

República Bolivariana de Venezuela



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
SIMÓN RODRÍGUEZ

ANDRAGOGÍA ORGANIZACIÓN CONECTIVA

De organización tradicional a la alternativa Triple "A"
con ANDORG - CONECT

*Nonjhina Somary
Romero Pérez*

2025

ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL CONECTIVA

De organización tradicional a la alternativa Triple “A”
con ANDORG - CONECT

ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL CONECTIVA
De organización tradicional a la alternativa Triple “A”
con ANDORG - CONECT

Norjhira Romero Pérez

La información contenida en los textos publicados en esta publicación es de la entera responsabilidad de la autora. Está permitida la reproducción total o parcial de los textos contenidos en este número siempre que sea citada la fuente.

Portada:

Norjhira Romero

Revisión:

Oladys Agudelo

Diagramación y montaje:

Norah Gamboa Vela

Primera edición: 2025

Depósito Legal: MI2025000150

ISBN: 978-980-288-092-8

Copyright: UNESR

Mini web: linktr.ee/Ediciones_DP

instagram [@Ediciones_DP](https://www.instagram.com/Ediciones_DP)

twitter [@Ediciones_DP](https://twitter.com/Ediciones_DP)

Dirección: 2.^a Calle con 2.^a Transversal, Urbanización Campo Alegre, Qta.

Porto Fino, Municipio Chacao, Estado Miranda.

Correo electrónico: direccion.investigacion.decanato@gmail.com

Mini web: linktr.ee/InvestigacionDPyea

ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL CONECTIVA

De organización tradicional a la alternativa Triple “A”
con ANDORG - CONECT

Norjhira Romero Pérez

2025



República Bolivariana de Venezuela
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
SIMÓN RODRÍGUEZ**

AUTORIDADES UNESR

Rectora

Ana Alejandrina Reyes

Vicerrector Académico

Luis Bracho Magdaleno

Vicerrectora Administrativa

Ana Endrina Gómez

Secretario

Marcos Alirio Medina

AUTORIDADES DECANATO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN AVANZADA

Decana

Luisa Fernanda Zambrano Díaz

Directora de Formación Avanzada

Dora Saldivia

Directora de Investigación

Vanessa Azuaje

Director de Cooperación, Educación Continua e Interacción con las Comunidades

Dustin Valera-Camauta

Director de Secretaría

Daniel Martínez Alfonso

Directora de Administración

Janet Peñaloza

Responsable Unidad de Publicaciones

Olady Agudelo

*A mi esposo, hijo y familia,
mi primera y más importante organización,
y a todos aquellos que, con intención y propósito,
me han acompañado en el camino y en el acto de compartir,
porque nadie construye su destino en soledad,
ni nadie se hace solo(a):
somos el reflejo de la sinergia compartida.*

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| PRÓLOGO | 13 |
| PRESENTACIÓN | 15 |
| Motivación andragógica: pensar las organizaciones y pensar el conocimiento sobre organizaciones | 20 |
| I- PENSAMIENTO INTEGRADOR INTUITIVO | |
| IMAGINARIO | 31 |
| Visión de mundo, giro onto-epistémico de un pensamiento integrador y sinérgico bajo perspectiva multi, inter, transdisciplinaria y compleja | 33 |
| Articulación entre método, metodología y epistemología: hacia una comprensión integral de la investigación | 37 |
| II-ADMINISTRACIÓN | 43 |
| III-TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN | 53 |
| IV- ESTUDIOS ORGANIZACIONALES | 59 |
| V- ORGANIZACIONES TRIPLE “A” APRENDE-EMPREENDEDORAS, ÁGILES Y ANTIFRÁGILES EN LA GESTIÓN CONJUNTA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA | 69 |
| Consideración preliminar | 71 |
| Punto de llegada y nuevo punto de partida | 78 |

| | |
|---|------------|
| Cartografía rizomática | 83 |
| Organizaciones Triple “A” aprende-empendedoras, ágiles y antifrágiles | 90 |
| ¿Por dónde empezar? | 103 |
| Siendo consciente de que el futuro no es una mera proyección del pasado, sino algo nuevo que construimos cada día y que emerge como resultado de nuestras acciones y omisiones | 103 |
| Enunciados para una praxis (pensar-hacer) y práctica transformadora de las organizaciones triple “A” | 104 |
| VI- ANDRAGOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES O ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS NECESARIO | 111 |
| Presentación | 113 |
| Develando el potencial de la andragogía en las organizaciones y perfilando la figura del andragogo(a) organizacional | 124 |
| E-metodologías y análisis andragógico organizacional de tres experiencias | 157 |
| VII- INNOVACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y TRANSFORMACIÓN: LA ANDRAGOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES TRIPLE “A” EN TIEMPOS DE ENTROPÍA FINANCIERA | 167 |
| Introducción | 169 |
| Investigación postdoctoral en la frontera del conocimiento de alto riesgo y alto beneficio desde las experiencias organizacionales | 184 |
| Síntesis de los aportes y presentación de los productos de investigación | 195 |
| Contribuciones e implicaciones teórico-prácticas | 213 |
| Reflexiones finales (cierre abierto) | 218 |
| Recomendaciones estratégicas-tácticas | 220 |

| | |
|--|------------|
| VIII- ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL CONECTIVA (ANDORG-CONECT) | 225 |
| Presentación | 227 |
| ¿De qué va? | 229 |
| La figura de el (la) Andragogo(a) Organizacional | 237 |
| Filosofía de equipo innovador andragógico organizacional | 239 |
| Sistema de intencionalidad estratégica: Medición, definición y compromiso organizacional | 245 |
| Conciencia y acción andragógica | 246 |
| Estrategias andragógicas para integrar el orden / sinergia y el desorden / entropía en la andragogía organizacional | 248 |
| Potenciando el desarrollo organizacional: Los Derechos constitutivos de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional | 251 |
| Saber andragógico organizacional | 252 |
| Aportes o por qué va a revolucionar y/o evolucionar a la organización y al estudio de las organizaciones | 255 |
| Entre lo esencial y lo deseado: La dicotomía de necesidad y preferencia en las organizaciones | 257 |
| Manifiesto por la Andragogía Organizacional Conectiva: Un camino hacia la transformación y el crecimiento compartido | 262 |
| Resumen de los puntos claves | 269 |
| Palabras conclusivas de un cierre abierto | 273 |
| REFERENCIAS | 276 |

PRÓLOGO

Hoy la profesora Norjhira Romero Pérez me otorga el gran honor de presentar su nuevo libro *Andragogía Organizacional Conectiva*. De organización tradicional a la alternativa Triple “A” con ANDORG – CONECT y, la verdad es para mí todo un placer, pues se trata de una colega con la que comparto muchas empatías intelectuales. Norjhira es una investigadora acuciosa, preocupada, inteligente que desde hace algún tiempo viene trabajando el tema de la organización, administración y gestión, en especial del sector público.

Puedo decir que es una de las autoras venezolanas más prolíferas en el área y me encanta que así sea; siempre coincidimos en temas en los que respetuosa y cariñosamente nos leemos, citamos, criticamos y reconocemos en una especie de armoniosa danza intelectual, en la que como creadoras de ideas, propuestas y sueños vamos apostando a la emergencia de una gestión administrativa “otra”, cercana, humana, compleja, insurgente y cimarrona para mí, y Triple A para ella -en tanto Andragógica, pero sobre todo, Aprende-emprendedora, Ágil - Adaptativa y Antifrágil-.

Pero lo importante es que Norjhira en esta oportunidad nos están presentando, como ella misma la identifica, la andragogía en las organizaciones o la andragogía organizacional, desde “una visión multifacética y adaptable que responde a entornos complejos, inciertos y en constante cambio”, desde un paradigma que fomenta la experimentación y la evaluación de nuevas ideas, enfoques, saberes teórico-prácticos, estrategias, prácticas transformadoras, planes, programas y proyectos, buscando siempre mejorar la eficiencia y la efectividad, así como la comprensión de los fenómenos sociales en las organizaciones en un mundo en rápida evolución, en especial buscando que esas transformaciones se hagan realidad desde nuestros espacios universitarios.

La Dra. Romero Pérez, como digna profesora de la Universidad Simón Rodríguez, continúa ampliando los espacios para la andragogía y, hoy en este

texto, la presenta en las organizaciones o como andragogía organizacional, con la mirada de lo emergente, con prácticas innovadoras, destinada a remodelar la estructura y dinámica de las organizaciones hacia altos niveles de excelencia. Dado que como ella lo refiere, se trata de un enfoque que “va más allá de la lógica puramente instrumental asociada a la administración y gestión tradicional, incorporando una visión multifacética y adaptable que responde a entornos complejos, inciertos y en constante cambio”.

Este texto, es un compendio de materiales y vivencias en el que la autora, recoge diversas reflexiones que se están llevando a cabo en los espacios de nuestra universidad y que constituyen de alguna forma disrupciones paradigmáticas que apuntan a la decolonialidad de las concepciones administrativas gerenciales y de los espacios formativos/académicos, fomentando la experimentación, la evaluación de nuevas ideas, enfoques, saberes teórico-prácticos, estrategias, prácticas transformadoras, planes, programas y proyectos, buscando no sólo mejorar la eficiencia y la efectividad, ofreciendo alternativas de implementación y aplicación, sino también comprender los fenómenos organizacionales en un mundo en constante y acelerada evolución.

El presente libro *Andragogía Organizacional Conectiva* es una propuesta para la transición del rol tradicional de gerente o administrador hacia el de un andragogo organizacional, un facilitador experto en guiar y optimizar tanto los procesos organizacionales dentro de un contexto caracterizado por su complejidad, adaptabilidad, no linealidad e inteligencia (CANI), como las nuevas formas de generación de recursos.

Es por ello que, al cierre, Norjhira nos invita a todos y todas a unirnos en el viaje de exploración, descubrimiento y construcción conjunta y nos confirma que “¡Juntos, podemos construir un futuro organizacional más próspero, sostenible y humano!” Por ello, no me queda más que replicar, ampliar esta invitación que ya nos hace la autora para:

...generar futuras investigaciones, conversaciones, debates, diálogos y propuestas que enriquezcan el campo de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional destacando su potencial para impactar positivamente en cualesquiera de las organizaciones del presente y del futuro desde nuestro lugar de enunciación “al norte del sur”.

