

VENTAJA DEL SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS

José LORENZO-PENALVA LUCAS



El ser humano, quien es prácticamente el único ser que tiene la habilidad de aprender de la experiencia de los otros, se distingue frecuentemente por su aparente inclinación a no hacerlo.

Douglas Adams.

Necesidad de establecer el método para lograr la eficiencia en el aprendizaje



A obtención de enseñanzas en el empleo de fuerzas militares se ha practicado tradicionalmente en los ejércitos. En España, tras realizarse un análisis de cómo los militares aprenden de lo sucedido en operaciones, se detecta que no existe ningún procedimiento vigente estandarizado que garantice un correcto almacenaje y difusión de todo aquello que ha funcionado bien o que analice y ponga remedio a lo que no lo ha hecho como debiera.

Los conocimientos de lo aprendido en operaciones generalmente quedan plasmados en la memoria histórica de aquellos que han participado en la misión. Para la transmisión de estos conocimientos deben ocurrir varios factores:

- Que la persona que haya adquirido el conocimiento sobreviva para transmitirlo.
- Que exista un acto de relevo o transmisión de conocimientos.
- Que el poseedor del conocimiento tenga la voluntad de transmitirlo completo y no parcialmente.
- Que en el momento de la transmisión recuerde todo lo que ha aprendido.
- Que el receptor entienda y asimile lo que el transmisor le está contando.

TEMAS PROFESIONALES

- Que el receptor sea el destinatario final del mensaje.
- Que el receptor tenga la capacidad de recordar lo que el transmisor le contó cuando lo necesite.

Toda esta cadena es demasiado larga para dejarla al azar, sin ningún mecanismo de control, sobre todo cuando hay riesgo de vidas. A la vista de que el hombre es un ser imperfecto, surge la necesidad de crear un sistema que, a pesar de sus defectos, asegure la correcta transmisión del conocimiento de aquello que ha funcionado bien y que regule un proceso automático de depuración de lo que no lo ha hecho, logrando así la eficiencia en el saber hacer.

Introducción a las lecciones aprendidas

Es un término genérico que describe a la gente, objetos y actividades relacionadas con el acto de aprender de la experiencia para mejorar. Se basa en la repetición y tiene dos vertientes fundamentales: una positiva, repetir aquello que ha funcionado bien, y otra negativa, evitar volver a caer en aquello que se ha hecho mal.

La idea de introducir las lecciones aprendidas en una organización es necesaria para que a través de un aprendizaje eficiente tanto los individuos como la propia organización reduzcan el riesgo de volver a cometer errores e incrementen la posibilidad de repetir acciones exitosas.

En el contexto militar esto significa reducir el riesgo en las operaciones, incrementar el binomio eficacia-coste y mejorar la eficiencia operativa.

El proceso de gestión de las lecciones aprendidas va enfocado a la búsqueda de la eficiencia en el aprendizaje en el ámbito militar. Como el «saber hacer» va intrínsecamente ligado a la eficiencia de la Fuerza en sí misma, la calidad del proceso de gestión y de las lecciones aprendidas es un factor que podría clasificarse como medida misma de la eficiencia de la Fuerza.

Etapas del aprendizaje

Independientemente de si la forma de aprendizaje es explícita o tácita, hay tres etapas básicas en el aprendizaje:

