



COMUNICACIÓN: UN ELEMENTO CLAVE PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

“El aprendizaje organizacional permite que las instituciones puedan crear los resultados que realmente desean”, [Sengue, 1991].

Pablo von Unger Thauby*

La intención del autor es identificar las características de la comunicación que los operadores de un grupo de trabajo cualquiera deben tener en consideración, cuando se encuentran trabajando dentro del marco de una organización abierta al aprendizaje y la excelencia. Esto con el propósito de lograr un aprendizaje organizacional en la Armada de Chile, que le ayude a desarrollar procesos de Administración del Ciclo de Vida con los estándares más altos de costo-eficiencia.

- Introducción.

La falta de comunicación, motivación, organización o construcción de equipos, ha sido identificada como la causa por la cual el conocimiento, aun cuando disponible, no es reconocido o adecuadamente aplicado”, [Stavenuiter, 2002].

El ambiente operacional es extremadamente complejo y dinámico. Las organizaciones deben, constantemente mejorar sus procesos, con el propósito de lograr los más altos estándares de eficacia y costo-eficiencia. Para lograr la excelencia en un ambiente operacional dinámico, se requiere de entendimiento, conocimiento, preparación y acuerdos entre los actores involucrados, por sobre las experiencias y capacidades individuales de los mismos actores.

El aprendizaje individual, debe preparar a la persona para formar parte de un equipo de operadores (Maestría Personal), y lo que se aprende, debe preparar la capacidad de recepción del aprendizaje de otros, sus experiencias, preguntas y formas de pensar

(Modelos Mentales). Se requiere una suficiente capacidad para entender los ciclos comerciales, y se requiere de sistemas de relaciones humanas, de manera de lograr el mejor entendimiento de los sistemas y las personas (Pensamiento Sistémico). Sin un propósito unificador y valores comunes (Visión compartida), el esfuerzo corporativo resultará en una Torre de Babel, en que sólo habrá confusión, dado que las partes hablan distintos idiomas. Para que todos puedan aprender juntos (Aprendizaje de Equipo) se requiere de un proceso receptivo en que se escuchen unos a otros, [J. Fullerton, 2008].

Esta investigación ha considerado, como público objetivo, al personal de la Armada de Chile. La intención del autor es entregar determinados fundamentos que permitan optimizar la forma en que los operadores de un sistema de combate (buque, aeronave, destacamento IM, etc.), se comunican tanto con los mantenedores de dichos sistemas, como con las entidades encargadas de regir los destinos del material durante su ciclo

* Teniente 1° IM.

de vida. Llamaremos a este último grupo "Autoridad de Diseño". La resultante será, que el aprendizaje organizacional permitirá alcanzar mayores estándares de eficiencia y administración del costo-eficiencia en los distintos sistemas.



- **Análisis de Literatura.**

Peter Senge, en su libro *La quinta disciplina- el arte y la práctica del aprendizaje organizacional*, ha definido cinco comportamientos que deben estar presentes en las organizaciones modernas, de manera que puedan ser exitosas en sus respectivas áreas. Estos comportamientos conducen a las organizaciones a un entrenamiento y aprendizaje continuo. Un concepto que el mencionado autor ha llamado "Mejoramiento continuo".

En el siguiente párrafo, el autor presentará la médula de las disciplinas definidas por el señor Senge, con el propósito de permitir al lector, entender la discusión y los resultados del estudio.

- **Maestría Personal:** Es la disciplina de constantemente clarificar y profundizar la visión personal, de enfocar las energías, del desarrollo de la paciencia y la visión de la realidad en forma objetiva, [Senge, 1999].
- **Modelos Mentales:** Son asunciones profundamente arraigadas, generalizaciones, incluso algunas veces se relaciona con imágenes o fotografías que influyen la forma

en que percibimos el mundo y la forma en que resolvemos, [Senge, 1999].