Dra. Luisa Fernanda Zambrano Díaz
Decana de Postgrado y Educación Avanzada de la UNESR

PRESENTACIÓN

Las seis premisas básicas de nuestra universidad experimental e innovante pueden ser sintetizados bajo los siguientes títulos: (1) El estudiante universitario es adulto auto-responsable de su aprendizaje y es, por ello, un participante del proceso al lado del facilitador. (2) Los núcleos educativos de la universidad se esparcen a través del país para satisfacer las necesidades educativas y contribuir al desarrollo y crecimiento económico local y regional. (3) El aprendizaje es vivencial y está fundamentado en la confrontación teoría-aprendizaje y centro de producción para facilitar el autofinanciamiento. (4) Nuestro máximo principio ético es la formación de una conciencia humanística de respeto al trabajo, amor a la naturaleza y dignificación del hombre mismo. (5) La jerarquía académica universitaria no está fundamentada en el autoritarismo de las organizaciones verticales. La horizontalidad y la participación son base de nuestra innovante organización andragógica. (6) La política de núcleos y la metodología andragógica de aprendizaje cambia la estructura y baja significativamente los costos de la educación superior.

Félix Adam (1979)

Con profundo orgullo y genuina humildad, tengo el honor de presentar una obra que constituye un aporte significativo al campo de los estudios organizacionales, la administración, la gestión y la gerencia. Estas disciplinas, que he estudiado, investigado y desarrollado con dedicación durante los últimos veinte años, han sido también el eje central de mi desempeño laboral a lo largo de una trayectoria aún más extensa.

Desde una perspectiva integral, este libro ofrece un recorrido que abarca la evolución de la administración a lo largo de los siglos XX y XXI,

explorando la teoría de la organización y los estudios organizacionales, hasta culminar en la consolidación de la **Andragogía Organizacional Conectiva (ANDORG-CONNECT)** como una tecnología emergente para el desarrollo sostenible de las organizaciones. Este enfoque propone una transformación del saber administrativo y gerencial, reconfigurándolo hacia un saber andragógico organizacional, cimentado en una nueva racionalidad y lógica. Desde una visión transcompleja, este modelo trasciende la limitada perspectiva economicista neoliberal predominante, proponiendo una aproximación más amplia, crítica y adaptada a los desafíos contemporáneos.

Andragogía Organizacional Conectiva se consolida como una pieza clave para comprender el papel esencial de la andragogía en y para las organizaciones, trascendiendo su concepción tradicional como la ciencia dedicada a la educación del adulto. La obra explora su potencial transformador al reconfigurar estructuras, fomentar la sinergia y enfrentar la entropía en contextos organizacionales.

Como “trans-disciplina” reflexiva, este modelo establece una relación complementaria con una conciencia crítica y un pensamiento estratégico que trascienden los enfoques tradicionales. Más allá de buscar únicamente la eficiencia y productividad, **Andragogía Organizacional Conectiva** promueve una transformación integral, adaptada a las exigencias y desafíos de los contextos contemporáneos, sentando las bases para el futuro de las organizaciones.

Así, este estudio tiene como objetivo principal proponer una (nueva) batería conceptual para comprender los problemas específicos de las organizaciones y generar transformaciones desde una mirada alternativa que cuestione las formas hegemónicas de diseño y gestión organizacional, así como del desarrollo de la problematización del concepto mismo de organización y brindar interpretaciones a los fenómenos sociales al interior de las organizaciones, es decir, fenómenos organizacionales. Al no existir ya posibilidades de universalizar los conocimientos, la organización comenzó a ser considerada como objeto de estudio, en cuyo interior los fenómenos sociales inscritos buscarán ser comprendidos antes que solucionados (González-Miranda, 2014:50).

De allí que desde la andragogía organizacional aquí propuesta se trata de una reconfiguración del saber administrativo y gerencial a un emergente *saber andragógico organizacional* desde una nueva racionalidad y desde una nueva lógica, que abordado desde una visión transcompleja supere la visión

economicista neoliberal que ha caracterizado este saber como desiderátum¹ en su concepción. Una “trans-disciplina” de carácter reflexivo en relación de complementariedad con una conciencia, un pensamiento que también busque los medios adecuados para lograr eficiencia y productividad en las organizaciones.

De allí que con la andragogía organizacional estoy redefiniendo la dinámica organizacional para alcanzar niveles de excelencia y se incorporen gramáticas cordiales de acción diferentes por cuanto la diversidad de la experiencia en el mundo organizacional es inagotable y, por consiguiente, no la puede explicar ninguna teoría general única.

Así, la tesis central o más bien las **hipótesis de trabajo** son las siguientes:

- La andragogía en las organizaciones o la andragogía organizacional se presenta como un emergente campo de estudio y práctica innovadora, destinada a remodelar la estructura y dinámica de las organizaciones hacia altos niveles de excelencia. Este enfoque va más allá de la lógica puramente instrumental asociada a la administración y gestión tradicional, incorporando una visión multifacética y adaptable que responde a entornos complejos, inciertos y en constante cambio. Este paradigma fomenta la experimentación y la evaluación de nuevas ideas, enfoques, saberes teórico-prácticos, estrategias, prácticas transformadoras, planes, programas y proyectos, buscando siempre mejorar la eficiencia y la efectividad, así como la comprensión de las organizaciones en un mundo en rápida evolución.

1 El término “desiderátum” proviene del latín y se refiere a una aspiración o deseo que aún no se ha cumplido. Específicamente, se utiliza para describir algo que alguien anhela o busca alcanzar, pero que hasta el momento no ha sido realizado o obtenido. Este concepto puede aplicarse en diversas áreas, desde los deseos personales hasta los objetivos colectivos o sociales que una persona o grupo espera lograr. Por ejemplo, en el contexto de la ciencia, un desiderátum podría referirse a un hallazgo o avance que los investigadores esperan descubrir o alcanzar para expandir el conocimiento en un área particular. Otro ejemplo de desiderátum, ahora en el contexto de las organizaciones, podría ser la implementación de un sistema de gestión de calidad que mejore significativamente la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, pero que hasta ahora no se ha logrado debido a obstáculos como la resistencia al cambio, la falta de recursos o la incertidumbre sobre la rentabilidad de la inversión. Este desiderátum representa una aspiración compartida por muchas organizaciones para alcanzar un alto nivel de excelencia en sus productos o servicios, reducir errores y mejorar la productividad, todo ello mientras se mantienen bajos costos y se garantiza la satisfacción del cliente, al usuario o al ciudadano.

- La andragogía organizacional así entendida, propone la transición del rol tradicional de gerente o administrador hacia el de un andragogo organizacional, un facilitador experto en guiar y optimizar tanto los procesos organizacionales dentro de un contexto caracterizado por su complejidad, adaptabilidad, no linealidad e inteligencia (CANI), como las nuevas formas de generación de recursos.

Los principales argumentos de dicha hipótesis de trabajo son los siguientes:

1. **Los niveles de excelencia en la andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones** se logran mediante la transformación de las organizaciones hacia un modelo más flexible, adaptable y humano, donde el aprendizaje y la experimentación son claves para el éxito en entornos complejos y cambiantes. La excelencia organizacional significa que logra sus objetivos de manera consistente y de forma consciente.
2. **Necesidad de un nuevo paradigma organizacional:** La administración del siglo XX, la teoría de la organización y los estudios organizacionales, si bien han aportado valiosas bases, son insuficientes para abordar la complejidad y el dinamismo de las organizaciones actuales. Se requiere un nuevo paradigma que reconozca la multirracionalidad, las múltiples configuraciones y promueva el desarrollo humano en el contexto de asedio, incertidumbre y caos/entropía/desorden.
3. **La andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional como campo emergente:** surge como una respuesta a la necesidad de pensar las organizaciones, ofreciendo un enfoque multidimensional y multigeneracional centrado en el aprendizaje y el desarrollo de las personas jóvenes y adultas dentro de las organizaciones. Este campo se diferencia de otros por su énfasis en la autonomía, la autodirección y la aplicación práctica del conocimiento.
4. **Transformación del rol del gerente/administrador/gestor:** La andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional propone una conversión o transformación del rol tradicional del gerente/administrador/gestor hacia un nuevo perfil: el facilitador(a) andragogo(a) organizacional que en lugar de gerente/administrador/gestor como simple sujeto funcional, dócil, obediente y simple receptor de instrucciones carentes de iniciativas “se conviertan” en diligentes promotores

de “microcambios” en su praxis andragógica en las organizaciones con sinergia que direcciona la motivación del adulto en la organización. Este nuevo rol requiere nuevas competencias y habilidades actuales y futuras, pero sobre todo asumir una **actitud otra**, una **actitud andragógica** para guiar y acompañar a las personas en sus labores sin convertir el ambiente laboral en un espacio educativo *per sé*, sino fomentar la colaboración y la innovación, crear un entorno organizacional donde los niveles de excelencia sean posible y contribuya a transformaciones en las organizaciones generando espacios horizontales, democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos.

En otras palabras, esta andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional no busca negar la relación con otros campos, sino más bien complementarlos y enriquecerlos, para impulsar prácticas que den cuenta de reconfiguraciones o nuevas configuraciones organizacionales como por ejemplo:

- La “organización ambigua y compleja” y las “Organizaciones Triple A” a los que este texto se refiere, son ejemplos de cómo la andragogía organizacional puede aplicarse en la práctica del mundo organizacional concreto.
- Organizaciones Triple A que va en una de las variadas líneas de trabajo en la que se mezclan elementos autobiográficos, la historia del desarrollo organizacional en general y de la organización universitaria de gestión pública en particular.

En este libro de divulgación², los tres últimos capítulos trazan un recorrido que inicia con “**Andragogía en las organizaciones o Andragogía**

2 Un libro de divulgación es una obra escrita con el propósito de comunicar conocimientos científicos, técnicos, históricos o culturales de manera accesible para el público general. A diferencia de textos académicos o especializados, los libros de divulgación buscan simplificar conceptos complejos y presentarlos de forma clara, interesante y comprensible, incluso para lectores(as) sin formación previa en el tema. De allí que vale destacar cinco características principales: (1) Lenguaje claro y sencillo: Se evita el uso excesivo de tecnicismos y se opta por explicaciones amigables, metáforas o ejemplos prácticos. (2) Propósito educativo: El objetivo es informar, educar y despertar curiosidad sobre un tema. (3) Rigor científico: Aunque el lenguaje es sencillo, los contenidos suelen estar respaldados por investigaciones serias y fuentes confiables. (4) Enfoque narrativo: Muchas veces adoptan un estilo narrativo para captar el interés del lector, incorporando historias, anécdotas o casos reales. (5) Amplia audiencia: Están dirigidos a cualquier persona interesada en aprender, independientemente de su nivel educativo o experiencia.

