

# Lecciones aprendidas: herramienta de conocimiento, innovación y transformación de las organizaciones

Lessons learned: tool for knowledge,  
innovation and transformation of organisations

**Manel Muntada Colell<sup>1</sup>**

ORCID: 0000-0002-5093-0017

---

**Para citar:** Muntada Colell, M. (2020). Lecciones aprendidas: herramienta de conocimiento, innovación y transformación de las organizaciones. *Revista de Treball Social*, 219, 73-84. DOI: 10.32061/RTS2020.219.03

---

## Resumen

Un proyecto, un período o un momento como el de la crisis actual es siempre una oportunidad extraordinaria para que la organización transforme sus actuaciones en conocimiento y aprenda cómo hace las cosas.

Pero existe la posibilidad de aumentar la estabilidad de estos aprendizajes y de convertirlos en verdaderas lecciones aprendidas para la organización si se provoca un análisis consciente y colectivo de lo que ha sucedido, de las decisiones que se han tomado, de las actuaciones que se han llevado a cabo, los resultados que se han obtenido y de lo que la situación ha puesto de manifiesto y que, en otras circunstancias, más habituales y cotidianas, no es fácil de ver.

De las diferentes formas de aprendizaje organizacional, la metodología para la obtención de lecciones aprendidas es de las más sencillas y completas, ya que está pensada para ser instalada en el día a día de la vida de los equipos, integrando, en la cultura de la organización, el hábito de la mejora continua y la innovación.

---

**Palabras clave:** Conocimiento, innovación, lecciones aprendidas, transformación, cambio.

---

<sup>1</sup> Psicólogo. Experto en gestión del conocimiento, desarrollo y cambio organizativo. Es fundador de la marca profesional [cumClavis]. manel@cumclavis.net

---

## Abstract

A project, period or moment such as the current crisis always provides an extraordinary opportunity for the organisation to transform its actions into knowledge and to learn from how it does things.

However, there is the opportunity to increase the reliability of these learning experiences and to transform them into valuable lessons learned for the organisation if it triggers a conscious, collective analysis of what has happened, the decisions made, the actions carried out, the results obtained and what the situation has revealed which, in other more common and everyday circumstances, is not easily seen.

Of the different forms of organisational learning, the methodology for gaining lessons learned is one of the simplest and most comprehensive, since it is intended to be incorporated into the everyday life of the teams, embedding the routine of continuous improvement and innovation in the culture of the organisation.

---

**Keywords:** Knowledge, innovation, lessons learned, transformation, change.

## Introducción

El sentido principal de la creación y transferencia de conocimiento entre los humanos no es otro que el de acelerar el aprendizaje de las personas situando al individuo en la frontera entre lo que se conoce (la certeza) y la incertidumbre a la que se ha de enfrentar, ya sea haciendo uso de la experiencia común, como desarrollando nuevas maneras para interactuar con su entorno y resolver los retos y cuestiones que este le plantea.

Cuando se habla de organizaciones que aprenden, se hace referencia a aquellas que han desarrollado un sistema capaz de obtener de su propia experiencia conocimiento útil para mejorar su capacidad de relación con el entorno, de ahí la correspondencia entre la gestión del conocimiento con el desarrollo, la mejora continua y la innovación; son espacios en los que la metodología para la obtención de lecciones aprendidas, es decir, para mejorar a partir de las consecuencias de nuestras actuaciones, ocupa un papel relevante.

El presente artículo es el aprendizaje que se desprende de la experiencia en la aplicación de metodologías para la obtención de "lecciones aprendidas" llevada a cabo en el Consorcio de Acción Social de la Garrotxa, el Instituto Catalán de Energía, el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, la Dirección de Servicios del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya, el Servicio de Apoyo a la Ejecución Penal de los Servicios Territoriales de Justicia de Tarragona o el programa de Comunidades de Práctica y Colaboración Extendida que impulsa el Instituto Andaluz de Administración Pública.

La estructura del artículo parte de una exposición sencilla de los fundamentos en los que se ha basado la aplicación de la metodología de lecciones aprendidas, a continuación describe la técnica y finaliza subrayando la oportunidad de esta metodología como escenario de conversación y, con ello, de fortalecimiento de las relaciones y de innovación.