La práctica de la Visión común dice relación con desenterrar las "imágenes del futuro" que fomentan un compromiso auténtico y la convicción, en vez del mero cumplimiento, [Senge, 1999].

- **Aprendizaje de Equipo:** Es la Capacidad de los miembros de un equipo, para suspender sus propias apreciaciones, para conformar un sistema real de "Pensar en conjunto", [Senge, 1999].
- **Pensamiento Sistémico:** Es el marco conceptual, el cuerpo del conocimiento y las herramientas que han sido desarrolladas a lo largo de los últimos cincuenta años, para clarificar los patrones de comportamiento y ayudarnos a cambiarlos en forma efectiva, [Senge, 1999].

Se puede observar que existe un denominador común para todas las teorías anteriormente mencionadas; la "Comunicación". Es la base desde donde se comienza a construir el aprendizaje organizacional.

De acuerdo con el Diccionario Merriam-Webster, "Comunicación" puede ser definido como: *Un proceso por el cual se traspasa información entre individuos, por medio de un sistema común de símbolos, señales o comportamientos, [Merriam-Webster dictionary on line].*

La Comunicación, aun cuando es un proceso que se desarrolla diariamente, no necesariamente es eficiente. Hay algunos factores que deben ser considerados, de manera que la "Fuente" del diálogo, "Codifique" el mensaje en una forma tal, que el "receptor" lo pueda "Decodificar" de acuerdo a las intenciones iniciales de la Fuente, (Véase la figura 1, El modelo Shannon-Weaver).

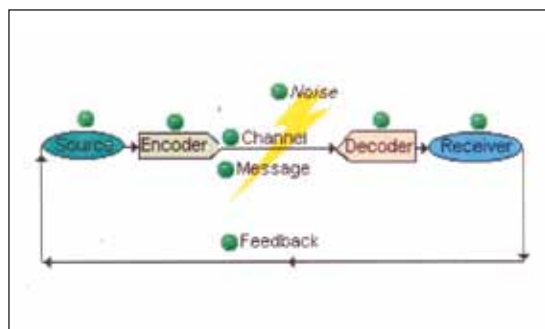


Figura 1. El Modelo Shannon-Weaver.

- **Discusión.**

Como se puede ver en el modelo de Shannon-Weaver Model existe un número de factores presentes en el proceso de comunicaciones, pero se requiere de algo más de profundización, para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación puede ser dividida en tres fases:

- Planificación.
- Entrega.
- Medición y retroalimentación.

➤ **Planificación.**

En esta etapa, el propósito es identificar la persona/grupo con los cuales, los operadores necesitan comunicarse, para "mover" la situación desde una "Situación desconocida" a una "Situación Abierta". (Véase figura 2 La ventana de Johari).



Figura 2. La ventana de Johari.

Por medio de esto, los operadores identificarán los valores de la contraparte, expectativas y motivos. En otras palabras los "Puntos de Apalancamiento" que hacen que la organización se mueva en una dirección deseada. Una vez identificado el contexto general de la comunicación, ésta podrá ser correctamente abordada. (Véase figura 3, El Ciclo de Kwakernaak).

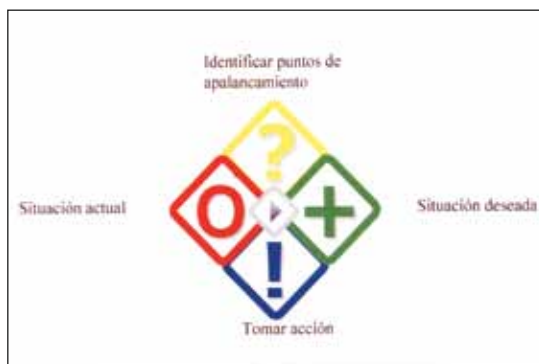


Figura 3. El Ciclo de Kwakernaak.

Es sabido que si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, podrás combatir sin peligros en las batallas.

Si sólo te conoces a ti mismo, pero no a tu oponente, puedes ganar o perder.