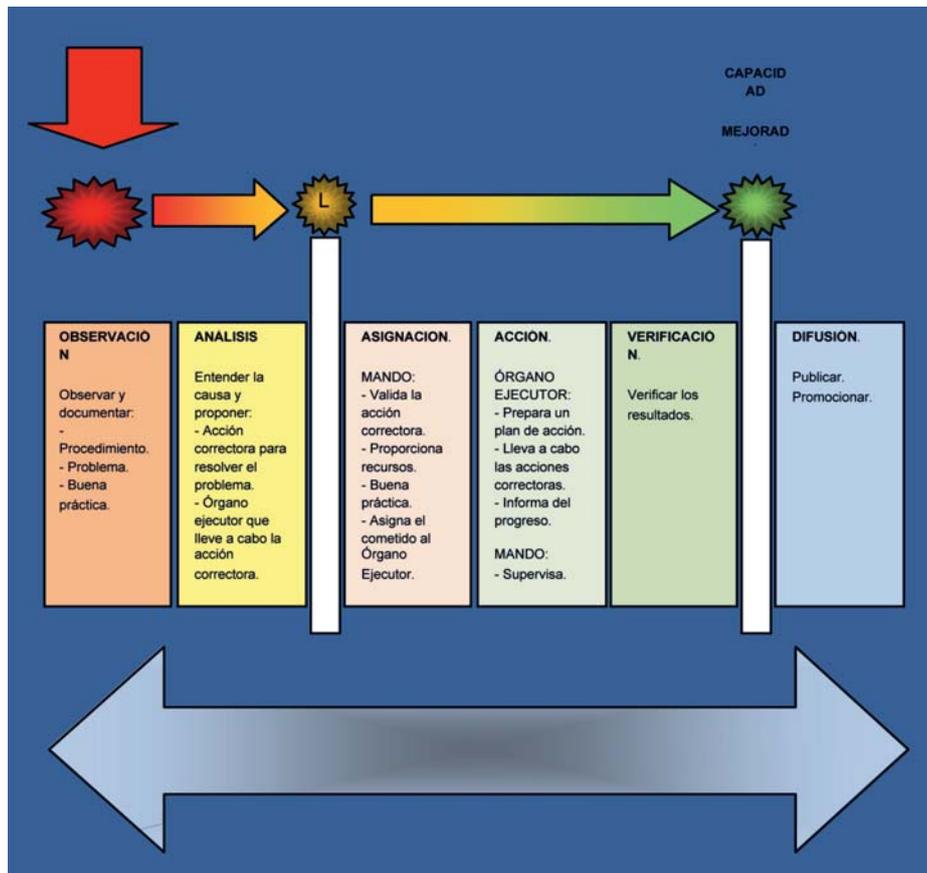
- Identificación: discriminar entre todo lo que resulte útil de la experiencia para las operaciones. La identificación de las lecciones es un objetivo común a todo el mundo, no de una parte específica de la organización.
- Acción: tarea fundamental del mando, quien tomará buena nota de lo que no ha resultado exitoso y actuará para cambiar las diferentes

- formas de actuación. Nombrará un *órgano ejecutor*, al que dotará de recursos y al que encargará planear y corregir los errores.
- Institucionalización: comunicar el cambio al resto de la organización para que pueda beneficiarse de este aprendizaje. Esta acción estará a cargo de personal específico y dedicado al respecto.

El sistema

Las etapas del aprendizaje prácticamente definen el sistema de gestión de las lecciones aprendidas.

Este sistema precisa de una estructura, un proceso y unas herramientas necesarias para determinar, analizar y tomar acciones correctoras sobre cualquier



TEMAS PROFESIONALES

asunto, así como comunicar y compartir los resultados de este aprendizaje.

En cuanto a la estructura, es necesario contar en diferentes puestos clave de la organización con personal dedicado y con los conocimientos adecuados de gestión de lecciones aprendidas.

El proceso debe ser estandarizado e incluir el desarrollo de la observación en lección aprendida, así como su difusión y la utilización adecuadas.

Herramientas: es la tecnología la que posibilita la recolección, almacenamiento, tratamiento y difusión de la información en bruto hasta su transformación en lecciones aprendidas.

Factores críticos para lograr el éxito

- El liderazgo: los jefes de unidad deben impulsar la capacidad de obtener lecciones aprendidas en sus unidades, priorizar los recursos, asegurar que las lecciones son realmente aprendidas y que se llevan a cabo los cambios pertinentes cuando sean necesarios.
Los comandantes tienen un papel especial en el proceso de gestión y de mejora del rendimiento de las operaciones. Este incluye la mentalización de sus mandos subordinados, el establecimiento de unas expectativas en la obtención de observaciones y análisis de las mismas, la toma de acciones correctoras sobre lo que no haya funcionado bien y el seguimiento y verificación de que la lección aprendida se ha asimilado y se ha mejorado/corregido la capacidad afectada.
- La mentalización: constituida por el deseo de mejorar, la voluntad de compartir información y la humildad de considerar la información recibida de otros.
- El acceso a la información: la información debe ser accesible en el momento en que se necesite. Otro punto importante es que esta información debe ser veraz y útil.
- La capacidad para involucrarse: el personal es la clave de la estructura y debe ser consciente de su responsabilidad de influir en el proceso de lecciones aprendidas.