## Aprendizaje, resiliencia y transformación

La transmisión de conocimiento entre los humanos es la clave para comprender su evolución y el lugar que ocupan entre los seres vivos.

Las redes neuronales de nuestro cerebro se prolongan fuera de nuestro cráneo a través de las redes sociales y establecen multitud de conexiones con una diversidad ingente de fuentes de información que contribuyen, ininterrumpidamente, a alimentar nuestra vida mental, inciden de manera determinante en nuestra toma de decisiones y regulan nuestro comportamiento.

Tal y como apunta la tesis de *La mente extendida* de A. Clark y D. Chalmers (1998), de Roger Bartra (2006) o de R. A. Wilson (2004), la mente y la consciencia humana se extiende más allá de las fronteras craneanas y epidérmicas que definen a los individuos creando un andamiaje cultural

compartido que evoluciona continuamente transformando, a su vez, a las personas que están conectadas a él.

Aprendizaje y evolución van de la mano, ya que aprender conlleva adquirir una nueva perspectiva en la que las nuevas dimensiones que adquiere la realidad mueven a adaptarse y transformarse simultáneamente con ella, una cosa lleva inevitablemente a la otra en un ciclo sin fin.

La cuestión es que aprendemos, aunque no tengamos intención de hacerlo, porque el hecho de aprender constantemente de lo que vemos, oímos, imaginamos o hacemos se halla en la base de nuestra naturaleza y es el mecanismo fundamental que determina nuestra relación con el entorno.

Confinar el aprendizaje a los episodios que se desprenden de una programación formativa ubicada en el tiempo y en el espacio, es invisibilizar la importancia que tiene la malla de conexiones en la que está permanentemente enredada cualquier persona a lo largo de toda su vida y el papel que tiene en su adaptación a los retos que le plantea cada día su entorno.

No tener en cuenta este factor supone no dedicarle los recursos necesarios para mantenerlo o ampliarlo, supone etiquetarlo como poco importante, inoportuno e incluso molesto, desalojándolo progresivamente de cualquier lugar que vaya ocupando en el orden de prioridades, hasta acabar relegado entre aquellas cosas irrelevantes que ocupan un tiempo que se puede dar por perdido en términos de una supuesta utilidad.

La ausencia de una cultura que reconozca y ponga en el centro de sus oportunidades y fortalezas la naturalidad "caórdica", diversa y fértil del aprendizaje humano suele ser uno de los rasgos que todavía caracterizan el común de las organizaciones.

Pero las personas construyen las culturas y las culturas, a su vez, transforman a las personas (Hernando, A., 2012) ofreciéndoles una imagen de la realidad en la que viven sesgada por el sistema de creencias de la que parte (Muntada, M., 2020).

Las cosas van así: si el sistema de creencias a partir del cual la organización explica el entorno en el que se halla, ignora o invisibiliza la realidad espontánea y continua del aprendizaje, lo necesario que es para el colectivo en términos de adaptación y el papel que le corresponde a cada persona en su creación y mantenimiento, el resultado es el que nos ofrecen muchas organizaciones donde el individualismo, las relaciones de dependencia entre niveles estructurales y la falta de consciencia del papel de cada cual en el conjunto, se erigen en verdaderos muros para la transferencia espontánea de conocimiento y en las que toda posibilidad reconocida de aprendizaje ha sido mayormente desplazado a las limitaciones de un plan de formación, gestionado por una unidad organizativa que, a su vez, está impelida a hacer penosos equilibrios con los pocos recursos que la organización dedica a ello.

Las consecuencias que ha tenido este sistema de creencias, por otro lado bastante común, heredado de un materialismo industrial caduco y simplista, con una visión resumida de la realidad, limitada a aquello que se puede medir y con un enfoque mecánico donde cualquier futuro posible

se puede predecir, diseñar, seguir y controlar, deben haber sido devastadoras cuando el orden natural de las cosas se ha impuesto, los niveles de incertidumbre no se han podido obviar y ha sido absolutamente necesaria la existencia de reflejos rápidos para que la organización se comporte como un solo organismo, recomponiéndose y adaptándose de manera ágil desde cualquiera de sus puntos.