Si no conoces a tu enemigo, ni a ti mismo, siempre estarás en peligro, [Tsun Zu, siglo IV A de C].

J.J. Boonstra, en su libro "Dinámicas del cambio organizacional y aprendizaje", enuncia el "Pensamiento en Colores", en el que clasifica diferentes tipos de personalidades y sus reacciones en un código de colores. Esta clasificación ha demostrado ser una herramienta útil para identificar el "Ethos" de la contraparte con quien se pretende establecer una relación de comunicación efectiva, [J.J. Boonstra, 2004]. Mientras algunos reaccionan mejor al hecho de buscar intereses comunes, crear bases sólidas de entendimiento y la solución de problemas por medio de la negociación

(Pensamiento color Amarillo), existen otros que prefieren la descripción detallada de los resultados esperados (Pensamiento color Azul). Algunos grupos tienen mejores reacciones frente a compensaciones o recompensas (Pensamiento color Rojo), mientras existen grupos que por medio del reconocimiento de su contribución al proceso de solución y las lecciones aprendidas en ella, logran una mejor respuesta (Pensamiento color Verde). Existen incluso algunos grupos que reaccionan principalmente a sus propios códigos de pensamiento (Pensamiento color Blanco).

Una vez que el receptor del mensaje, y el tipo (color) de pensamiento ha sido identificado, es momento de empezar a trabajar el "Canal" que llevará el mensaje. La idea es codificar el mensaje en una forma tal, que para el receptor no se transforme en "Ruido" solamente.

El libro *The Harvard Negotiation Project* define esta situación como el "Tercer Problema en la Comunicación". *"Lo que uno dice, el otro lo puede malinterpretar"*, [Fisher & Ury, 1991].

➤ Entrega.

Diferentes audiencias requieren diferentes aproximaciones. Nuevamente los cinco colores de pensamiento ilustran en el cómo debe ser afinado el mensaje, de manera que cumpla con los estándares requeridos para el "Receptor".

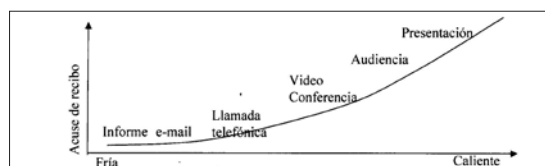


Figura 4. Efecto de las comunicaciones.

Es altamente probable que si el más antiguo de los operadores envía una comunicación escrita, en la que se informa sobre una mejora en algún

procedimiento de operación de un radar de navegación, éste tendrá un impacto menor que si el mismo mensaje fuera traspasado por medio de una exposición en Power Point para los operadores de dicho sistema.

Por otra parte, el comandante de una fragata, puede no contar con el tiempo para asistir a una exposición, y si aun así, asistiera a ella, dada la cantidad de temas que tiene en mente, no necesariamente estará concentrado en el mensaje. En este caso puede ser más efectivo un documento escrito, el que podrá ser leído en detalle en algún momento que el comandante tenga disponible.

Existen ilimitadas formas de comunicar un mensaje, la clave es identificar la forma que mejor se ajuste a la audiencia, de manera de asegurar que el mensaje sea correctamente recibido.

Junto con la audiencia, otro factor que es importante al momento de desarrollar un mensaje, es el de la Urgencia del acuse de recibo. Mientras más "Caliente" la comunicación, más "Rápida" será la respuesta. El siguiente modelo es un ejemplo del efecto de diferentes formas de comunicación y el impacto que éstas tienen sobre el acuse de recibo del entendimiento del mensaje. (Véase figura 4, Efecto de las comunicaciones).

➤ Medición y retroalimentación.

