Comportamiento organizacional aplicado a la instrucción y entrenamiento del personal en nuestras Fuerzas Navales



Director General de Personal de la Marina
CALM. RAÚL VÁSQUEZ ALVARADO

"Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Y son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que considerar que ese equipo o Institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios".

Peter Senge

Introducción

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con una visión común de largo plazo y de constancia, a efectos de alcanzar una meta o un Objetivo Organizacional.

Desde este punto de vista, el Comportamiento Organizacional puede definirse como una recopilación de esfuerzos por parte de un grupo de actores dentro de una misma organización. Es por ello que normalmente cuando las cosas van mal dentro de una organización, el trasfondo real es un problema relacionado con el personal.

El conocimiento técnico puro incrementa el rendimiento de las organizaciones hasta un punto donde las habilidades interpersonales se vuelven críticas; por ello se requiere del desarrollo de Competencias para que los resultados esperados se vuelvan sostenibles en el *largo plazo*. Por lo tanto, gran parte del éxito en una organización se basa en el desarrollo del Sistema de Gestión por Competencias y en la internalización de principios y valores morales que lleven al desarrollo de nuevas habilidades personales e interpersonales.

"En el caso específico de las Fuerzas Navales, estas respuestas pueden representar la diferencia entre el éxito y el fracaso en una condición de combate".

La Marina de Guerra del Perú es una gran organización estatal que cuenta con miles de efectivos regidos por jerarquías militares, planes de instrucción y entrenamiento, doctrinas, manuales y reglamentos que indican efectivamente el quehacer diario institucional. Bajo este concepto, consideramos que la esencia del entrenamiento militar es la preparación de su personal para que responda de forma condicionada y predeterminada en situaciones específicas, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

En el caso específico de las Fuerzas Navales, estas respuestas pueden representar la diferencia entre el éxito y el fracaso en una condición de combate. La preocupación por la instrucción y el entrenamiento no es nueva y Clausewitz, en su libro *On War*, ya decía que el combatiente, de cualquier puesto, no debía pasar por situaciones en la guerra que no hubiese visto anteriormente.

Considerando que en cualquier organización el papel principal del entrenamiento es la adquisición y transferencia del conocimiento, en la Marina de Guerra del Perú no podría ser diferente; por lo tanto, el conocimiento adquirido debe ser preservado, perfeccionado y transmitido a todas las dotaciones de las Fuerzas Navales, buscando su mejor empleo en combate.

La creación del conocimiento

La creación del conocimiento se da dentro de las personas y en situación de relación entre ellas; es decir, que obtenemos el conocimiento de los individuos, grupos o en las rutinas organizativas.

El informe de la Orange County Department of Education (OCDE) del año 1996 subdivide el conocimiento en 4 tipos de saber:

1. Saber *qué*: hechos y realidades, conocimiento cercano a la información; son expertos los médicos o abogados.
2. Saber *por qué*: los principios y las leyes de la naturaleza, que se produce en los laboratorios y/o universidades; para acceder a este conocimiento hay que colaborar con estas organizaciones o reclutar a personal entrenado.

3. Saber *cómo*: habilidades o capacidades para hacer algo; este conocimiento se halla disperso en las organizaciones.
4. Saber *quién*: supone conocer quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué; requiere de relaciones sociales que permitan el acercamiento a expertos y a sus conocimientos.

El *qué* y el *por qué* se pueden obtener por fuentes explícitas; el cómo y el quién suponen un gran conocimiento tácito, siendo más difíciles de codificar y de medir.

Conceptualización de tácito y explícito

Nonaka y Takeuchi proponen en el año 1995 diferenciar entre:

- Conocimiento EXPLÍCITO: formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido.
- Conocimiento TÁCITO: son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; es muy personal y difícil de ser comunicado a los demás.

El filósofo Michael Polayi dice que "podemos saber mucho más de lo que podemos expresar". El conocimiento tácito está enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un contexto determinado; se compone de conocimientos técnicos del *know-how*.

ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO

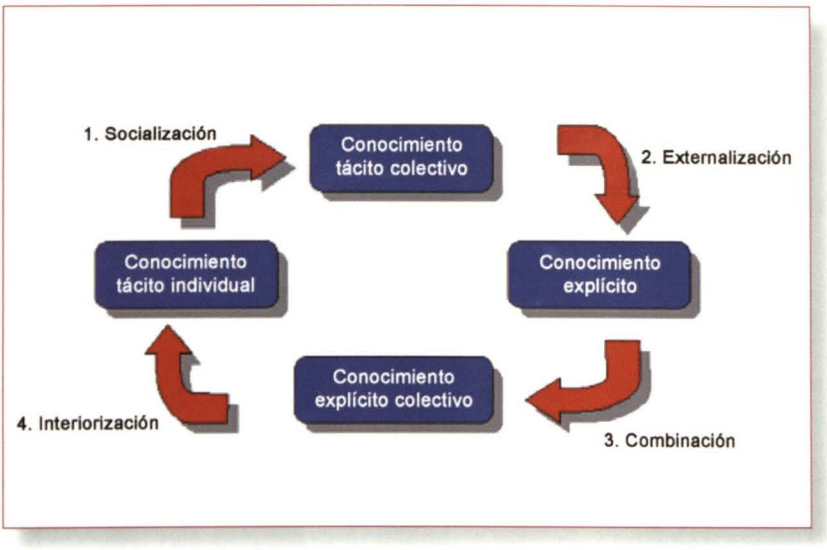


Las cuatro formas básicas de creación de conocimientos son:

1. Tácito a Tácito: como aprende un aprendiz de su maestro, observando, imitando y practicando. Es una transferencia limitada, sin una percepción sistemática y formal.
2. Explícito a Explícito: como elaborar un informe basado en informaciones diferentes, combinando partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo conocimiento. No amplía sustancialmente el conocimiento existente en la organización.
3. Tácito a Explícito: cuando un aprendiz expresa formalmente los fundamentos de sus conocimientos tácitos, convirtiéndolos en explícitos y haciéndose compartibles.
4. Explícito a Tácito: un nuevo conocimiento explícito se extiende y es interiorizado por los empleados de la organización, ampliando, extendiendo y modificando su propio conocimiento.

En una institución estas cuatro formas funcionan en interacción dinámica, a modo de una "Espiral del Conocimiento". Los pasos 3 (combinación) y 4 (interiorización) son los procesos claves en la "EdC".

PROCESOS SECI



Y se denominan Procesos SECI por los modos de conversión del conocimiento:

- **S**ocialización: Tácito a Tácito (asimilación).
- **E**xternalización: Tácito a Explícito (expresión).
- **C**ombinación: Explícito a Explícito.
- **I**nteriorización: Explícito a Tácito.

Instrucción y entrenamiento del personal en las Fuerzas Navales

2.1 Mecanismos, herramientas y prácticas

En el contexto del tema abordado, los principales *mecanismos, herramientas y prácticas* que viabilizan la espiral del conocimiento son:

a) El Período de Adaptación y Calificación a que son sometidos los marinos recién embarcados. En este período, el personal toma conocimiento de las prácticas y rutinas de a bordo, las mismas que son acompañadas, durante todo el tiempo, por otros miembros de la dotación de mayor experiencia profesional.

b) La realización de *briefings y debriefings* con ocasión de las actividades operativas, con la participación de todo el personal involucrado. Los briefings anteceden a las actividades y en ellos son repasados los procedimientos a ser cumplidos por todos los participantes; mientras que los *debriefings* son realizados después de estas actividades, con el objetivo de resaltar puntos positivos y negativos observados durante la ejecución de las mismas. Una característica marcada de los *briefings* y *debriefings* es la etapa de "preguntas", en la cual cualquiera que esté envuelto en la actividad, independientemente de su antigüedad, tiene la oportunidad de presentar sus dudas, observaciones y sugerencias frente a los demás participantes.

c) La existencia de funciones predefinidas, como mecanismo de considerable valor para el desarrollo de la espiral del conocimiento. Mantiene la estructura de componentes de un equipo, aportando en forma constante en la transmisión de conocimientos y la absorción de experiencias por parte de los marinos involucrados.

d) Los Informes Finales y de Lecciones Aprendidas elaborados al final de cada entrenamiento. Consolidan todas las actividades desarrolladas y son una herramienta creada para la diseminación de innovaciones o alteraciones de procedimientos que, durante la operación, fueron vividos o implementados por la tripulación de a bordo.

e) La revisión sistemática de procedimientos y publicaciones doctrinarias proporcionan la divulgación de nuevos procedimientos y doctrinas, a la luz de las evoluciones tecnológicas observadas o de nuevas prácticas consideradas eficaces.