Organizacional: Un análisis necesario”, continúa con **“Innovación, sostenibilidad y transformación: La andragogía en las organizaciones triple ‘A’ en tiempos de entropía financiera**”, y culmina con la propuesta de una **“Andragogía Organizacional Conectiva”**. Este enfoque se posiciona como una herramienta transformadora con un impacto significativo en el comportamiento y desarrollo humano dentro de las organizaciones, especialmente en un contexto de asedio, de constante incertidumbre y cambio inesperado, donde las dinámicas ya no obedecen a una normalidad previsible ni a esquemas planificados como los que conocíamos en el pasado.

La **Andragogía Organizacional Conectiva**, concebida como una evolución del modelo tradicional hacia un enfoque alternativo de las **Organizaciones Triple ‘A’**³ mediante el enfoque **ANDORG-CONECT**, desafía paradigmas obsoletos y derriba los muros y falsas creencias que suelen limitar tanto a las organizaciones como la mentalidad de las personas adultas que las integran. Este enfoque, más que una simple innovación, se erige como un bálsamo transformador frente al pesimismo, la incertidumbre, la entropía financiera, el burocratismo, los formalismos innecesarios y los malos augurios. Su objetivo es promover entornos organizacionales más flexibles, colaborativos y resilientes, preparados para adaptarse y prosperar en escenarios complejos, dinámicos y en constante evolución.

MOTIVACIÓN ANDRAGÓGICA: PENSAR LAS ORGANIZACIONES Y PENSAR EL CONOCIMIENTO SOBRE ORGANIZACIONES

Este libro surge de la necesidad de comprender y reflexionar sobre lo que hacemos, cuestionando nuestras prácticas actuales y explorando alternativas innovadoras. Es una invitación a pensar de manera crítica y creativa, abriendo caminos hacia nuevas formas de actuar y transformar nuestras realidades organizacionales y personales. Nace de poner en acción mi pensamiento intuitivo e imaginario. Nace de pensar en varias dimensiones y de asumir el compromiso con la humanidad y el bien-estar con la tierra y la vida en general. Surge de la experiencia vivida en el mundo concreto de las organizaciones públicas y privadas en las que he hecho vida y trabajado durante varios años, y donde aún hoy continúo mi labor en una organización universitaria oficial

3 Triple ‘A’ por Aprende-emprendedora, Ágil - Adaptativa, Antifrágil como ya veremos en las próximas páginas de este libro.

de gestión pública donde -en gestión conjunta-. En esta institución tengo la alta responsabilidad de dirigir un núcleo de postgrado y educación avanzada, también presido el Consejo de Núcleo e integro el Consejo de Postgrado y Educación Avanzada. Todo esto, en tiempos que se alejan de la normalidad como las que había laborado antes del 2014: no sólo por las unilaterales medidas coercitivas, de la pandemia por el Covid-19, la universidad en casa, la multimodalidad, la presencialidad remota, por la mudanza de sede física, y la escasez de recursos financieros, sino también por las constantes adaptaciones que exigen las circunstancias cambiantes.

Este libro, entonces, es fruto de esa experiencia acumulada en contextos de incertidumbre, desafío y transformación. Entre mis atribuciones del cargo como Directora del Núcleo Postgrado Caracas está velar por la administración de los recursos financieros, entre otras competencias⁴. En ese contexto busco generar aportes andragógicos en mi eje de investigación administrativo, gerencial y estudios de la organización, con el objetivo de contribuir a la evolución y sostenibilidad de las organizaciones, adaptándolas a las nuevas realidades y exigencias del entorno. Por lo que comparto lo dicho por Julio Valdez (2010) en su libro *Andragogía: una lectura prospectiva*:

La idea inicial de Andragogía, como recordamos, no es nativa de estas tierras latinoamericanas. El término viene de Europa, empleado por Alexander Kapp, desde 1833. No obstante, la Andragogía se recreó como disciplina en los Estados Unidos a inicios de los 70 del siglo pasado, en los planteamientos de Malcolm Knowless. **En esa misma década llega la andragogía a Venezuela y a América Latina, a través de Félix Adam, quien más que un difusor fue un visionario estudioso que le imprimió interesantes aportes.** Como rector de la naciente Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, a finales de los 70, Adam quiso encarnar en esta institución los principios andragógicos (pp. 15-16). (negrillas nuestras).

La andragogía, durante los años ochenta del siglo XX, logra expandirse por universidades y espacios comunitarios en buena parte del mundo. Testimonio de ello fueron programas de postgrado, jornadas de investigación y diversas publicaciones desde su enfoque. Sin embargo, pensamos que con la muerte de su principal impulsor, Félix Adam, la andragogía perdió fuerza en Venezuela. Pero nunca dejó de escribirse

4 Artículo 256 del Reglamento General de Educación Avanzada de la Unesr, aprobado en Consejo Directivo N° 473 de fecha 26 de julio de 2011

sobre ella y desde ella. Henriette Adams, Thaís Marrero, Adolfo Alcalá, Sebastián Díaz, Juan Carlos Brandt, por ejemplo, han mantenido su llama encendida. También, en el resto del mundo, otros autores la han asumido y expandido (p. 16).

En los últimos años ha habido una proliferación de literatura sobre la andragogía. A nuestro parecer, buena parte de esa literatura gira en torno de mejorar la tecnología educativa, por un lado, y en ubicar los aportes andragógicos en campos como la gerencia y la administración, por el otro. (...) Sin embargo, debemos confesar de antemano que estamos muy lejos de agotar sus presencias y sus radios de influencia (p. 43).

La apertura de la andragogía al mundo de vida incluye el mundo del trabajo (ergológico), ello implica la transformación de los contextos y condiciones de la cultura digital, por ejemplo; además, el fomento de la audacia frente a la cautela. Se anima a los adultos a arriesgarse, aprender rápido de los fracasos y adaptarse continuamente. Este enfoque es esencial para mantenerse “competitivo” en un mundo digital donde la velocidad y la capacidad de respuesta son cruciales. Mundo digital y virtual que como organización entramos en pleno año 2020 por la necesidad del confinamiento en pandemia por Covid-19.

La andragogía como campo de la educación tiene sus elementos, principios y praxis. La andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional también tendría sus elementos heterogéneos cual dispositivo foucaultiano. Para implementar estos elementos en la andragogía, las organizaciones deben incentivar comportamientos adecuados, revisar y ajustar su modelo operativo, y cambiar políticas y prácticas de contratación para atraer prospectos que demuestren los nuevos comportamientos deseados. Además, es crucial que los líderes (andragogos organizacionales) actúen como modelos de los nuevos comportamientos y proporcionen oportunidades para que los empleados practiquen estos comportamientos en tiempo real.

De allí que quiero pensar la andragogía que trascienda los espacios educativos, los muros y horarios escolares, y contribuya a transformaciones en las organizaciones con un objetivo práctico, con una utilidad para nuestras actividades del día a día, como una **“actitud (andragógica) en la persona adulta”** aplicada en la vida real en el ámbito organizacional y ubicar aportes andragógicos en campos como la gerencia y la administración que es el eje

de investigación y mi área de estudios organizacionales en relación de complementariedad con los conocimientos teóricos y prácticos de las ciencias del comportamiento humano, la neurociencia, las ciencias sociales y humanas, entre otros; de allí la necesaria transdisciplinariedad.

En este sentido, la **andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional** aquí la presento como un campo emergente que redefine la dinámica organizacional con un gran potencial para transformar las organizaciones y alcanzar la excelencia en un mundo complejo y desafiante, así como un contexto de múltiples crisis⁵: como la crisis de los paradigmas científicos, crisis políticas, crisis de los paradigmas económicos, crisis de los paradigmas sociales y humanos acompañada de una revolución tecnológica que marcha a pasos exponenciales. Así entendida, la andragogía organizacional no niega la relación con los campos precursores, sino que busca complementarlos y aportar una nueva perspectiva centrada en el desarrollo humano en las organizaciones.

Andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional consciente y como expresión de la crisis en la formación del administrador en el sistema de educación universitaria se hace perentoria no sólo la revisión sino de propuestas alternativas, como nos lo recuerda Ninoska Díaz Mila de la Roca (2014, p. 82)

La crisis de formación a nivel de pregrado y postgrado en administración ha sido señalada y precisada en diversos escenarios por autores(as) tales como: O'Connor (1997), Müller (1984), Dávila (1992), Sáenz (1994), Villegas (1994), Aktouf (1996), Díaz de Mariña (2004). Ya el coloquio internacional organizado por *La Ecole Des Hautes Etudes Commerciales* de Montreal, realizado con el propósito de analizar la

5 La crisis global: contaminación, acumulación de capital, crisis económica financiera, exclusión de una gran mayoría de ciudadanos de los procesos de generación de riqueza, relación ecodpredadora del ser humano sobre la naturaleza, consumo desmedido de bienes no tan necesarios para la vida y otorgarle valor de bien transable en el mercado del conocimiento, entre otros; no es del todo ajeno a la formación que reciben los egresados en Administración en nuestras universidades. Igualmente existen otros aspectos implicados que deben ser señalados y que se coligen a partir de la heteronomía con la cual se ha desarrollado a nivel mundial todo un conjunto de relaciones de poder, que anclados a un andamiaje institucional planetario impulsa y promueve la visión unipolar del neoliberalismo en el mundo y que ha permeado, sin duda, la formación de administradores en la institución universitaria pasando esta a ser reproductora de un cierto orden social (Díaz Mila de la Roca, 2014, p. 83)

problemática mundial, se señalaba que “... el mundo nunca ha estado tan repleto de diplomados en administración y paradójicamente nunca antes ha estado tan mal administrado”. (1986, citado por Villegas, 1996, p. 44)

Un estudio en un tono que invita a una conversación entre investigadores(as) e interesados(as) en el mundo de la vida organizacional para aclarar la identidad de cada campo y avanzar hacia una gestión organizacional más humana, efectiva y adaptable a los desafíos del mundo actual que necesita ser transformado, pero no depredando. Un texto que permite una breve aproximación a esta diferenciación, distinción y confluencia⁶ de su definición identitaria que no pretende negar la íntima relación entre un campo y otro, así como tampoco negar la influencia del campo precursor al campo emergente.

