

Aprendizaje para el desarrollo en la organización

Autor: Heinz Greijn< editor@capacity.org>

Son innumerables las organizaciones que ensayaron diferentes métodos, en aras de mejorar su rendimiento mediante el aprendizaje, desde que Peter Senge publicó su innovador libro *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización de aprendizaje) en 1990.

Aun cuando Senge se basó principalmente en experiencias y conocimientos obtenidos en el sector privado, su labor inspiró a muchos que trabajaban en el sector sin fines de lucro. Hay al menos dos factores que suscitan particulares problemas para el aprendizaje en organizaciones de desarrollo.

En primer lugar, es frecuente que dichas organizaciones carezcan de claros indicadores, entre ellos, datos sobre la renovación del personal, las utilidades, y la proporción de la participación en el mercado, que podrían justificar y orientar el proceso de aprendizaje. Con frecuencia, los objetivos de esas organizaciones se expresan en términos ambiguos, lo cual dificulta que perciban la dirección en que debe efectuarse el aprendizaje, o que convengan en ella, puesto que no se define claramente en qué consiste un buen rendimiento.

En segundo lugar, los casos de dejadez pueden permanecer sin castigo por lapsos más prolongados que en las empresas comerciales. Si bien en las empresas el impulso hacia el aprendizaje queda constantemente reforzado por la retroinformación a corto plazo, en forma de proporción de la participación en el mercado, utilidades o pérdidas, y dividendos abonados a los accionistas, el aprendizaje en organizaciones sin fines de lucro requiere una decisión consciente de analizar el rendimiento y detectar dónde y cómo pueden introducirse mejoras. Si esto no se logra, el castigo no es inmediato, puesto que para esas organizaciones la supervivencia depende, en gran medida, de conceptos ideológicos y afiliaciones políticas. Por ende, la formulación de nuevos conceptos y la introducción de cambios de gran magnitud pueden aplazarse durante períodos prolongados.

Muchas organizaciones dedicadas a reducir la pobreza se han percatado de que eso no basta. Se han formulado y aplicado diversos mecanismos y enfoques del aprendizaje en la organización, pero con resultados desiguales.

Ben Ramalingam investigó más de una docena de organizaciones de asistencia y comprobó que son bastante ineficientes en materia de aprendizaje. Aun cuando hasta cierto punto esa situación se explica por factores intrínsecos del sector de asistencia, no hay excusa para que

las organizaciones de asistencia no se esfuercen más. Tanto Ben Ramalingam como, desde una perspectiva de África occidental, Mousiliou Alidou formulan recomendaciones útiles sobre maneras de mejorar el aprendizaje. Niels Keijzer presenta un marco conceptual de cinco capacidades básicas que las organizaciones pueden utilizar para aprender acerca de su propia capacidad y mejorar su desempeño. El columnista por invitación, David Ellerman, afirma que el aprendizaje requiere un debate abierto, similar a los celebrados entre los académicos de universidades modernas. No obstante, en muchos organismos de desarrollo ese debate suele quedar sofocado por las ?opiniones oficiales? sobre las más complejas y sutiles cuestiones que afectan a la humanidad.

En los demás artículos de este número, los autores ofrecen ejemplos de muy diversas organizaciones que asumieron el desafío del aprendizaje colectivo.

Pese a los numerosos enfoques novedosos del aprendizaje que han aparecido en los últimos años, son muchos los organismos de desarrollo que siguen sin apreciar la importancia del aprendizaje. Temen las evaluaciones negativas, que podrían considerarse pruebas de fracaso, en lugar de oportunidades de aprendizaje. En consecuencia, es posible que algunas prácticas ineficientes se repitan una y otra vez, dado que los destinatarios ?los pobres? no suelen estar en condiciones de hacer oír sus voces. Pero el verdadero fracaso ocurre cuando los organismos de desarrollo evitan las evaluaciones rigurosas y, por ende, dejan de lado esas valiosas oportunidades de aprendizaje.

Heinz Greijn, Jefe de Redacción