Algo que solo se puede conseguir sobre la base de la confianza, con equipos y personas conectados de tal manera que los flujos de información amplifiquen la inteligencia de cada individuo permitiéndole tomar decisiones informadas al instante, aprender de ellas y revertir este aprendizaje a la organización en forma de conocimiento adaptativo.

Porque la manera cómo aprendemos, el hecho de sentirnos parte integrante de una comunidad y la capacidad de amplificar el impacto de nuestras decisiones mediante la inteligencia colectiva son, sin lugar a dudas, las claves de nuestra resiliencia, tanto individual como de grupo, tanto organizativa como social.

Recordatorios naturales como la pandemia que estamos sufriendo a nivel global puede que coloquen, aunque sea momentáneamente, las cosas en su sitio poniendo de manifiesto, mientras tomamos consciencia de nuestra fragilidad, dónde se halla nuestra principal fortaleza.

Es una realidad que la situación de confinamiento inmediato, ha puesto sobre el mantel la importancia de contar con personas interconectadas entre ellas y alineadas con los intereses de la organización de la misma forma que ha delatado la falta de solvencia de escenarios, procedimientos, roles funcionales e interdependencias consideradas, hasta el momento, como sólidas e inamovibles.

Dependerá de cada organización y de cada equipo sacar "lecciones aprendidas" de ello y evolucionar en consecuencia.

Pero también habrá quien será consciente de que no se trata tanto de nadar contra corriente como de dejarse llevar por el *flow* de este momento tan y tan especial y que cualquier intento de revitalizar un tiempo anterior se perciba como inapropiado e inconveniente para los requerimientos que planteará el nuevo escenario.

## Crisis, zona de aprendizaje y lecciones aprendidas

El concepto de zona de confort es de sobras conocido, por su uso habitual, para hacer referencia a aquel ámbito de la vida cotidiana que transcurre sin sorpresas, donde no se espera nada nuevo. De ahí que el término *confort* haga, en este caso, referencia al bienestar que resulta de la ausencia de incertidumbre y no al placer al que remite, engañosamente, la palabra *confortabilidad*. Para entendernos, popularmente se suele recomendar la bondad de mantenerse en la zona de confort con el familiar: "Más vale malo conocido que bueno por conocer".

Salir de la zona de confort sitúa a la persona en su zona de aprendizaje, un concepto menos utilizado y que hace referencia a aquel lugar en el que suceden cosas nuevas y conlleva una dosis de incertidumbre que, aunque sea soportable, genera cierta incomodidad por la sensación de desprotección que despierta.

Se denomina "de aprendizaje" justamente por esto, porque pone en marcha todo el mecanismo de adaptación que hace que se generen nuevos aprendizajes que permitan reducir o asimilar la ansiedad de la incertidumbre ante lo desconocido, de hecho, solo aprendemos cuando estamos en esta zona ya que un aprendizaje lo es cuando modifica nuestras decisiones o nuestra manera habitual de comportarnos, de lo contrario, lo que hacemos es adquirir conocimiento, no aprender.

Más allá de la zona de aprendizaje se halla la "zona de pánico", donde el descontrol sobre la situación eleva tanto los niveles de incertidumbre que no es posible aprendizaje alguno y donde la única obsesión es la vuelta atrás, disminuyendo o huyendo de la ansiedad que se experimenta.

Si en algún momento adquieren todo su sentido estos términos es en momentos de crisis social y, en las últimas décadas, nunca han tenido tanto significado como ahora, donde la crisis global ocasionada por la pandemia ha expulsado a prácticamente toda la humanidad de su zona de confort situando a una porción de ella en la zona de pánico y a una parte aún mayor en una verdadera zona de aprendizaje que se ofrece como la oportunidad que anida en el núcleo de cada amenaza.