Este estudio busca más bien, adentrarme en la conversación entre investigadoras e investigadores que resulta de una multiplicidad “caleidoscópica” de la compleja realidad organizacional para aclarar la identidad de **cada campo que va desde** la racionalidad instrumental que sólo busca la eficiencia **a la** aceptación de la presencia multirracional o multirracionalidad y cuyo referente empírico podemos analizarla en el caso de la Organización Ambigua y Compleja, así como las **Organizaciones Triple “A”** que propuse y aspiro aportar un nuevo elemento que vaya en el sentido del comportamiento y desarrollo humano de conversión de gerente / administrador / gestor a facilitador(a) andragogo(a) organizacional que incluya nuevas competencias y habilidades para la vida organizacional transcompleja y cimarrona con huella rodrigueana en contexto de asedio, incertidumbre, caos.

De allí que en este texto presento la caracterización más resaltante de la Administración, la Teoría de la Organización y los Estudios organizacionales, a partir de su contexto, método, grandes temas, fundamentos y visión organizacional con el fin no solo de contribuir a la identidad de cada campo, sino de realizar un aporte significativo en cuanto a: traer al presente del campo educativo, incorporar y resituar una nueva visión de la andragogía en las organizaciones y sus prácticas como propuesta emergente que tendría como fin inmediato “encontrar caminos adecuados” que faciliten y propicien el conocimiento, la ecología de saberes y el tratamiento científico social para el

6 Es decir, distinción que está nutrida, mezclada, que acepta otras.

análisis del hecho organizacional del adulto⁷ desde el lugar de enunciación histórico y situado al “norte del sur”, pero también en su hacer diario en el contexto organizacional. A continuación, un breve análisis:

Tabla 1
Características de las organizaciones

| Aspecto | Organizaciones Públicas | Organizaciones Privadas | Organizaciones Comunitarias |
|-----------------------|---|--|---|
| Finalidad | Bienestar social | Utilidades y valor para accionistas | Bienestar y desarrollo de la comunidad |
| Misión | Políticas públicas y marcos legales | Objetivos estratégicos y comerciales | Necesidades e intereses de la comunidad |
| Estructura | Jerárquica y burocrática | Flexible y adaptable | Horizontal y participativa |
| Gobernanza | Servidores públicos o representantes electos | Directorio o junta directiva | Asamblea de miembros y líderes comunitarios |
| Financiamiento | Impuestos, tasas, contribuciones, financiamiento externo, presupuesto público | Venta de productos o servicios, inversiones, préstamos | Donaciones, subvenciones, autogestión, aporte gubernamental |

7 El hecho organizacional del adulto en el sentido de las capacidades, acciones, circunstancias y habilidades para la vida organizacional que explican su aprendizaje organizacional y desarrollo humano dentro de cualesquiera de tipos de organización. Sobre la base de este conocimiento se elaboran lineamientos, pautas, guías, principios, procedimientos, estrategias, métodos, técnicas y otros aspectos para orientar la actividad organizacional del adulto, todo ello en el marco de una orientación emancipadora social e individual, destinados a hacer de la nueva visión de la andragogía en las organizaciones una “tecnología útil” al desarrollo integral de la especie humana en las organizaciones. Por eso, la “andragogía organizacional” o la “nueva visión de la andragogía en las organizaciones” tendría que constituirse primero delimitando su objeto de estudio y práctica transformativa; el hecho organizacional, a saber, la adultez que al decir de Félix Adam (1970) en su libro *Andragogía: ciencia de la educación de adultos*, sería como realidad diferenciada que exige interpretación y orientación propias, por cuanto “adultez es plenitud vital. Al aplicarla al ser humano debe entenderse como su capacidad de procrear, de participar en el trabajo productivo y de asumir responsabilidades inherentes a su vida social, para actuar con independencia y tomar sus propias decisiones con entera libertad” p. 27

La tabla precedente es una representación simplificada pero orientadora del contexto organizacional de esos tipos de organizaciones. Es importante destacar que la realidad de cada organización puede variar en función de diversos factores. Por ejemplo, existen diferentes tipos de organizaciones comunitarias⁸, con características y estructuras específicas. Las organizaciones públicas, privadas y comunales pueden colaborar entre sí para lograr objetivos comunes. Igualmente, el contexto organizacional específico de cada organización puede variar en función de factores relacionados con tamaño, ubicación, industria y cultura organizacional. Por lo cual, en la tabla presento generalizaciones, a sabiendas que existen excepciones dentro de cada categoría, pero que no son objeto de estudio en esta investigación.

En 2020, siguiendo a González-Miranda, Ocampo-Salazar y Gentilin (2018), decía que el campo administrativo, gerencial y organizacional tanto a nivel global como en América Latina ha sido mediado por diferentes perspectivas teóricas, entre las cuales se pueden identificar las siguientes:

1. Una **funcional**, dirigida a la resolución administrativa de problemas.
2. Una **funcional / positivista**, enfocada a conceptualizar organizaciones como objetos productivos, y
3. Una perspectiva **crítica** desde las ciencias sociales, que conduce a la comprensión de la realidad organizacional.

A lo anterior se puede agregar una cuarta perspectiva teórica como **una perspectiva crítica situada y transformadora que conduzca a la transformación de las organizaciones**, así como a los valores y acciones de las personas en la propia identidad, como aporte de la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad.

8 Nuevas formas organizativas: Economía solidaria; Redes colaborativas; Misiones y Grandes Misiones; Empresas de Propiedad Social; Consejos presidenciales; Organizaciones socioproductivas. Los Clap: organizaciones creadas por el gobierno venezolano para distribuir alimentos a precios subsidiados a las comunidades. Las Empresas de Propiedad Social directa comunal, empresas creadas por los consejos comunales y las comunas para la producción y distribución de alimentos. Los Mercados Comunales, espacios de venta directa de alimentos producidos por las comunidades organizadas. En la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular: Consejos Comunales; Comités de Tierra Urbana; Comunas; Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas; Consejos Municipales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas (Canelones, 2023).

Una perspectiva teórica porque en los campos que estamos tratando aquí, la investigación no ha sido una fortaleza debido a su enfoque práctico y al consiguiente descuido de la teoría, porque pareciera que *la tentación de intentar cambiar el mundo subyuga⁹ mucho más que la ardua tarea de tratar de entenderlo.*

Evidentemente hay una producción de manuscritos (tesis, libros, artículos) que parecen mostrar un camino que la administración estaría construyendo en las universidades, centros de investigación, programas, agendas y líneas de investigación. Pero a este respecto, surge una gran pregunta relacionada con la naturaleza crítica, reflexiva y contextualizada: ¿se están creando esos caminos realmente nuevos o están siguiendo el camino ya descrito en otros países?, por lo cual la perspectiva aquí propuesta es desde el lugar de enunciación situado e histórico al “norte del sur”, en un contexto globalizado donde predomina la perspectiva anglosajona.

En todo caso, la andragogía en las organizaciones y andragogía organizacional aquí propuesta tiene un fin inmediato que es buscar, crear y encontrar caminos adecuados que faciliten la hechura organizacional, el saber organizacional, la praxis andragógica organizacional y la práctica distinta en las organizaciones.

Así, este libro está estructurado por los siguientes grandes apartados:

- 1. Pensamiento intuitivo imaginario:** Explora la creatividad y la intuición en el contexto organizacional. Este apartado examina cómo estas habilidades cognitivas pueden impulsar la innovación, la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas en entornos empresariales complejos y dinámicos.
- 2. Administración:** Este apartado aborda los fundamentos y evolución de la administración, explorando teorías, prácticas y desafíos contemporáneos. Se enfoca en cómo los principios administrativos se adaptan a las necesidades cambiantes de las organizaciones modernas, integrando perspectivas andragógicas para mejorar la gestión y el liderazgo.
- 3. Teoría de la Organización:** Explora las diversas teorías que explican la estructura, comportamiento y dinámica de las organizaciones. Analiza cómo estas teorías han evolucionado para abordar la complejidad

9 Subyugar es avasallar, sojuzgar, dominar poderosa o violentamente.

organizacional moderna, integrando conceptos de aprendizaje adulto y desarrollo organizacional en un marco teórico coherente.

4. **Estudios Organizacionales:** Este apartado examina las organizaciones desde perspectivas interdisciplinarias, incluyendo sociología, psicología y antropología. Investiga cómo los estudios organizacionales contribuyen a la comprensión de las dinámicas humanas en el trabajo, el aprendizaje organizacional y la cultura corporativa en el contexto de la andragogía.
5. **Organizaciones Triple “A”:** Introduce el concepto de organizaciones Aprende-Emprendedoras, Ágiles-Adaptativas y Antifrágiles. Explora cómo estos principios se aplican en la gestión académica y administrativa universitaria, fomentando la innovación, la adaptabilidad y la resiliencia institucional frente a desafíos complejos y cambiantes.
6. **Andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional:** Analiza la aplicación de principios andragógicos en contextos organizacionales. Examina cómo el aprendizaje adulto puede optimizar el desarrollo profesional, la gestión del conocimiento y la eficacia organizacional, proponiendo estrategias para integrar la andragogía en las prácticas empresariales y educativas.
7. **Innovación, sostenibilidad y transformación: La andragogía en las organizaciones Triple “A” en tiempos de entropía financiera:** A modo de informe final de investigación postdoctoral, explora y presenta la intersección entre andragogía, innovación y sostenibilidad en organizaciones Triple “A”. Analiza cómo estos elementos pueden impulsar la transformación organizacional en tiempos de incertidumbre financiera, proponiendo modelos de gestión resilientes y adaptables.
8. **Andragogía organizacional conectiva:** Presento un modelo avanzado de andragogía organizacional que integra principios de conectivismo. Explora cómo las redes de aprendizaje, la tecnología y la colaboración pueden potenciar el desarrollo organizacional, creando ecosistemas de aprendizaje adaptables y dinámicos en la era digital al tiempo que potencia la nueva figura del andragogo(a) organizacional. Este nuevo rol requiere nuevas competencias y habilidades actuales y futuras, pero sobre todo asumir una actitud *otra*, una actitud *andragógica* para guiar y acompañar a las personas en sus labores sin convertir el ambiente laboral en un espacio educativo *per sé*, sino fomentar la

colaboración y la innovación, crear un entorno organizacional donde los niveles de excelencia sean posible y contribuya a transformaciones en las organizaciones generando espacios horizontales, democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos.