2.2 Socialización

Es la interacción entre individuos que, de alguna forma estimulados, pasen a compartir sus conocimientos, o sea, sus Competencias, valores, habilidades, experiencias, ideas, percepciones, etc. Un individuo puede adquirir este conocimiento de otro, sin necesariamente tener que usar algún lenguaje, pues este puede ser adquirido a través de la observación, imitación o práctica.

A bordo de los buques, los periodos de calificación, *briefings* y *debriefings* de las tareas realizadas son esenciales para la transmisión de conocimiento. Buenos ejemplos de la transmisión del conocimiento tácito serían la postura y las orientaciones transmitidas por los Oficiales y personal más entrenados, durante las diversas actividades operativas.

Los marinos recién embarcados o con menor nivel de experiencia pueden, desde la observación, de la imitación y de la práctica, absorber estos conocimientos.

Condiciones facilitadoras:

a) La no existencia del pensamiento de "retención de conocimiento", como forma de supervivencia en la organización, contribuye en la generación de una mentalidad de apoyo mutuo entre los miembros de la tripulación (condición lograda como resultado de líneas de carrera y criterios para la designación de funciones bien definidas).

b) Tendencia creciente en el empleo de la Competencia de liderazgo participativo, como consecuencia de una mayor apertura de la Institución a las tendencias sociales (mayor "humanización" de las relaciones) y, sobre todo, como reflejo de la importancia atribuida al estudio de liderazgo durante los cursos de carrera de todos los niveles jerárquicos (Oficiales, personal y marinería).

Barreras:

a) Elevada rotación de personal, principalmente asociada a periodos de inoperatividad de las Fuerzas Navales, toda vez que impacta en la permanencia de marinos entrenados a bordo, lo cual dificulta la formación de equipos y, sobre todo, la transmisión de conocimientos. Más allá de eso, este tipo de conocimiento se compone de creencias y valores que normalmente se nos dificulta mucho transmitir, porque no tenemos conciencia plena de todo su alcance. Cuando aliamos estas dificultades al factor antigüedad, amplificamos estos problemas.

b) Participación de un considerable grupo de la dotación en actividades administrativas, dificultando la absorción y la socialización de conocimientos relacionados con aspectos operativos, o sea, con la actividad fin del buque.

2.3 Externalización

Nonaka y Takeuchi definen la externalización como:

"Un proceso de articulación del conocimiento tácito en conceptos explícitos [...], provocado por el diálogo o ponderación colectiva. ¿Cómo podemos convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito de forma eficiente y eficaz? La respuesta está en el uso secuencial de metáfora, analogía y modelo" [Nonaka y Takeuchi. (1997). *Teoría de la Creación del Conocimiento Organizacional* (4 ed.), (pp. 71-73). Río de Janeiro: Campus].



El grado de eficiencia en una organización depende de las competencias e internalización de principios y valores de sus miembros.

En lo que atañe a la *externalización*, es fundamental combinar inducción y deducción. En este contexto, podemos citar el uso de la expresión "si quieres la paz, prepárate para la guerra", la cual, por ejemplo, puede ser utilizada para la obtención de un mejor desempeño (eficiencia y

eficacia) por parte de los Equipos de COC (Centro de Operaciones de Combate) de a bordo. O sea, aparece implícita la idea de que, solamente desde la preparación, del adiestramiento y de la interacción entre los elementos de los equipos, será posible que las Fuerzas Navales desempeñen en forma eficiente y eficaz sus tareas, lo que podrá actuar en el enemigo como un elemento de disuasión.

En este contexto, la ponderación colectiva en la búsqueda de alternativas e innovaciones para la mejor integración del equipo, puede ser considerada como un elemento fundamental para la elevación del rendimiento y, consecuentemente, para el desarrollo de nuevos procedimientos y la producción de nuevos conocimientos.

Condiciones facilitadoras:

a) Manual de Funciones: presenta funciones predefinidas.

b) Entrenamiento en el simulador: permite entrenar métodos y procedimientos.

Barreras:

a) Resistencia a cambios hacia los procedimientos estandarizados.

b) Depende de las competencias personales y del perfil del "jefe" para acatar y promover los cambios e innovaciones propuestas.

c) La rotación de personal compromete el desempeño en lo que atañe a la capacidad de proponer alteraciones e innovaciones que dependan de experiencias y conocimiento técnico anteriores.



