.

La Resistencia a simplificar interpretaciones significa que no existen soluciones simples a problemas complejos. En muchos casos no basta con presentar directamente el resultado, sino que hay que atender al contexto. La Sensibilidad a

operaciones tiene que ver con respetar a las personas que están en la primera línea operativa. Esto habilita a todo el personal para tomar decisiones por su cuenta y les ahorra el tener que pedir permiso para resolver problemas en lo inmediato. El Compromiso con la supervivencia implica que como organización, todos juntos vamos a salir adelante, pase lo que pase. Por último tenemos la deferencia a los expertos. En momentos de crisis, la opinión de los expertos debe pesar más que la de la gente con mucha experiencia en la organización. En estos casos los gerentes suelen funcionar como facilitadores del contacto con las áreas técnicas donde se concentran los expertos. Estos son los cinco procesos que crean la situación de conciencia plena organizacional.

La conciencia plena organizacional es fundamental a fin de crear una cultura que ponga en práctica los cinco procesos en cuestión.

Las organizaciones también tienen expectativas. No obstante, uno debe estar preparado para enfrentar situaciones nuevas que pongan en peligro el plan armado en base a esas expectativas. A veces, las organizaciones no ven los cambios que dejan obsoleto ese plan. Es por eso que se debe estar alerta a los cambios de situación.

Esto se puede promover a partir de la preocupación por fallas, según la cual se le da importancia a los pequeños errores, reconociendo que cualquier falla puede tener consecuencias muy desagadables para el resto de la organización. Se trata de poseer el compromiso de supervivencia.

De esta manera, se ha estado desarrollando una serie de cuestionarios que permite medir cada uno de estos procesos. De este modo, se consigue validez estadística. Por ejemplo, con respecto a la deferencia a los expertos, mucha gente acude a otros profesionales para consultar sobre sus resultados. Así, cada gerente va a optar por evaluar distintos procesos comparándolos con un patrón ideal. En este sentido, se creó un panel de control que mide distintas variables referidas a la consecución de cada uno de los cinco procesos.

¿Qué implicaciones tiene esto para el manejo de la estrategia, el talento, la imaginación y los valores? Debemos aprender a manejar lo inesperado, sea en innovaciones informáticas o de otra índole. Es importante ver que no siempre se trata de crisis, sino muchas veces de oportunidades positivas.

La estrategia no puede ser vista únicamente como planeamiento estático del futuro, porque el futuro es impredecible. Esto no significa que estemos contra el planeamiento, pero sí tenemos que saber que en el camino hacia ese futuro van a aparecer factores no previstos y tendremos que adaptarnos a nuevas situaciones.

La gerencia de conciencia organizacional es un tema importante, no solo para organizaciones sofisticadas como son los portaviones, sino también para las empresas, hospitales, y toda organización que opere en ambientes inesperados. Ese es mi mensaje: planifiquemos, tratemos de anticipar, pero también sepamos que no podemos planearlo todo y por eso hay que tener la habilidad para adaptarse desarrollando los procesos de conciencia organizacional plena.

tipo de habilidad que requieren las organizaciones hoy”

“La conciencia plena organizacional es fundamental a fin de crear una cultura que ponga en práctica los cinco procesos en cuestión”.

“Uno puede tratar de imaginar los escenarios futuros, pero hay diferentes formas de lo inesperado: a veces ocurre lo no planeado o lo planeado no ocurre o inclusive puede ocurrir lo inimaginable, como sucedió con la burbuja inmobiliaria”

“Existe la posibilidad de preguntarse: ¿Por qué esto no fue lo mejor posible?”