Invitamos a todas y todos los interesados a unirse a la exploración y el desarrollo del movimiento de la Andragogía Organizacional Conectiva, un campo emergente que promete forjar un presente y futuro organizacional más próspero, sostenible y humano. A través de este enfoque, buscamos abrir nuevas posibilidades para la transformación y adaptación de las organizaciones, especialmente en un contexto de incertidumbre y constante cambio.

Esperamos que nuestro trabajo no solo sirva como un punto de partida, sino como un catalizador para futuras investigaciones, debates y propuestas que enriquezcan este campo, destacando su inmenso potencial para impactar de manera positiva en las organizaciones del presente y del futuro. Desde nuestra perspectiva situada “al norte del sur”, aspiramos a contribuir a una visión global e inclusiva del mundo de la vida organizacional, que reconozca y valore la diversidad, la interconexión y el aprendizaje permanente como pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad.

I
PENSAMIENTO INTEGRADOR
INTUITIVO IMAGINARIO

*Somos mucho más hábiles para fabricar distopías,
que para buscar utopías. Porque somos más hábiles
para crear el infierno que para inventar el cielo.*

Margaret Atwood

VISIÓN DE MUNDO, GIRO ONTO-EPISTÉMICO DE UN PENSAMIENTO INTEGRADOR Y SINÉRGICO BAJO PERSPECTIVA MULTI, INTER, TRANSDISCIPLINARIA Y COMPLEJA

La realidad organizacional demanda un giro onto-epistémico que parta por asumir lo colectivo, lo multi, inter, transdisciplinario y complejo para poder abordarla, comprenderla e interpretarla mediante una interacción de reciprocidad en redes y desde una visión de mundo, una episteme, un enfoque integrador como la transcomplejidad¹⁰ y complejidad -por ejemplo- que abogue por enlazar las ciencias, la filosofía, la epistemología, la ética, pero que también trascienda la fragmentación, supere las investigaciones carentes de argumentación crítica y la falta de compromiso intelectual.

En este contexto, se hace indispensable una **episteme integradora** que no solo contemple la ecología de saberes, sino que también respalde la existencia y proliferación de organizaciones comprometidas con la creación de condiciones que fecunden la vida (ciencias para la vida). Este enfoque debe abrir caminos hacia la comprensión de **lógicas emergentes**, capaces de articular y sostener formas de acción colectiva **transmodernas**, reconociendo y potenciando la diversidad de perspectivas y saberes. De este modo, se logra

10 La irrupción de la era digital ha dado paso a un nuevo paradigma: la civilización del conocimiento. Este nuevo panorama, a la vez que abre un sinfín de posibilidades, presenta desafíos sin precedentes para la gerencia empresarial. En este contexto, es crucial adoptar una visión transepistémica, que integre diversas perspectivas y disciplinas para comprender y afrontar la complejidad de la nueva era(digital): por lo cual es la transcomplejidad.

trascender los paradigmas tradicionales, configurando organizaciones más inclusivas, críticas y orientadas hacia la sostenibilidad y la justicia social.

La transcomplejidad es entendida como una visión de mundo o episteme, que emerge para dar múltiples posibilidades de reentender y resignificar la realidad o como bien lo señala Nancy Schavino (2012, p. 27): *desde ella se propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional*. Desde esta perspectiva integradora, se da un principio de coexistencia entre paradigmas desde un debate colaborativo más que hegemónico en la construcción de saberes en el que se rescata la relación objetividad subjetividad sin resquemor alguno a partir de lo transparadigmático, lo interaccional, crítico y diverso.

Así, la transcomplejidad puede ser una **episteme fronteriza**¹¹, ya que se ubica en el límite entre diferentes disciplinas, perspectivas y paradigmas, trascendiendo las fronteras tradicionales del conocimiento. Su propósito es abordar la realidad desde un enfoque integrador que permita articular saberes diversos, superando las dicotomías entre lo disciplinario e interdisciplinario, entre lo científico y lo humanístico, e incluso entre lo local y lo global. La transcomplejidad como episteme fronteriza permite navegar en los márgenes del conocimiento, estableciendo puentes entre lo que ya se sabe y lo que aún está por descubrir, en un proceso constante de creación, reflexión y transformación.

La transcomplejidad, al igual que la complejidad, busca comprender los fenómenos en su carácter dinámico, emergente y sistémico, reconociendo la interacción de múltiples dimensiones (científicas, éticas, culturales, sociales y filosóficas). Sin embargo, la transcomplejidad va un paso más allá al enfatizar una **visión transdisciplinaria** y abierta al diálogo entre saberes, incluyendo los provenientes de prácticas locales, culturas no hegemónicas y formas de conocimiento alternativo.

11 Al considerarse fronteriza: **Rompe con la fragmentación**: Integra diversas áreas del conocimiento, cuestionando los límites disciplinarios establecidos. **Facilita el diálogo de saberes**: Promueve la interacción entre la ciencia, la filosofía, la ética y otros sistemas epistémicos, como los conocimientos ancestrales o populares. **Es prospectiva y transformadora**: Busca no solo entender la realidad, sino transformarla, configurando formas de acción colectiva adaptativas y transmodernas. **Reconoce la incertidumbre y la complejidad**: Integra perspectivas no lineales y abiertas, que responden a las demandas de un mundo interconectado y en constante cambio.

La transcomplejidad constituye una propuesta emancipadora y de transformación tanto del ser como de la realidad, que se construye en una relación dialógica que integra paradigmas, abre paso a la incertidumbre, a nuevos significados y al redescubrimiento ontoepistemológico a partir del cual se estructuran nuevos fundamentos de explicación de la realidad que rompen con las verdades absolutas, también denominadas falsedades absolutas, para así relativizar las realidades desde la lógica de lo multivariado y difuso (Meza, 2014).

Existen a su vez, procesos retroactivos y recursivos que se producen y complementan los unos a los otros en una dinámica dialógica complementaria, que según Edgar Morin (2002) permite en un mismo espacio de pensamiento, la coexistencia de lógicas antagónicas, las cuales se necesitan para su producción y coexistencia. Por ello, las nuevas formas de comprensión para percibir y mostrar las diversas transformaciones que se suceden continuamente solo pueden ser concebidas mediante un pensamiento que admita el orden y desorden, la diversidad y la heterogeneidad en una completa integración teórica y práctica, producto de la flexibilidad interna y complementaria de las diferentes disciplinas¹².

De allí que se requiera un pensamiento *otro*, un pensamiento integrador y sinérgico, un pensamiento abductivo y paradójico de diálogo y discusión constructiva desde las contradicciones.

Este punto pone de relieve la tesis principal de esta sección que la episteme cimarrona de huella rodrigueana tiene un potencial andragógico para romper la inercia de las organizaciones / mundo euromoderno que, aunque no ha estado en reposo en los últimos veinticuatro años, aún queda por hacer y con “actitud cimarrona” o “espíritu cimarrón”.

Así las cosas, en esta investigación entendemos una **ciencia nuestra descolonizadora como la episteme cimarrona** que nos dice Thais Marrero¹³. Esa episteme cimarrona es una puesta en marcha del proceso de reconquista de nuestra Independencia Nacional y de integración Latinoamericana

12 *Transcomplejidad y estudios de las organizaciones*, unidad curricular electiva del eje de formación epistemológica y metodológica del Doctorado en Estudios de la Organización (DEO) de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, (actualización, noviembre 2022) pp. 101-102

13 Thais Marrero, *La episteme cimarrona de Simón Rodríguez*, En: Memorias de Venezuela N° 60, *El insurgente Rodríguez sigue mostrando el horizonte*, octubre 2018

y Caribeña y, para ello, **necesita la energía de las fuentes de nuestra memoria histórica** y los símbolos del imaginario colectivo para generar formas colectivas de conocimiento y **de transformación teórica y política**.

Las claves de hoy día están en **una ciencia nuestra para la vida** que trascienda los códigos de muerte del capitalismo y el racismo, y que pueda encontrar en esta **filosofía de la existencia y la dignidad** construida por la diáspora africana en las Américas, o más específicamente, en Nuestra América como dicen Francisco de Miranda y José Martí¹⁴ y que hoy nos motiva e impulsa.

En nuestro caso y comparto con Thais Marrero cuando expresa que necesariamente, tenemos que **empinarnos sobre los hombros del venezolano Simón Rodríguez¹⁵, quien afirmó que la base del conocimiento era la práctica social y nos desafía a pensar por nosotros mismos y actuar por nosotros mismos, para desarrollar plenamente nuestras capacidades y potencialidades** hasta alcanzar la definitiva independencia. Y eso, muchos años después, la andragogía también lo relanza en el campo educativo por su potencial transformador y hoy aquí lo replanteo en el campo de las organizaciones por dicha fuerza esperanzadora y transformadora como una andragogía organizacional desde la razón fronteriza entre el orden / sinergia y el desorden / entropía, en lucha contra el burocratismo, los formalismos inútiles, otras enfermedades y contra dinámicas perversas dentro de las organizaciones o escenarios laborales, por cuanto el ambiente laboral es distinto a los espacios educativos que tradicionalmente conocemos.

14 Nuestra América es un ensayo filosófico y político escrito, en 1891, por José Martí. El objetivo del mismo es el análisis crítico de la situación histórica y política de la América al sur del Río Grande a finales del siglo XIX. Por cuanto, "... la independencia de Latinoamérica, en los alrededores de 1890, ya no está amenazada por las metrópolis ibéricas, que son potencias en el ocaso, sino por la rivalidad de las nuevas potencias europeas y sobre todo por la descollante potencia Americana: Los Estados Unidos de América" (Estrade Paul, 2000). Véase a Navarrete Orta Luis (1991).