Si esto sucede a nivel personal y social no sucede menos en el ámbito organizacional. La situación de confinamiento a la que se ha visto sometida toda la población o la magnitud de los retos, el impacto de las vivencias y la hiperactividad que súbitamente han experimentado aquellos ámbitos profesionales considerados esenciales como los servicios sociales, han expulsado literalmente a los profesionales de sus zonas de confort situándolos en una zona de aprendizaje que, se quiera o no, va a dejar una impronta más o menos estable en cada persona debido a la irrupción brusca de necesidades a las que buscar una solución y al conocimiento práctico de alternativas de trabajo que han sustituido, de un día para otro, a las tradicionales.

Realmente, la crisis ha puesto de manifiesto la resiliencia y la anti-fragilidad (Taleb, N. N., 2012) de las organizaciones y de los profesionales, generando aprendizajes en las personas, pero cabe la posibilidad de aumentar su estabilidad y de convertirlos en verdaderas lecciones aprendidas para la organización si se provoca un análisis consciente y colectivo de lo que ha sucedido, de las decisiones que se han tomado, de las actuaciones que hemos llevado a cabo, de los resultados que se han obtenido y de lo que la situación ha puesto de manifiesto y que otras circunstancias, más confortables, no nos permitían ver. De hecho, no hacerlo sería un verdadero despilfarro del conocimiento que tanto se dice valorar.

A la hora de realizar este análisis es muy importante tener en cuenta que hay ciertos factores que han adquirido un particular protagonismo y una especial relevancia en este nuevo escenario profesional, que son muy

importantes pero que, debido a su carácter instrumental y utilitario, es fácil que invisibilicen y no se lo pongan fácil a otros factores cuyo carácter más orgánico y basal los hace pasar más desapercibidos aunque, en realidad, sean determinantes para el buen funcionamiento, el equilibrio y el bienestar profesional de los equipos y de las personas.

Así pues, es muy fácil que acudan en primer lugar las tecnologías de comunicación debido al papel que han tenido las reuniones telemáticas, webinarios y videoconferencias a lo largo de este período. De hecho, en un mes se han logrado más avances a la hora de aprender a usar este tipo de tecnología que lo conseguido durante décadas, destinando ingentes esfuerzos de sensibilización y recursos de formación. Es importante asentar estos aprendizajes y hallar un lugar para estas tecnologías en el nuevo escenario que se abre después de la crisis.

En consecuencia, es muy posible que el uso de esta tecnología haya puesto también en evidencia la necesidad de cambiar comportamientos y realizar ajustes en metodologías y hábitos que ahora se antojan poco eficientes o menos eficaces y que requieren un replanteamiento.

También es probable que se haya aprendido mucho de la falta de adecuación de protocolos, de la necesidad de simplificar procesos y de la pérdida de relevancia o necesidad de cambio de ciertas actuaciones, prestaciones o servicios.

Pero junto a todos estos aspectos –sin duda muy importantes desde el punto de vista, como he dicho, instrumental o utilitario–, es fundamental aprovechar la oportunidad que plantea el escenario de la crisis como zona de aprendizaje para analizar decisiones o actuaciones que tienen que ver con aspectos que por ser más difíciles de conceptualizar, menos visibles y más complicados de medir, peligran de pasarse por alto o no tenerse en cuenta, pero que, en cambio, son fundamentales para la capacidad de resiliencia, las ganas de estar, el buen funcionamiento y, en definitiva, la vitalidad de la organización.

Así pues, es importante aprender también de aquellas actuaciones que han sido determinantes para:

- Contribuir con nuestra fuerza de trabajo a superar las incidencias y problemas que se le han planteado a la organización o a sus usuarios.
- Sentirnos "equipo".
- Trabajar colaborativamente.
- Aprovechar el talento de cada persona.
- Maniobrar y reorientar los esfuerzos.
- Adaptarnos rápidamente a los sucesivos cambios del entorno.
- Ser resilientes y superar las diferentes adversidades.
- Hacer una gestión óptima de la incertidumbre del momento.
- Poner de manifiesto la importancia de empatizar y prestar atención a la singularidad de cada cual.
- Sentirnos apoyados o apoyados y darnos soporte mutuo.

Para ello, es necesario articular una metodología que permita sistematizar las decisiones y actuaciones transformándolas en lecciones

aprendidas con capacidad para incidir en el comportamiento futuro de la organización.

