

Una reflexión sobre “Lecciones Aprendidas”

Daniel Ortiz Plata

Hace alrededor de 25 años tuve la oportunidad de conocer y aplicar el método de “Lecciones Aprendidas”, iniciando con la participación en un curso, para entender sus conceptos y su forma de aplicar, y luego con el desarrollo de varias prácticas reales. En su aprendizaje y aplicación encontré que era, de verdad, parte de la gestión del conocimiento, dirigida, de una muy buena manera, a la mejora continua. Desde entonces, he visto con buen agrado su incorporación en muchas empresas, con buenos resultados en cuanto a la mejora de los procesos de empresa y en la gestión del conocimiento.

Como suele ocurrir con la mayoría de estos métodos, algunas empresas y algunas personas han sido muy “juiciosas” en su aplicación. Otras, con más casos que en el primero, se han quedado en ejercicios de “lecciones por aprender”, esto es, reconocen y documentan la vivencia, más no generan o no implementan un plan de acción para la mejora sostenida, o, desafortunadamente, apenas llegan a ser “experiencias vividas en carne propia” donde solo se reconoce la situación vivida, con documentación ocasional y sin corresponder al método (o a algún otro método).

Las lecciones aprendidas son útiles en el corto plazo, sin embargo, de muchas maneras, son mucho más útiles en el largo plazo. Por ejemplo, son muy útiles como información base para la actualización de procedimientos, sin tener que “inventar la rueda cada rato”; para una mejor planificación de trabajos cuya periodicidad se traza en años o quinquenios (i.e. mantenimiento con parada de planta); o para reducir el tiempo de entrenamiento e integración de las personas nuevas en una empresa.

Al analizar las vivencias de las empresas en el marco del mediano y largo plazo, no en un marco de corto plazo, se observa que las empresas sufren muchos “Deja vu” (término del francés que significa “ya visto”) los cuales no son fáciles de identificar – a manera de ejemplo, lo he visto en muchos casos con la optimización del inventario de repuestos – porque, aunque se vive en la misma empresa, no son las mismas personas quienes lo viven en cada ocasión.

En un análisis rápido y personal para buscar las causas raíz, encuentro varias razones, entre ellas, (i) deficiente implementación de las metodologías sin ser parte de la planificación estratégica, (ii) pobre documentación de los métodos y pérdida del conocimiento que impide su réplica sostenible, (iii) falta de medición, con indicadores de la efectividad, (iv) falta de asignación de responsabilidades, (v) alta rotación del personal sumado al demérito y desprecio, por parte de los que llegan, sobre lo que se venía haciendo. Con seguridad podrá haber otras causas y algunas de estas no aplicarán siempre, pero creo que son las que más se están presentando. Como complemento a la última causa, quiero agregar que las empresas con aplicaciones

exitosas de métodos como Lecciones Aprendidas se caracterizan por una baja rotación de su personal y/o por una sólida gestión por procesos.

La pregunta que me surge aquí es ¿cómo hacer sostenible y efectiva su aplicación? La respuesta podría ser fácil de encontrar, más no igual de fácil de implementar, en particular, cuando en las organizaciones se presenta, como ya lo referí, alta rotación del personal. Lo que plantearé a continuación, para responder la pregunta, surge de los hechos y datos que tengo y del resultado de mi análisis (dicho sea de paso, es posible que algunos no lo compartan, lo cual sería muy bueno porque ayudaría a la generación de más conocimiento).

Cuando estaba en mis años veinte y treinta, varias veces caí en la práctica de no creer en lo que los de más edad me decían sobre cómo hacer algo (a veces sí hacía caso, pero no siempre). Hoy en día, en mis sesenta, veo que muchos jóvenes, desde luego, también pasan por esa actitud, a veces no creen en lo bueno que puede ser el aprovechamiento de la experiencia de otros que se han “tropezado con la misma piedra”, y esta actitud se potencializa aún más por la gran cantidad de información disponible y con la creencia de que lo suministrado por las herramientas de inteligencia artificial “lo es todo”. Pero para no meterme en líos con estos dos últimos temas y, más bien, continuar con la parte propositiva de este escrito, a partir de la siguiente pregunta me dirigiré hacia mi propuesta.

¿Qué hace que una lección – o una experiencia vivida –pueda llegar a convertirse o calificar como “aprendida”? La respuesta debiera estar basada en “el cumplimiento de los objetivos del método”, esto es, si logramos la mejora continua, si no se repiten los “errores” (pongo entre comillas la palabra porque no siempre son errores, sino falta de conocimiento) y si las cosas buenas que hacemos las volvemos sistemáticas y parte de nuestras “prácticas”.

Entonces, de manera muy breve, la propuesta para que “Lecciones Aprendidas” alcance sus objetivos (aplicable también a otros métodos o procesos de empresa), con una implementación y aplicación sostenida, debe diseñarse y trabajarse de manera sistémica, lo que corresponde a que (1) el **líder** del proceso con su **gente**, ejecuten (2) los **métodos** (procedimientos, instructivos, tareas) tal como fueron definidos (documentados), apoyados con el uso (3) de adecuadas **tecnologías**, recibiendo y generando (4) los **datos** que, dependiendo del contexto, se requieren procesar (para convertirlos luego en **información** y más tarde en **conocimiento** relevante), todo ello dentro de (5) un **marco organizacional** correspondiente con la empresa y su entorno, y con un (6) sistema de **control** de gestión y **aseguramiento** que permita la retroalimentación y actualización de los planes de largo, mediano y corto plazo, con las evaluaciones sistemáticas de sus indicadores de desempeño. Cada uno de los seis elementos indicados debe funcionar lo más correcto posible dentro del sistema ya que, de no hacerse, más temprano que tarde, el método dejará de alcanzar los

objetivos. Por estas características, el modelo se ha denominado **Gestión Sistémica de Procesos de Empresa**.

Si alguno de los lectores está interesado en conocer más sobre la propuesta del modelo, estaré atento a sus comentarios. Así mismo, si algunos desean comentar sus experiencias al respecto, bienvenidos los aportes.