15 Simón Rodríguez, quien hoy dejó de ser la tribuna solitaria, con su América a cuestas, con su Educación Popular, con sus escuelas-taller, con su Proyecto Educativo Emancipador... Thais Marreno nos aclara que no es posible aproximarse al pensamiento de Simón Rodríguez sin hacer el intento de iniciar el tránsito que nos lleve a descubrir algunas de sus huellas biográficas. De no hacerlo, estaríamos vaciándolo de su origen, de su procedencia, su trayectoria de vida y de lo constitutivo de su dimensión humana, inseparables de sus sueños, esperanzas, convicciones y anunciaciones intelectuales y políticas que fundamentan su base epistémica; la cual exige ser reivindicada en la configuración de una ciencia nuestra.

Una visión integral para estudiar los fenómenos sociales dentro de las organizaciones y no solo en las prácticas administrativas o en la implementación de modelos de gestión eficientes, con líneas complementarias entre la gestión y las prácticas administrativas adecuadas y las ciencias sociales y humanas.

ARTICULACIÓN ENTRE MÉTODO, METODOLOGÍA Y EPISTEMOLOGÍA: HACIA UNA COMPRENSIÓN INTEGRAL DE LA INVESTIGACIÓN

Esta es una investigación crítica en diálogo con otros y otras. Por una parte, es una investigación documental que produce conocimiento teórico y aplicativo propio para avanzar en el desarrollo de la sociedad venezolana, de la región latinoamericana y del mundo que trasciende la racionalidad técnica, asume la conversación para la acción, la conversación de posibilidades y el debate, así como el compromiso con valores y fines sociales del conocimiento e investigación en el marco de la Línea de Investigación en *Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad, de la UNESR*, y se circunscribe a postulados como los principios que sustentan la Unesr y el pensamiento socio-político de Simón Rodríguez; las nuevas formas de crear, re-crear, comunicar, transferir, apropiarse y usar el conocimiento y los saberes; así como una articulación responsable y éticamente factible entre naturaleza, organizaciones, sociedad y mundo.

Los resultados de lo que corresponde a la investigación documental teórica bibliohemerográfica de diseño cualitativo relacionados con la Teoría de la Administración, Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales forma parte de un debate que aunque lleva más de 30 años, continúa vigente y al cual quiero unirme como comunidad y red epistémica para situar a la **nueva visión de la andragogía en las organizaciones** como campo de estudio e investigación y campo de conocimiento por derecho propio en el contexto de las ciencias sociales y humanas.

Por otra parte, se trató de una investigación con enfoque metodológico híbrido (*offline-online*) como una tendencia emergente donde se utiliza internet como medio de investigación. La investigación con enfoque metodológico híbrido (*offline-online*) representa una tendencia emergente en el ámbito académico y profesional, donde se integran métodos de recolección de datos

tanto en línea como fuera de línea para ampliar la gama de datos accesibles y mejorar la calidad de la investigación. Al combinar los métodos tradicionales con las oportunidades que brinda la tecnología digital, logré obtener una visión más profunda y completa de este tema de estudio, mientras se adaptan a las necesidades cambiantes de la investigación social y científica en el siglo XXI.

Así las cosas,

El estatuto epistemológico de un método posibilita el discurso metódico. Sin él, el método queda reducido a una operación instrumental o a un procedimiento desprovisto de principios, por lo tanto, no hay método sin una teoría referida al modo de producción de conocimiento. En concordancia, todo método es una teoría y lo es de una teoría. Eso implica una cosmovisión del hombre, del mundo y de la vida (Ugas, 2011, p. 7)

También puedo decir que se trató de una investigación analítica no en su sentido estricto, sino en el sentido que también se trató de identificar “patrones y tendencias en los datos textuales” de la andragogía que me pudieran ayudar a conceptualizar la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o la andragogía organizacional o la andragogía en los estudios organizacionales desde el lugar de enunciación histórico y situado “al norte del sur”.

Por ello las nuevas formas de comprensión para percibir y mostrar las diversas transformaciones que se suceden continuamente, sólo puede ser concebidas mediante un pensamiento que admita el orden y desorden, la diversidad y la heterogeneidad en una completa integración teórica y práctica, producto de la flexibilidad interna y complementaria de las diferentes disciplinas (...) Pensamiento integrador, complejo, transdisciplinario, sinérgico y hologramático entre partes y todo, entre contextos y globalidad (...) para enfrentar los desafíos y demandas del acontecer contemporáneo (...) dialógica, dialéctica y reflexión profunda... enfrentar el desafío que la vida y la incertidumbre imponen al devenir organizativo (Transcomplejidad y Estudios de la Organización, 2022, pp. 101-102)¹⁶

16 Unidad Curricular electiva del eje de formación epistemológica y metodológica del Doctorado en Estudios de la Organización, año 2022, de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. El horizonte de sentido de este Doctorado es el estudio de las organizaciones y sus prácticas, y no al de la organización como componente de la dinámica administrativa estructural. Se trata de construir una epistemología fronteriza. La lógica descrita por Sousa Santos (2007) es la lógica originaria del campo de conocimiento

En ese sentido, como técnica de diseño cualitativo empleada para comprender la realidad a través de la interpretación de textos utilicé la presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico como procedimiento para conocer, comprender y evaluar de forma comparada e íntegramente cada texto. Para lograr el análisis crítico, también partí de la síntesis, como de una elaboración conceptual y análisis del texto. Comparto lo que dicen Maritza Montero y Elena Hochman (2005) respecto al fichaje (en mi caso digital y muchas veces publicadas en mis cuentas de redes sociales como píldoras de información para tender puentes con la sociedad) porque:

1. Permiten recoger diferentes aspectos de una temática de tal forma que las ideas sean autónomas entre sí.
2. Permiten organizar las ideas utilizando el esquema lógico del(a) investigador(a).
3. Permiten cotejar con facilidad las ideas con los autores consultados, así como ideas de diferentes autores(as),
4. Permiten al(a) investigador(a) independizarse del libro o del documento original y son mucho más fáciles de transportar, divulgar y compartir por diversos medios digitales.
5. Facilitan el proceso de integración y redacción del material.

Es importante advertir tres asuntos:

1. El primero, es que este es un primer acercamiento que enfoco desde la Andragogía que funda Félix Adam¹⁷ en Latinoamérica y queda

sobre la organización. Reconstruir una episteme que permita aproximación a estudios de múltiples y diversas organizaciones *otras*.

- 17 A lo largo del siglo XX, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ha sido garante de todo lo concerniente a la educación en todos sus niveles, es por ello que desde los años cuarenta viene celebrando conferencias internacionales para la educación de adultos. Tomando en cuenta lo referido, en el año de 1970 se llevó a cabo en Montreal, la Conferencia Mundial de Educación Universitaria para Adultos, en la cual se profundizó sobre la formación académica de las personas adultas a través de la disertación de la ponencia titulada “Andragogía: Ciencia de la Educación de Adultos”, presentada por el venezolano el Dr. Félix Adam, quien en ese instante ocupaba el cargo de secretario general Ejecutivo de la Federación Interamericana de Educación de Adultos. Este acontecimiento fue la iniciación al estudio de la Andragogía en Venezuela, por la relevancia que se le dio a la presentación de la ponencia en el país. Adam planteó en su ponencia, que la formación del estudiante adulto no consistía solamente en una educación a los deseos y requerimientos de la sociedad, todo lo contrario que debía considerarse las necesidades, intereses y las experiencias vividas por el educando, en

abierta la posibilidad de realizar futuras investigaciones comparadas a los fines de incorporar otras visiones andragógicas al estudio de las organizaciones desde este lugar de enunciación histórico y situado “al norte del sur” procurando evitar “la manía de ponerle nombres nuevos a cosas viejas” al decir de Zemelman citando a Bachelard.

2. Es posible que este texto presenta una visión idealizada de la andragogía organizacional o andragogía de las organizaciones, y es importante considerar que su implementación en la práctica puede ser desafiante.
 - Por lo que he de confesar que me inspiré en uno de mis libros favoritos que al año 2024 cuenta con 102 años de su primera edición en alemán, *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* de Max Weber (1922). Aunque libro inacabado, recoge, concentra el esfuerzo íntegro de la vida de Weber y se hallan los temas de sus preocupaciones centrales y temas tan dispares investigados por un solo motivo: el de comprender su propia época en su pleno significado, actual e histórico que me enseñó a preguntarme y tratar de responder con rigor conceptual ¿qué es lo constitutivo y peculiar de la civilización nustramericana hoy? Libro que presenta, entre otros temas, el método tipológico para la elaboración del tipo puro y tipo ideal de un fenómeno frecuente como lo es el modelo de administración moderna burocrática de las organizaciones sociales, de los despachos comerciales como del servicio público para la civilización occidental, del cual me apoyé para transitar y llegar a crear “la burocracia necesaria”¹⁸ para nuestro contexto, civilización y organizaciones. Burocracia necesaria que incluye la publicidad, rendición de cuentas y transparencia. Burocracia necesaria que además permitió como organización universitaria seguir funcionando cuando apareció el enemigo invisible que ocupó el territorio aero-espacial con la

otras palabras, una educación enfocada a la orientación del proceso de aprendizaje de las personas adultas, en función sus requerimientos, experiencias y de la educación que desea recibir. Para el autor, la Andragogía tiene el compromiso de estudiar la realidad del adulto y determinar las estrategias adecuadas para dirigir su proceso de aprendizaje. Además, plantea que se deben tener en cuenta tres principios primordiales en la educación de adultos: participación, horizontalidad y flexibilidad. (Rodríguez, Carmen Ynés, 2016)

18 Esta nueva noción de burocracia, la burocracia necesaria, no tiene que ver y está marcadamente distanciada del modelo de administración pública burocrática, centralizado y clientelar, caracterizada entre los años 1958 y 1989.

pandemia del Covid-19, así como en medio del contexto de asedio por las medidas coercitivas.

- También me dejé llevar con lo de *inventar el cielo* como señalo en el epígrafe, partiendo de utopías posibles que al decir de Eduardo Galeano: *la utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar.*

Por lo que, si bien la “meta final” aquí propuesta de la andragogía para las organizaciones, andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones puede parecer inalcanzable, cada paso que damos en esa dirección nos acerca a un futuro organizacional mejor desde racionalidades abiertas. Aunque no es una solución técnica “pret-a-porter” ni receta mágica a problemáticas atinentes al mundo organizacional, este enfoque ofrece una perspectiva prometedora que tome en cuenta las especificidades de las organizaciones y el contexto social venezolano y latinoamericano para afrontar y navegar los desafíos del mundo organizacional. Esta visión va más allá de simples mejoras en la gestión del aprendizaje, atreverse a incluir la redefinición de las dinámicas organizacionales para fomentar un desarrollo integral y participativo de todas las personas adultas de la organización capaces de orientar y estimular modos alternos emancipadores de asociatividad.