Esta metodología ha de ser completa pero sencilla, muy sencilla, para que ella misma no genere resistencias y tenga alguna oportunidad de llevarse a cabo.

## Cómo obtener lecciones aprendidas

La obtención de lecciones aprendidas por parte de un equipo o de una organización es algo sencillo y complicado a la vez.

Sencillo porque responde a una metodología clara y poco sofisticada que consiste tan solo en hacerse eco de una realidad vivida.

Complicado porque hay que seguir disciplinadamente una metodología, simple pero metodología al fin y al cabo, y eso es algo que suele ser difícil ya que, inexplicablemente, ante aquello que necesita una serie de pasos, hay una tendencia muy generalizada a impacientarse, saltarse todas las fases intermedias e ir deprisa, directamente al final, como si lo de antes ocupase un tiempo inútil y no fuera el tiempo de gestación necesario para obtener lo que sea que se quiere conseguir.

Por otro lado, la expresión "lección aprendida" suele usarse coloquialmente a menudo para referirse a aquellas conclusiones o valoraciones personales, más o menos reflexionadas pero siempre subjetivas, que se formulan sobre vivencias que no han salido cómo esperábamos ("esta vez aprendí la lección", "he aprendido a no confiar en", "he aprendido que una imagen vale más que mil palabras", "he aprendido a ser más precavido", etc.), y el uso que se hace popularmente de "aprender la lección" suele imponerse e ir a la contra cuando se trata de indicar qué son y cómo se obtienen las lecciones aprendidas en una organización o en un equipo de trabajo desde el punto de vista de la gestión del conocimiento.

Veamos, hemos de considerar que una lección se ha aprendido cuando ha modificado efectivamente un comportamiento, una manera de hacer o un procedimiento (Milton, N., 2020). Vaya, que algo que antes se hacía de una manera, ahora, debido a la lección aprendida, se hace de otra forma distinta y supuestamente más beneficiosa. Esta nueva forma de hacer es la lección aprendida, no los resultados ni las sensaciones u opiniones que provoca.

Si no hay ningún cambio, si sabemos cómo deberíamos actuar pero no se incorpora de manera efectiva al funcionamiento del equipo o de la organización, no podemos hablar de lecciones aprendidas, como mucho se podrá afirmar que se ha identificado tal o cual lección, pero no que se ha aprendido. Es importante insistir que en gestión del conocimiento una lección se ha aprendido cuando comporta un cambio y supone un antes y un después de ella en la manera de hacer de las personas.

Una lección aprendida ha de reunir las siguientes características:

- Partir de una realidad concreta: Ha de ser la conclusión de los resultados obtenidos en una situación determinada. No pue-

de basarse en una intuïció o en reflexions elaborades en la teoria.

- Estar contrastada: Ha de desprenderse del debat i contraposició de les diferents punts de vista de persones que han vivit la mateixa experiència o similar.
- Ser sistematizable: Una lecció apresada ofereix indicacions o pistes precises i clares sobre com procedir davant una situació donada.
- Ser extrapolable: Lo apresat és extrapolable a altres equips o organitzacions i suggereix com actuar en altres situacions similars.

Com deia, els passos per obtenir una lecció apresada són senzills:

### Què succeïó

Al tenir que partir d'una realitat concreta, lo lògic és identificar primerament aquesta realitat: *¿Cuál fue el problema que tuvimos que abordar?* Normalment, aquesta realitat farà referència a un fet que és nou per nosaltres o que potser no era tan nou però que, en aquesta ocasió, ha adquirit unes dimensions que criden especialment l'atenció.

Hi ha que anar molt alerta en no confondre el que va passar amb les conseqüències que va tenir. Lo que va passar és un fet desprovist de qualsevol interpretació, després, si volem, podem ampliar-lo amb el seu impacte o les sensacions que va causar, però el nucli important és saber què va passar exactament, què va ser el problema al que vam haver de fer front.

### Què se va fer

Una vegada identificat el problema, descriurem *qué se hizo exactamente, qual es la actuación que se llevó a cabo* davant aquest fet seguit de les conseqüències que va tenir i que podran ser més o menys bones.