Una vez que el emisor ha identificado al receptor, sus características, valores, creencias, etc., (lo que se refleja en el modelo de Johari, como la esquina superior izquierda de la ventana), y a su vez se ha identificado el canal por el cual se transmitirá el mensaje, de manera de evitar mal interpretaciones, es momento de asegurarse que lo que la "Fuente" quiso expresar, sea exactamente lo que entendió el "Receptor". Esto es comúnmente conocido como retroalimentación. Hay muchas formas de medir la efectividad de la comuni-

cación; la única limitación, es la imaginación de la "Fuente". Lo que el autor reconoce como una herramienta de gran valor, en base a su experiencia de años trabajando con Infantes de Marina, es simplemente hacer preguntas abiertas. Basado en las respuestas, el autor ha sido capaz de medir cuan efectiva fue la planificación y entrega del mensaje.

Existen ocasiones en que no se puede contar con una retroalimentación formal, pero el Emisor, por medio de la observación de los comportamientos puede determinar cuan bueno o malo fue el proceso de comunicación.

Es este el momento en el que los operadores deben reapreciar la forma en que fue desarrollado el mensaje, la audiencia y la forma de entrega de éste, con el propósito de mantener, ajustar o cambiar la forma en que se efectuó la comunicación

- Conclusiones.

- La Comunicación, aun cuando es un proceso que se ejecuta a diario, no es un proceso fácil. Esto cobra especial relevancia en un ambiente donde se requiere de "Comunicación Efectiva".
- La Comunicación no es un proceso lineal. Requiere que una "Fuente Codifique" un mensaje y lo envíe por un "Canal" a un "Receptor" que lo "Decodifique" y lo entienda en la forma en que el "Emisor" pretende. Es un proceso que debe ser observado en detalle, de manera de evitar malas interpretaciones, pérdida de tiempo o aun peor, pérdida de vidas humanas.
- El Proceso de Comunicación que debe ser utilizado por los operadores, de manera de comunicarse efectivamente dentro del ambiente de la Administración y Control de Activos se muestra en el siguiente diagrama.

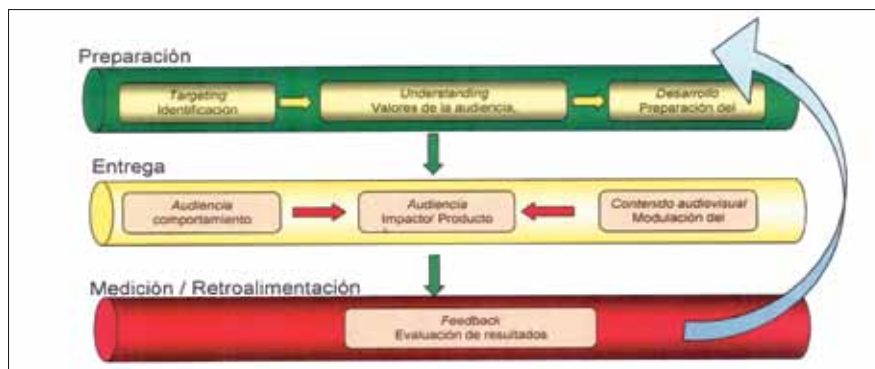


Figura 5, Ciclo de Comunicación Efectiva.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. Senge, P.M., et al., 1990, *The Fifth Discipline, The art & practice of the Learning Organization*, NY: Doubleday/Currency, New York, USA, ISBN 0-385-26095-4.
2. Jaap J. Boonstra, 2004, *Dynamics of Organizational Change and Learning*, Wiley publishers, ISBN 047187737-9".
3. Roger Fisher & William Ury 1991, *Getting to yes, Negotiating agreement without giving in*, Penguin Books ISBN 01401.57352.
4. Sun Tzu II translated by Thomas Cleary 1996. *The Lost Art of War*. Harper Collins Publisher. ISBN 0-06-251361-3.
5. John Stavenuiter, 2002, *Cost-Effective Management Control of Capital Asset* AMC Foundation. ISBN 90-9015938-X
6. J. Fullerton Internet article www.rtis.com/nat/user/jfullerton/review/learning.htm
7. Merriam-Webster dictionary on line.