Adiestramiento permanente en las dotaciones de los buques.

2.4 Combinación

En el contexto del adiestramiento de las dotaciones de los buques de la Fuerza de Superficie, la *combinación* es realizada por medio de diversos documentos, en los cuales los individuos intercambian y combinan conocimientos. Entre estos documentos, cabe resaltar los Informes Finales de los Entrenamientos, los Mensajes de

Crítica y las alteraciones de procedimientos y documentos doctrinarios.

Condiciones facilitadoras:

a) Obligatoriedad de confección de documentos específicos, en el caso de la ocurrencia de situaciones predefinidas (Informes Finales, Mensajes de Crítica e Informes de Situaciones de Peligro, Lecciones Aprendidas), estableciendo así un canal y un flujo permanente de informaciones.

b) Sistematización de las publicaciones navales, facilitando su acceso y su uso para el entrenamiento.

> "Para que el conocimiento sea interiorizado y practicado hay que diagramarlo y ponerlo bajo la forma de documentos, manuales, etc.".

Barreras:

a) Preocupación en diseminar fallas de la organización de las Fuerzas Navales por parte de algunos Comandantes que consideran la cantidad de errores presentados por el buque como principal parámetro para la evaluación de su eficiencia y eficacia, llevando a la organización a la adopción de una postura de "error cero" con relación a sus superiores.

b) Dependencia de la observación de la Cadena de Comando para la divulgación de innovaciones y alteraciones que sean propuestas como forma de esmero del desempeño.

2.5 Interiorización

Para que el conocimiento sea *interiorizado* y practicado hay que diagramarlo y ponerlo bajo la forma de documentos, manuales, etc. La Marina de Guerra del Perú utiliza, para la consecución de estas actividades, diversos documentos, entre los cuales podemos destacar los Manuales Doctrinarios, los Manuales de Procedimientos Operativos, Órdenes Internas, etc.

En aspectos que envuelven el mejor desempeño operacional en todas las Fuerzas Navales, podemos citar la incorporación de un procedimiento que se mostró eficaz y la adopción de procedimientos sistematizados que vengan a ser evaluados como útiles para la mejoría de desempeño.

Otras formas de *interiorización* empleadas por la Marina de Guerra del Perú, son el empleo de experiencias vividas, como material para estudio de casos y reafirmación de las doctrinas, o el uso de periódicos (revistas, folletines, etc.) para diseminación de experiencias.

Condiciones facilitadoras:

a) Existencia de sectores responsables de la evolución doctrinaria, quienes están constantemente involucrados con la evaluación e internalización de nuevos conocimientos.

b) El Centro de Entrenamiento Táctico Naval, los Comandos de las Flotillas, el Comando de Fuerza y el Comando de Operaciones actúan como elementos de concentración y análisis de situaciones relevantes, estando reunidos en estas organizaciones, expertos en diversas áreas. Tal hecho agiliza sobremanera el análisis de sugerencias y hechos relevantes, bajo diversas ópticas y campos de conocimiento; asimismo, las sugerencias servirán para implementar nuevas prácticas.

Barreras:

a) Lentitud. Barrera burocrática causada por el excesivo número de grados jerárquicos y diferentes esferas de capacidad a ser consultadas para la implementación de innovaciones o alteraciones.

b) No consideración, por parte de las Fuerzas Navales, de Informes Finales de ejercicios o lecciones aprendidas, lo que lleva a la recurrencia de errores y a la no implementación de sugerencias obtenidas en ocasiones anteriores.

c) Limitación en determinadas ocasiones de la divulgación de Informes sólo al ámbito de los Oficiales. Tal hecho dificulta que algunos conocimientos puedan ser alcanzados inmediatamente a nivel de todo el personal, retardando ello su implementación.

2.6 Factores críticos de éxito

Los *factores críticos de éxito* son "condiciones que necesitan ser colocadas para que una propuesta sea efectivamente implementada". De esta forma, son considerados los siguientes factores críticos para la producción del conocimiento, en lo que atañe al adiestramiento de las dotaciones de los buques de la Fuerza de Superficie:

a) Existencia de personal entrenado a bordo, para lo cual se tendrá que reducir la rotación de este personal embarcado, sobre todo de Oficiales y personal que desempeñan funciones claves.

b) Del desarrollo y empleo del Sistema de Gestión por Competencias, tales como las técnicas de liderazgo participativo. Esto puede ser ampliado por medio de acciones que incentiven su aplicación en todos los niveles (departamentos, divisiones y grupos).



