Organizaciones de Alta Confiabilidad

Las Organizaciones de Alta Confiabilidad son un arquetipo organizacional a veces desconocido y/o tratado como "exótico", pero que ponderan en el mismo nivel de importancia los objetivos económicos como los de seguridad industrial, por eso son un interesante caso de estudio cuando lo que nos preocupa es la prevención de riesgos laborales. Contienen un potencial de consecuencias catastróficas por su compleja tecnología, por eso generalmente su investigación surge de afamados accidentes o cuasi-accidentes. En ellas el desarrollo de los factores humanos es crucial para el desempeño organizacional, ya que incorporan el cambio como factor dinámico para ser confiables.

Existe evidencia empírica de que los procesos de cambio se demuestran con mayor ímpetu en una *Organización de Alta Confiabilidad* (de aquí en adelante HRO[1], por su sigla en inglés) a causa de su complejidad organizacional. Dichas organizaciones operan con tecnologías complejas en ambientes también complejos (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999), dando posibilidad a que cualquier evento disruptivo afecte los parámetros establecidos como confiables y genere hechos tan nefastos como explosiones, derrames, choques, muertos, heridos y pérdidas económicas cuantiosas, que titulan muchas noticias de crisis, catástrofes o colapsos alrededor del mundo.

Se trata de organizaciones que tienen objetivos múltiples y antagónicos: sus objetivos económicos son simultáneos y están al mismo nivel que los de seguridad industrial. Para lograr la confiabilidad, las HRO impulsan competencias organizacionales de gestión del conocimiento (construcción de una mente colectiva) e institucionalizan patrones de gestión contingentes de sus aspectos característicos (Cantero & Seijo, 2013).

Hasta el momento este tema se ha indagado escasamente y recién está comenzando a tomar estado de difusión científica, en consultoría y en la gestión diaria de otro tipo de organizaciones no tan peculiares. Por ende nos encontramos frente a una oportunidad promisoria para estudiar los desafíos que imponen los cambios a la seguridad y, a partir de ellos, el desarrollo de competencias organizacionales en pos de la confiabilidad, a través de la gestión del conocimiento organizacional.

[1] High Reliability Organizations

Características organizacionales y accidentes

Los procesos organizacionales de las HRO se distancian de otros tipos de organizaciones al institucionalizar patrones de gestión contingentes y/o reactivos para poder adaptarse a los requerimientos del contexto.

La conciencia activa (atenta) y colectiva hacia las variaciones en sistemas complejos y dinámicos, hace constantemente surgir nuevos imperativos de conocimiento colectivo (Gore, 2012). Dichas organizaciones son ámbitos particulares de esa creación-coordinación, pues excluyen el aprendizaje a través de la experimentación (Weick *et al.* 1999). Esa imposibilidad se debe a que operan con tecnologías complejas y con potencial de consecuencias catastróficas. La administración de los procesos se genera a través de esfuerzos organizacionales, que tienen como propósito fundamental y omnipresente lograr confiabilidad a la par que rentabilidad.

Generalmente su estudio germina de la investigación de afamados accidentes o cuasi-accidentes. Esos casos de estudio de catástrofes han demostrado que su sucesión no radica solamente en funcionamientos anormales, sino que todo el proceso previo que conduce a un accidente está plagado de numerosas señales que -si se les prestara atención- podrían hacer que estuviera al alcance evitar las tragedias. Los errores son percibidos más como consecuencias que como causas perversas de la desidia humana. La tendencia actual es bregar por la gestión de los riesgos de las HRO, dejando de lado los intentos de *organizaciones cero riesgo* (Cantero & Seijo, 2013), inverosímiles de alcanzar pues los riesgos existen en toda actividad humana; el meollo de la cuestión está en manejarlos.

El principal axioma a tener presente es que los accidentes no son inevitables en los sistemas tecnológicos complejos. Tomaremos como referencia la proposición de Weick *et al.* (1999), teoría que se aparta del foco en los accidentes para pensar, desde el análisis de los aspectos estructurales, en la *confiabilidad* como clave del desempeño organizacional.

Aquí nos referimos a las HRO y hablamos de organizaciones que revelan un conjunto distintivo –aunque no exclusivo[2]- de procesos cognitivos regidos por:

- La **preocupación por la falla**: problematizar abiertamente los fracasos o cuasi-fracasos para favorecer las condiciones del aprendizaje y la salud del sistema complejo, siendo un punto de partida para las mejoras.

[2] Estos procesos no son únicos de la HRO porque también están latentes en los procesos de mejora de todas las organizaciones.

- La **resistencia a simplificar interpretaciones:** evitar la complacencia y la rigidez de "poner un piloto automático", desatendiendo las señales y descansando en lo establecido (como si durara para siempre a pesar de los cambios). Weick plantea que las organizaciones deberían ser definidas por aquello que ignoran, así podríamos saber qué sucesos eventualmente pueden llegar a sorprenderlas.
- El **monitoreo – o sensibilidad- de las operaciones**: implica ser conscientes cotidiana y colectivamente de las fallas, realizar continuos ajustes para evitar la acumulación de errores e identificar las acciones a tomar cuando se detectan. Es un ciclo continuo de acción-decisión, es estar preparado, tener conciencia situacional y atenta. Una buena infraestructura cognitiva sabe cuándo estar alerta.
- El **compromiso con la resiliencia y las estructuras de baja especificidad**: es la capacidad que desarrolla la organización para afrontar y minimizar el impacto potencial de un evento disruptivo, improbable, que es una fuente de vulnerabilidad para el funcionamiento del sistema. Al desarrollar su capacidad de adaptación, de respuesta a través del trabajo en la infraestructura cognitiva (Weick & Sutcliffe, 2001), una HRO debería poder evitar que un evento de estas características se convierta en catástrofe o colapso. Esto lo puede lograr a través del desarrollo de planes de contingencias, que permiten lidiar con la incertidumbre y el conocimiento imperfecto (investigar, aprender, actuar).