II ADMINISTRACIÓN

La evolución de la administración y el pensamiento administrativo inicia con el hombre mismo porque en cualquier tiempo de la historia ha habido la necesidad de coordinar, tomar decisiones y ejecutar acciones. Como señala Peter Ferdinand Drucker: “La administración es la más antigua de las artes y la más joven de las ciencias” (Drucker, 1954, *La Práctica de la Administración*).

Sin embargo, la historia de las organizaciones y su administración tiene su origen en una época más reciente. Claude Samuel George Jr. (1909-2002) argumenta que “el pensamiento administrativo es tan antiguo como el hombre mismo, pero la administración como campo de estudio sistemático tiene poco más de cien años” (George, 1972, *Historia del Pensamiento Administrativo*).

Como destaca Richard L. Daft: “Aunque la administración informal ha existido desde que los primeros grupos humanos comenzaron a trabajar juntos para lograr objetivos, la administración formal emergió como disciplina durante la Revolución Industrial” (Daft, 2015, *Teoría y Diseño Organizacional*).

Daniel A. Wren y Arthur G. Bedeian señalan que “el pensamiento administrativo evoluciona en respuesta a los cambios en el ambiente social, económico y tecnológico de las organizaciones” (Wren & Bedeian, 2009, *Evolución del Pensamiento Administrativo*).

Esta evolución puede rastrearse desde:

1. Las civilizaciones antiguas:

- Sumeria (4000 a.C.): Desarrolló los primeros registros escritos de prácticas administrativas
- Egipto (2148-2052 a.C.): Como documenta Omar Aktouf (1944-presente), implementó sistemas administrativos complejos para la construcción de pirámides
- China (500 a.C.): Sun Tzu desarrolló principios de estrategia y administración militar.

2. La Edad Media:

- Nicolás Maquiavelo (1469-1527): Estableció principios de liderazgo y gobierno
- La Iglesia Católica: Desarrolló estructuras organizacionales jerárquicas.

3. La Revolución Industrial: Como señala Stephen P. Robbins: “La Revolución Industrial creó la necesidad de un enfoque sistemático de la administración” (Robbins & Coulter, 2018, *Administración*).

4. La Era Moderna: Mary Parker Follett define la administración como “el arte de hacer las cosas a través de las personas” (Follett, 1941, *Administración Dinámica*).

Henry Mintzberg complementa esta visión señalando que “la administración no es una ciencia exacta, sino una práctica que combina arte, ciencia y artesanía” (Mintzberg, 2009, *Gestionando*).

Gareth Morgan añade una perspectiva contemporánea al argumentar que “las organizaciones son fenómenos complejos que pueden comprenderse de múltiples maneras” (Morgan, 1986, *Imágenes de la Organización*).

Como señala Edgar Morin: “La administración en el siglo XXI debe enfrentar la complejidad y la incertidumbre como características inherentes de las organizaciones contemporáneas” (Morin, 2008, *Sobre la Complejidad*).

La administración del siglo XX sentó las bases para la gestión moderna de las organizaciones. Los principios y las prácticas desarrolladas durante este período siguen siendo relevantes en la actualidad, a pesar de los cambios en el entorno empresarial, organizacional y social ha contribuido significativamente al desarrollo económico y al bienestar social. Entre las contribuciones más importantes de la administración del siglo XX podemos destacar: la profesionalización de la gestión; el enfoque en la eficiencia y la productividad; el desarrollo de estructuras organizacionales; la importancia de la planificación y el control.

Sin embargo, es importante reconocer que el entorno empresarial, organizacional, institucional y social ha cambiado significativamente desde el siglo XX al siglo XXI. La globalización, la revolución tecnológica y el surgimiento de nuevas formas organizativas, así como nuevos modelos de

negocio *offline-online* han creado nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones.

Seguidamente ciertos elementos que nos aproximan a una identidad de la administración:

- La administración, como campo de conocimiento, se distingue de la administración como práctica social.
- La administración que conocemos es considerada como profesión, disciplina, incluso como ciencia, es muy distinta a la administración tradicional que se realiza en la mayoría de las formas de organización social como, por ejemplo, la familia que en realidad se refiere a la administración como práctica social.
- La administración como disciplina surge como una necesidad propia de la sociedad capitalista.
- La lógica de la acumulación característica de la sociedad moderna estimula el desarrollo tecnológico aplicado a la producción, impulsando la primera Revolución Industrial y con ello el inicio de la configuración de una organización productiva y dominante en la sociedad moderna, esta forma de organización fue la fábrica industrial.
- Se transforma también el modo de organizar el trabajo introduciendo una nueva lógica: la lógica de la eficiencia (de la producción), como condición de la racionalidad instrumental¹⁹.
- Entre las modalidades más destacadas que se dieron en los siglos XVIII y principios del XIX están: la concentración del trabajo vivo y la materia de trabajo en talleres febriles, la división del trabajo al detalle, la incorporación de fuerzas de trabajo femenina e infantil. Modalidades que se constituyeron en las condiciones básicas para el surgimiento de un campo de conocimiento que más adelante se denominó Administración Industrial (o, administración sistemática, propia de la segunda mitad del siglo XIX).
- Las propuestas originales de la Administración son la *Administración Científica* de Taylor y la *Administración Industrial y General* de Fayol.

19 Aquí se empiezan a sentar los primeros cimientos que distinguen a la Administración como profesión, disciplina, ciencia, de la administración como práctica social.

- Henry Fayol en su texto *Administración Industrial y General* establece la diferencia entre el administrador profesional que él personifica en un ingeniero, del gerente de la empresa. Para este autor, el administrador se concentra y es responsable de la operación administrativa, mientras que el gerente es responsable de las seis operaciones básicas de la empresa.
- Este campo de conocimiento se concentra en establecer técnicas y procedimientos específicos para alcanzar la eficiencia en la producción.
 - Esta nueva organización del trabajo genera las condiciones para una nueva forma de organización de la producción y a partir de allí se establecen las bases para la forma organizacional propia de la sociedad moderna: la empresa²⁰.
 - Tanto la producción como la administración, bajo la lógica de la eficiencia, se constituyen en dos áreas por las que transita la Administración como un campo en desarrollo.
 - Es importante destacar que la preeminencia de la ingeniería²¹ en el desarrollo de la administración en su primera etapa se dio, en gran medida, porque los ingenieros se encargaban de organizar la producción y administrar las empresas. A partir de allí, se establecen las bases para desarrollar la administración como disciplina.
 - Esta administración que se desarrolla en el siglo XIX constituye la base para lo que a principios del siglo XX se denominó la administración científica.
- Henry Fayol fue uno de los primeros autores que define el concepto de administrar en su texto *Administración Industrial y General* y la empieza a definir señalando que, “en la empresa

20 Es decir, la Administración en un inicio se concentró prácticamente en una forma de organización que ahora conocemos como empresa. La organización característica de este nuevo modelo es la burocrática, que sienta las bases del dominio de esta forma de organización en la sociedad contemporánea.

21 Parte importante de las experiencias empíricas y de las propuestas metodológicas y conceptuales relacionadas con la organización del trabajo y la Administración durante la segunda mitad del siglo XIX en Estado Unidos se encuentra publicada en la revista *Transaction of the American Society of Mechanical Engineers (Transacción de la Sociedad Estadounidense de Ingenieros Mecánicos)*.

hay seis grupos de operaciones²² y más adelante también las denomina como “funciones esenciales” y en ámbitos académicos de la actualidad se les identifica como “áreas funcionales”.

- La Administración se concentra básicamente en superar los problemas que impedían la eficiencia, en un primer momento, en la producción y, en un segundo momento, en la operación administrativa (previsión, organización, dirección, coordinación y control²³).
- En administración, las tendencias son más normativas y prescriptivas.

22 Estos seis grupos de operaciones son: las **operaciones técnicas** que se refieren a la producción, fabricación, transformación. Las **operaciones comerciales** que son las compras, ventas y cambios. Las **operaciones financieras**, que es la búsqueda y gestión de capitales. La **operación de seguridad**, que es la protección de bienes y personas. La **operación de contabilidad** que es el inventario, balance, costos y estadísticas. La **operación administrativa**: en la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