Transmisión del conocimiento mediante simposios y conferencias.

c) Internalización de los Principios y Valores Institucionales para el mantenimiento de la motivación y de una moral elevada, como forma de fomento a la iniciativa y a la participación de todo el personal en acciones que culminen en la producción del conocimiento.

d) Mejora de la cultura organizacional, con la eliminación de la postura "error cero". Tal hecho permitirá que todos los hechos y aspectos relevantes puedan ser empleados en la producción del conocimiento. A corto plazo, la divulgación de errores y malas experiencias puede ser incentivada por medio de medidas que resguarden el origen, o sea, el buque en el que la falla ocurrió.

e) Comunicación menos guiada en la estructura organizacional, tendiendo a hacerla más "horizontal", permitiendo así el contacto directo entre las Fuerzas Navales y los diversos órganos responsables por las alteraciones e innovaciones doctrinarias.

2.7 Herramientas de verificación

Las siguientes *herramientas de verificación* son creadas para la evaluación del nivel de conocimiento y grado de instrucción y entrenamiento del personal naval:

a) Inspecciones Operativas. Comisiones de Inspección y Asesoría en Entrenamiento, formadas por peritos en diversa áreas; someten las Fuerzas Navales y sus dotaciones de personal a situaciones reales y simuladas (con alto nivel de realismo), evaluando el conocimiento y el desempeño individual, de los equipos y de la Fuerza Naval como un todo.

b) Verificaciones del desempeño operativo. Los Comandos de Flotilla o de Fuerza evalúan el desempeño de las Fuerzas Navales durante los ejercicios realizados en el mar.

c) Entrenamiento en el Centro de Entrenamiento Táctico Naval. Se evalúa, desde diversos tipos de simuladores, el desempeño y el nivel de conocimiento individual y por equipo de las dotaciones.

d) Entrenamiento Interno. Por medio de zafarranchos o ejercicios periódicos, realizados con las Fuerzas Navales estacionadas o en operación, y conducido por el personal más entrenado de a bordo, la Unidad tiene las condiciones para evaluar el nivel de instrucción y entrenamiento de su dotación.

3. Conclusión

El Comportamiento Organizacional pone de manifiesto su notable importancia durante el análisis de los procesos referidos a la producción del conocimiento y, en nuestro caso específico, en el entrenamiento de las dotaciones de los buques de la Fuerza de Superficie, sobre todo en lo que atañe al entendimiento de los procesos y a la identificación de las condiciones facilitadoras y de las barreras en la producción del conocimiento.

Las Fuerzas Navales de la Marina de Guerra del Perú poseen una larga vida útil. La preservación, el perfeccionamiento, la transferencia del conocimiento y el desarrollo de las Competencias y Valores Institucionales en el ámbito de su dotación, son de extrema importancia para el adecuado uso y mantenimiento de sus sistemas y equipos.

Dentro las condiciones facilitadoras para la producción del conocimiento, podemos destacar la creciente inclinación por el empleo de la competencia del liderazgo participativo en los diversos niveles y la permanente atención de nuevas tecnologías y nuevos procedimientos como punto de partida para la revisión de las doctrinas. En lo que compete a las barreras, se destaca la alta rotación de personal, sobre todo en lo relacionado a Oficiales y personal con gran experiencia a bordo. Otra barrera digna de consideración es el empleo, en algunos casos, de la mentalidad de "tolerancia cero", buscándose evitar la diseminación de fallas y situaciones difíciles vividas por las dotaciones.

De esta forma, con el deseo de perfeccionar la espiral del conocimiento, será necesario un esfuerzo en el sentido de maximizar las condiciones facilitadoras,

mitigar las barreras y garantizar los factores de éxito, lo que proporcionará, como producto final, la existencia de dotaciones instruidas, entrenadas y listas para el desempeño de las distintas tareas a bordo de las unidades de las Fuerzas Navales de nuestra Marina de Guerra del Perú.

Referencias

1. Nonaka, I. y Takeuchi H. Teoría de la creación del Conocimiento Organizacional. (4 Ed.). pp. 61-104. Río de Janeiro, Brasil: Campus