Ejemplos de HRO son las plantas de generación de energía, los porta-aviones navales, los sistemas de control de tráfico aéreo, los polos petroquímicos, los cohetes espaciales y hasta internet, entre otros. A propósito de la web, pensemos en la famosa frase "se cayó el sistema" y cuan fuera del mundo o sin posibilidades de actuar nos puede dejar esa situación.

La confiabilidad y la eficiencia

El foco en los procesos, en las competencias técnicas, la estandarización, la planificación, son síntomas sino de una época pasada, de un modelo de gestión fuertemente enraizado en las organizaciones pero que pierde inserción en la compleja realidad que nos toca vivir. Mintzberg (1994) es quien introduce estas ideas, de la mano de la *falacia de la planificación estratégica*, que derrumban los principios del taylorismo y la ilusión del control de todas las variables que intervienen en el pequeño gran microcosmos de una organización. Actualmente, nuestras sociedades se tornan crecientemente complejas, ambiguas, inciertas y aquí se inscriben estas organizaciones que lidian todo el tiempo con la complejidad, inherente a su razón de ser. Las HRO se establecen sobre procesos distintivos que fomentan la efectividad bajo una serie de condiciones difíciles. Operan con

un acopio vasto y cuidadoso de procedimientos (Weick & Roberts, 2001), sin embargo, ponderan la resiliencia para ganar en confiabilidad.

Para utilizar plenamente esta capacidad, la interacción social es un mecanismo fundamental del proceso de resolución de problemas. En las HRO el error y el fracaso son parte consciente del juego y se trabaja sobre las relaciones para minimizar los impactos potenciales que pueden tener las perturbaciones. Para ello se pone en marcha un proceso que se traduce como *interacción atenta* (mindfulness), que es un estado de cautela continua que sugiere que el conocimiento es imperfecto (Weick *et al.*, 1999).

El saber administrar la complejidad tiene que ver con ese estado de conciencia atenta que es colectivo, dinámico y continuo -no se activa solamente por una novedad-, es un aspecto sustancial de la política y la administración de estas organizaciones. Los modelos de gestión del aprendizaje que se generan son los que tienen que ver con la coordinación, con lo relacional, con vehiculizar y consagrar esos aspectos, ya que las fallas a veces ocurren porque la infraestructura cognitiva está subdesarrollada.

Conclusiones

El enfoque propuesto concibe a las HRO como organizaciones de objetivos múltiples y contradictorios: rigidez y flexibilidad, confianza y cautela, discrepancia y conformidad, anticipación y resiliencia, saber e ignorancia (Seijo, 2013). Estas contradicciones no deben resolverse, deben saber administrarse elevando la importancia relativa de determinados elementos según el contexto o evento. "[…] Una HRO será confiable en función de la sustentabilidad del equilibrio logrado" (LaPorte, 1996; Roe & Schulman, 2008; Weick, 2011; en Cantero & Seijo, 2013: 4).

Ese equilibrio se puede lograr a través de procesos de gestión del conocimiento organizacional, ya que en ellas el cambio es la vía del aprendizaje, un camino hacia nuevas capacidades. Los "[…] cambios radicales en la estructura organizacional, el sistema tecnológico de producción, las relaciones interoganizacionales, los aspectos teleológicos y cambios contextuales (por ejemplo nuevas normas y/o regulaciones) impactan en la naturaleza de la HRO como en sus modalidades de gestión" (Cantero y Seijo, 2013). La confiabilidad nos trae a colación la importancia de las interacciones, de las relaciones para la gestión de situaciones no previstas o inesperadas.

Las organizaciones dependen de las personas para resolver problemas e innovar cuando se producen eventos inesperados (Hollnagel et al., 2006; Schein, 1996). Esos eventos no

tienen que ser necesariamente catástrofes o colapsos, sino que pueden ser procesos de cambio módicos que podrían llegar a alterar su normal funcionamiento.

Fuentes:

- Cantero, J.; Seijo, G. & Roca, N. (2011). *Los senderos evolutivos de la confiabilidad. El caso del polo petroquímico de Bahía Blanca.* Revista de Análisis Organizacional, 2 (2): 59-124.
- Cantero, J. & Seijo, G. (2012). *Rasgos ontológicos de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs): precisiones epistemológicas para la comprensión de un objeto de estudio en debate.* Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Nº 4, abril, 69-96.
- Cantero, J. & Seijo, G. (2013). *Procesos de cambio y confiabilidad en HROs: el caso del PPBB.* Trabajo presentado en el VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. Julio de 2013.
- Gore, E. (2012). El próximo management: acción, práctica y aprendizaje. Buenos Aires. Granica.
- Hollnagel, E.; Woods, D.D.; & Levenson, N.G. (2006). Resilience engineering: concepts and precepts. Ashgate Publishing. London, U.K.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. New York, NY: The Free Press. Capítulo 5.
- Weick, K.; Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for reliability. Process of collective mindfulness. Research in Organizational Behavior (21): 81-123.
- Weick, K.E. & Sutcliffe K. M. (2001). Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco, CA: Jossey-Bass.