Recoger observaciones

Recopilar observaciones es una cuestión de todos los miembros de la organización independientemente del rango, sección, cuerpo o especialidad. Identificar problemas, carencias o éxitos no es exclusivo de los oficiales dedicados a las lecciones aprendidas en la organización.

Idealmente cada persona informará con su nombre y apellido para tener un punto de contacto por si son necesarias futuras indagaciones, pero si se preci-

sa un cierto grado de anonimato se puede nombrar a una persona de contacto de la unidad con carácter genérico.

Los informes posmisión y los *debriefings* son un fuente ideal para la extracción de observaciones, y deben formar parte del conocimiento obtenido de la experiencia para los futuros planeamientos. Las entrevistas posmisión también son una fuente muy valiosa para la obtención de observaciones. Estas, una vez revisadas como primer filtro, deberían ser remitidas lo más pronto posible para que toda la unidad se beneficie de la lección aprendida.

Adjuntar datos a las observaciones es correcto y deseable, siempre y cuando no se vulnere la clasificación de seguridad en vigor.

Análisis

La cuestión del análisis es llevada a cabo fundamentalmente por el Estado Mayor que tenga estas competencias. Cuando la observación es de algo que ha funcionado mal, el análisis debe estar siempre encaminado a determinar la causa y a establecer una acción correctora para evitar repetir el error.

Las técnicas y métodos utilizados para el análisis son múltiples y varían individualmente en función de la lección aprendida a la que nos enfrentemos.

Una vez identificada la raíz del mal se debe buscar una acción correctora y un *órgano ejecutor* responsable de llevarla a cabo. Normalmente necesita ser planificada y estar dotada de recursos para llevarse a cabo. Asimismo, también es conveniente la supervisión del mando. Contar con una herramienta



TEMAS PROFESIONALES



que facilite la supervisión de grandes cantidades de información es fundamental. Las bases de datos con un entorno gráfico amigable son actualmente la herramienta más adecuada para esto.

Necesidad de compartir información y necesidad de conocer

El valor de las lecciones aprendidas solo se materializa cuando la información generada durante el proceso está disponible para la gente que la necesite y en el momento que la necesite. Los beneficios de compartir aquello que se ha aprendido de la experiencia de otros son múltiples:

- Soluciona problemas.
- Desarrolla nuevas capacidades
- Recopila buenas prácticas.
- Reduce costes.
- Estandariza prácticas.
- Mejora el aprovechamiento del tiempo.
- Aumenta las habilidades.
- Evita errores.
- Crea nuevos conocimientos



Base de datos de la Flota.

Los foros empleados para la transmisión de las lecciones aprendidas es un asunto importante; en palabras del General James N. Mattis «no existe razón alguna para enviar tropas al frente y que mueran cuando una lección aprendida el mes anterior podría haber sido enviada a su jefe para ser usada en el adiestramiento de la unidad». Los planeamientos de ejercicios y operaciones, así como las escuelas de adiestramiento son los principales impulsores.

Las bases de datos de entorno amigable son, al igual que para la supervisión, las herramientas idóneas hoy por hoy para compartir información. Estas aplicaciones informáticas pueden trabajar en red o en local, y permiten almacenar enormes cantidades de datos, realizar filtrados por campos específicos y anexar documentos. Otras posibilidades son:

- Portales *webs*.
- Repositorios.

TEMAS PROFESIONALES

- Circulares.
- Informes.
- Libros.
- Manuales.
- Pósteres.
- Listas de correos.
- *Blogs*.
- Boletines.

Consideraciones finales de las lecciones aprendidas en la Armada

Actualmente en la Armada las lecciones aprendidas están prácticamente circunscritas a la Flota, donde por motivos competenciales solo se tratan aquellas que están relacionadas con la doctrina táctica.

El proceso de gestión de estas es tratado por la OTAN y otros ejércitos como un proceso integral que abarca a toda la organización en todos los campos, como doctrina y procedimientos, organización, adiestramiento, material, liderazgo, personal e infraestructura.

Hacer extensivo el proceso de lecciones aprendidas a toda la Armada podría repercutir en numerosos beneficios, como los tratados en este artículo.