### Què se desprèn

A continuació, ja estem en disposició d'identificar la lecció que volem aprendre, és a dir, destilar una manera d'actuar, una prescripció metodològica o un procediment que es desprèn directament de l'actuació que vam fer i que és important tenir en compte i integrar a la nostra manera de fer ara i després, fins al punt que potser calgui modificar o substituir una forma de fer anterior.

### Com integrar-lo

Però no oblidem que la lecció mai estarà apresada fins que supongui un canvi real en la forma de fer de les persones. Per això, una vegada identificada la lecció és absolutament necessari planificar la manera d'integrar-la a l'organització. Ha de decidir-se com implantar-la, què ha de modificar, quan i per qui. Solament d'aquesta manera podem evitar que tot aquest treball passi a ser el espejisme d'un moment; la corrent de la cultura corporativa, de lo que se ha fet sempre, sol ser molt

fuerte y arrasar con aquello que no cuenta con un buen anclaje en forma de "programa de instalación".

Aunque la complejidad de sistematizar lleve a pensar que lo difícil son los dos últimos pasos, en realidad, la dificultad se halla en identificar lo QUÉ SUCEDIÓ, sobre todo cuando no se trata de obtener lecciones aprendidas de algo en concreto que acaba de suceder, sino de proyectos terminados o de períodos extraordinarios como el de esta crisis sociosanitaria que ha irrumpido de manera traumática en nuestro día a día profesional, personal y social.

Como quien se propone pintar o hacer una foto de un paisaje, cuesta delimitar la situación de la que aprender, identificándola en su contexto y diferenciando entre causas y consecuencias o entre hechos y vivencias.

Para ello, sugiero chequear una relación de ámbitos como pueden ser el trabajo colaborativo, la coordinación del equipo, la distribución de las cargas de trabajo, la gestión del talento, etc., con preguntas del tipo:

- ¿Con qué problema me encontré?
- ¿Qué eché de menos?
- ¿Qué hice de nuevo que mejorara mucho una práctica anterior?

Y de esta manera poner foco sobre aquellos aspectos disonantes que queremos resaltar del conjunto de la melodía.

Para finalizar, es importante cómo viven las personas todo este proceso, es evidente que la obtención de lecciones aprendidas supone un esfuerzo y una inversión de tiempo, pero no por ello ha de plantearse como algo difícil y costoso, una tarea más que se suma a "todo lo que hay que hacer".

Como pasa con todo, la eficacia de este proceso vendrá determinada por la actitud de las personas, ya que se trata de capturar su experiencia y su conocimiento y, en definitiva, son ellas las que detectarán, describirán, propondrán y se harán eco de la implementación de las decisiones que se tomen.

Una actitud poco receptiva al objetivo de obtener lecciones aprendidas es probable que lleve a resultados mediocres y poco útiles, de los que se haga responsable al método y al propósito, invalidándolos a ambos hasta que haya pasado el suficiente tiempo como para que se haya olvidado y borrado de la memoria corporativa.

Se ha de partir de la voluntad de las personas y para ello es muy importante no meter prisas, esponjar el proyecto, trabajar por fases y, sobre todo, acompañar a las personas e invertir tiempo y esfuerzo en compartir con ellas los beneficios del proceso de obtención de lecciones para la salud organizativa y su importancia en *el tránsito hacia una cultura donde la autocrítica sea la oportunidad que siempre hubiera debido ser para aprender.*

## El valor está en la conversación

Ante la aplicación de una metodología para obtener *lecciones aprendidas* de un proyecto, de un período o de un momento crítico como el actual,

las expectativas depositadas suelen viajar hacia el deseo de obtener el mayor número de lecciones posibles.

Un deseo que muy probablemente se desprende de la lógica industrial que impregna nuestra cultura laboral, tan orientada a la producción y a amortizar cualquier inversión realizada con un retorno en forma de resultados medibles y *utilitarios*, en el sentido de que han de tener un uso específico, claro y rápido.

Otro de los aspectos que alimentan esta expectativa surge de la necesidad de depositar en las metodologías, fórmulas o herramientas la responsabilidad sobre los resultados, algo que se hace al margen de la capacidad y del propósito de quien las utiliza y que, normalmente, se dan por supuestas. Una manera de pensar muy extendida basada en ver el "método" como una "fábrica", en este caso, una fábrica infalible de producción de lecciones aprendidas, y las personas como simples operarias que introducen por un lado el material en bruto y esperan que salga, por el otro lado, convertido en algo valioso y, como decíamos, útil.

A la hora de obtener lecciones aprendidas no hemos de esperar que estas sean muchas ni pocas, sino las que realmente se desprendan y se considere necesario incorporar del análisis de la realidad respecto a las cosas que nos han pasado.

Tanto si son un centenar como si se trata de media docena, lo que realmente cuenta es la relevancia de las lecciones obtenidas a la hora de cambiar maneras de hacer del equipo o de la organización. De poco sirve obtener un gran número de lecciones si la gran mayoría de ellas no inciden, posteriormente, en modificar los comportamientos de las personas.

Además, si se está empezando a aplicar la metodología, es probable que no se hayan adquirido todavía las competencias necesarias como para obtener de ella los mejores resultados; nadie espera ganar un Pulitzer con sus primeras fotografías, aunque todas ellas se obtengan con un clic. Del mismo modo, es necesario adquirir la habilidad de detectar de lo que aprender a fuerza de persistir en el empeño y "aprender" de los resultados.

## Un escenario de conversación oportuno

Con habilidades o sin ellas, lo realmente importante es obtener aunque sea unas pocas lecciones, pero que realmente se destilen de una experiencia compartida y contrastada por un equipo de personas; de hecho, son estos análisis, debates y verificaciones en equipo lo que dota cualquier lección de su importancia, por muy insignificante que parezca lo que se deba aprender.

En gestión del conocimiento a menudo se echa mano de la coetilla de la necesidad de "abrir espacios de conversación y diálogo" sin muchas más pistas sobre cómo concretar estos espacios de conversación en la realidad febril de nuestras culturas organizativas, en las cuales, paradójicamente, el mismo término "conversación" rechina por sonar demasiado ocioso o ajeno al tiempo de trabajo.

No cabe ninguna duda de que la conversación es una herramienta potente para la creación e intercambio de conocimiento, ya que goza de los rasgos del ecosistema perfecto en el que una persona se obliga a poner en orden lo que sabe hasta que adquiere el suficiente sentido como para ser interesante e incorporado por parte de las personas con las que se conversa (Muntada, M., 2020).

El debate y contraposición para aprender de una situación con otras personas que han experimentado la misma experiencia, no solo permite objetivar un hecho que, por emanar de un sujeto, se mueve en lo subjetivo, sino que es el marco ideal para fomentar la conversación abierta en torno a un tema de interés común, tanto para las personas que conforman el equipo como para la organización, con todo lo que implica de generación de conocimiento y de fortalecimiento de las relaciones de colaboración; solo por esto, ya vale la pena cualquier tiempo invertido.

---

## Referencias bibliográficas

- Bartra, R. (2006). *Antropología del cerebro*. Valencia: Pre-textos.
- Clark, A., y Chalmers, D. (2011). *La mente extendida*. Oviedo: Krk Ediciones.
- Hernando, A. (2012). *La fantasía de la individualidad*. Buenos Aires, Argentina: Katz Editores.
- Milton, N. (2 de junio de 2020). 6 benefits of reflective team learning. Knoco stories. Recuperado de: <http://www.nickmilton.com/2020/06/6-benefits-of-reflective-team-learning.html>
- Muntada, M. (2020). La conversación como elemento natural de transferencia de conocimiento y transformación organizativa. En J. Gairín Sallán, C. I. Suárez y A. Díaz-Vicario (ed.), *VI Congreso Internacional EDO* (p. 180-187). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Muntada, M. (17 de octubre de 2020). La importancia del sistema de creencias. Blog de la Red de Consultoría Artesana. Recuperado de: <https://www.consultoriaartesana.net/la-importancia-del-sistema-de-creencias/>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragil: las cosas que se benefician del desorden*. Barcelona: Paidós.
- Wilson, R.A. (2004). *Boundaries of Mind: The individual in the Fragile Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press