23 Características de la administración.

Tabla 2
Características de la Teoría Administrativa

| EJE TEMÁTICO | ¿Qué es? | En términos Ontológicos: | Desde un punto de vista Epistemológico | En términos Metodológicos | A partir de Onto-epistemológico, las principales temáticas son: | Fundamentos | Noción de Organización |
|--|--|--|---|---|--|--|--|
| <p>Teoría Administrativa</p> <p>ADMINISTRACIÓN</p> | <p>Convenionalmente se considera la Administración como una disciplina que nace a partir de las obras de Taylor (1911) y Fayol (1911).</p> <p>Surge primero como práctica social-empírica por naturaleza y luego se conforma en un saber, debido a la necesidad de organizar los conocimientos prácticos y empíricos en el afán de ser reproducidos y aplicados universalmente.</p> <p>En este sentido, según Muñoz (2011, p. 13), la administración es un saber pragmático, técnico y de una amplia tradición anti-intelectualista.</p> | <p>■ Concepción pragmática de la realidad, es decir, se aproxima a ésta evaluando la utilidad práctica por encima de cualquier otro aspecto. Reduciendo las posibilidades del saber a lo exclusivamente útil y productivo. (Podestá y Jurado, 2000, p. 97)</p> <p>■ Esta aproximación relega la reflexión teórica a un segundo plano, a la vez que dificulta una reflexión crítica sobre sus intervenciones, focalizando su acción "en crear herramientas y modelos de intervención, sin ocuparse de la naturaleza de lo intervenido y el alcance de las intervenciones más allá de los objetivos económicos-financieros trazados".</p> <p>La metáfora es la mecánica por su cercanía con la ingeniería.</p> | <p>■ Su carácter claramente funcional ha llevado a considerar la Teoría de la Administración como un conjunto de técnicas aplicables, que como una teoría propiamente dicha.</p> <p>■ Es un campo de conocimiento con una visión positivista-cientista (Gusdorf, 1990). Movilizada únicamente por la explicación causal (Ekláren) (Mardones, 1994) —que viene expresada por leyes generales hipotéticas de la naturaleza que subsumen los casos o hechos individuales—.</p> <p>■ La aplicación de modelos o herramientas para buscar una mayor productividad, sin mediar reflexión o diálogo. Son aspectos que particularizan este carácter funcional de la Administración (Bédard, 2004).</p> <p>La administración termina sus propuestas en técnicas y procedimientos.</p> <p>La metáfora es la mecánica por su cercanía con la ingeniería.</p> | <p>■ Método Científico, basado en la hipótesis, la observación, la experimentación y el control.</p> <p>■ Predominan los métodos de carácter cuantitativo, aplicados a resolver problemas particulares dentro de las empresas o, a realizar descripciones de casos con el afán de generalizar teorías, siempre bajo una única lógica racional económica y con el objetivo de generar mayor eficiencia.</p> <p>■ Todo esto forjó la gran ilusión de que los problemas administrativos se podrían solucionar de la misma manera en distintos lugares del mundo, lo que produjo el enorme prestigio de la PROPIEDAD ESTADOUNIDENSE en OCCIDENTE (Berry, 1999; Gonzales-Miranda y Gentilin, 2013) acogiendo la administración y los modelos norteamericanos como únicos, verdaderos y universales (Bédard, 2004).</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● La organización científica del trabajo. ● La administración industrial y general. ● Estrategia y planeación. ● Liderazgo. ● Emprendimiento y empresarismo. ● Ética y responsabilidad social empresarial o corporativa. ● Gestión de la calidad. ● Consultoría e intervención. ● Gestión del fuero interno. ● Gestión tecnológica. ● Administración Pública o New Public Management. ● Gestión de PYMES. ● Entre otros. | <p>En términos de la obra de Taylor, los "Principios de la Administración Científica".</p> <p>En términos generales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la división del trabajo en detalle, - la eliminación de los tiempos muertos, - el estudio de tiempos y movimientos - la separación del trabajo manual del intelectual - diseño del trabajo <p>Desde la perspectiva de Taylor esta noción de organización se expresa a través de la relación entre la "mejor forma de hacer", el "departamento administrativo": "máxima prosperidad", que son sus tres elementos que constituyen una noción de organización.</p> <p>Los recursos humanos, finanzas, mercadotecnia y más recientemente informática.</p> | <p>En el origen de la administración se refiere a la organización industrial. Más adelante se refiere a la empresa.</p> <p>Esos son los dos ámbitos entre los que transita la administración: la industria (organización industrial) y la empresa.</p> <p>Desde la perspectiva de Taylor esta noción de organización se expresa a través de la relación entre la "mejor forma de hacer", el "departamento administrativo": "máxima prosperidad", que son sus tres elementos que constituyen una noción de organización.</p> <p>Fayol se refiere a la organización como un conjunto de operaciones y funciones.</p> |
| | <p>En términos Ontológicos:</p> | <p>Desde un punto de vista Epistemológico</p> | <p>En términos Metodológicos</p> | <p>A partir de Onto-epistemológico, las principales temáticas son:</p> | <p>Fundamentos</p> | <p>Noción de Organización</p> | |

Nota. Elaboración propia con base a: Muñoz Grisales (2011); Podestá y Jurado (2003); Gusdorf (1990); Mardones (1994); Bédard (2004); Berry (1999); Gonzales-Miranda y Gentilin (2013)

Como cierre de este apartado, podemos señalar que la administración ha evolucionado desde sus raíces más empíricas como una práctica social hasta convertirse en una disciplina formal, con un enfoque técnico y sistemático a partir de las obras de Taylor y Fayol en el siglo XX. Los principios de la administración científica y la administración industrial y general sentaron las bases de lo que hoy conocemos como administración moderna, donde la eficiencia, la productividad y la organización del trabajo fueron los ejes centrales. Estas ideas fueron fundamentales para el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas, respondiendo a las necesidades de la Revolución Industrial y el capitalismo emergente. En este contexto, la administración se institucionalizó como una disciplina clave para el éxito de las empresas y la gestión organizacional, con un enfoque pragmático y técnico orientado a la resolución de problemas económicos y financieros.

Sin embargo, en el siglo XXI, el entorno organizacional y empresarial ha cambiado radicalmente con la globalización, la revolución tecnológica y la transformación digital, lo que exige una nueva aproximación a la administración. Si bien las bases del pensamiento administrativo del siglo XX siguen siendo relevantes, es necesario complementarlas con enfoques más integra- dores que valoren la adaptabilidad, la innovación y la responsabilidad social. En este sentido, la administración ya no puede verse sólo como una ciencia orientada a la eficiencia productiva, sino como un campo de conocimiento que debe integrar la ética, la sostenibilidad y la participación activa de todos los miembros de las organizaciones, respondiendo a los desafíos del mundo moderno.

Por lo que en los próximos apartados trataremos sobre la teoría de la organización, los estudios organizacionales, las organizaciones Triple “A”, hasta llegar a la andragogía organizacional conectiva.

III

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

En términos generales, se puede afirmar que la teoría de la organización analiza aspectos organizacionales que no contempla la administración. Se desarrolla en los Estados Unidos a partir de la década de los veinte del siglo XX como respuesta a las crecientes limitaciones, justamente, de la administración, para desarrollar e incrementar la eficiencia en las empresas, lo que constituía una barrera para el crecimiento económico. Es decir, el problema de la organización y de la administración se estaba constituyendo en un problema de crecimiento económico²⁴.

- La Teoría de la Organización nace a partir de la formación de una comisión tripartita de la en la que participó el gobierno norteamericano, representado por el *National Research Council* (Consejo Nacional de Investigación), por una institución de educación superior que en un primer momento fue el Instituto Tecnológico de Massachusetts y, en un segundo momento, la Universidad de Harvard y, por último, la *Western Electric Co.*
 - Esa comisión tripartita promueve uno de los experimentos sociales considerado el más importante en este campo, que es el experimento de la *Hawthorne*, que tiene, entre otros objetivos, descubrir los factores físicos y psicológicos que impiden la plena aplicación del régimen disciplinario en el trabajo. Este evento puede considerarse como el inicio del enfoque de las relaciones humanas, en lo particular, y en lo general, como el surgimiento de la Teoría de la Organización.

24 Entre los problemas que dieron origen a esa visión, menciono los de carácter económico, por ejemplo, la limitación técnica en la producción para el incremento de la ganancia; el problema social, expresado a través del descontento social por la transformación acelerada de las relaciones laborales en perjuicio de los trabajadores; el problema político, mediante la resistencia obrera, la organización de los trabajadores, la lucha por la reivindicación obrera, principalmente. Para ubicarnos contextualmente en esta problemática podemos ver la película “Tiempos Modernos” de Charles Chaplin. Antonio Barba Álvarez (2013)

Tabla 3

Características de la Teoría Organizacional

CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL

| EJE TEMÁTICO | ¿Qué es? | En términos Ontológicos: | Desde un punto de vista Epistemológico | En términos Metodológicos | A partir de Onto-epistemo-metodológico, las principales temáticas son: | Fundamentos | Noción de Organización |
|--|---|--|--|---|---|--|---|
| (2) - Teoría Organizacional | A partir de los trabajos de Elton Mayo realizados en los años 30 del siglo XX, el FACTOR HUMANO cobró gran importancia debido al surgimiento de los elementos de orden afectivo y emocional, que eran tan importantes para la productividad como lo son los incentivos materiales y/o económicos. | Uno de los aspectos ontológicos más destacados y criticados de la TO es su aproximación funcionalista, la cual confunde los objetivos de los actores sociales con los de la organización, llevando a ratificar al sujeto y reducirlo sólo a un objeto o cosa que produce. Esto ya había sido cuestionado por Meriton (1940) y nombrado como <i>el desplazamiento de los fines</i> . | Para McKinley & Mone la naturaleza de las organizaciones y el comportamiento organizacional se deriva del realismo científico de Hunt y del realismo naturalista de Azevedo. | El objetivo fundamental en el aspecto metodológico consiste en ir de la subjetividad a la objetividad (McKinley), o como lo propone Shepherd & Sutcliffe, en poder crear un método de <i>objeto hacia arriba</i> (inductivo) que permita construir nuevas teorías. | Se considera que el o la sujeto está desligado de la organización, esto es que se considera como un medio para el logro de los objetivos organizacionales. | Administración científica y organizacional. Burocracia, organización burocrática. Comportamiento organizacional. Contingencia y diseño organizacional. Relaciones humanas. Nuevas relaciones humanas. El proceso de toma de decisiones. La visión sistémica en términos de sistema cerrado y abierto. | Cuando se lee la literatura de Teoría de Organización existe una multiplicidad de nociones de organización. |
| En resumen, la teoría organizacional es una práctica históricamente situada intelectual-mente, dirigida a movilizar el montaje y material, ideacional, y los recursos institucionales, para legitimar las afirmaciones de conocimiento cierto y los proyectos políticos que se derivan de ellos. | Paradójicamente, Elton Mayo, y en especial sus seguidores (Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyris, Rensis Likert y Douglas McGregor), verán al sujeto como un FACTOR, lo cual hace que se ponga en la misma condición de cosa u objeto. | El realismo ontológico de la teoría organizacional permea una epistemología que valida el conocimiento. En ese sentido, la TO buscará una generalización de los procesos y de los fenómenos que existan en las organizaciones, usando los enunciados de las ciencias naturales. Por ello, Donaldson afirma que el positivismo es el mejor enfoque para el análisis organizacional. Así, la generalización y el determinismo se convierten en aspectos centrales de la teoría de la organización positivista. | La teoría organizacional se verá influenciada por el movimiento filosófico originado en el siglo XX, denominado POSITIVISMO. | El proceso de toma de decisiones, fuera una máquina o una técnica o un recurso. También se puede mencionar la importancia creciente que le da a la racionalidad instrumental que es la base de la eficiencia y en términos muy didácticos (definición de Chester Barnard, muy alejada de la definición de Fayol para quien administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar) Otra definición de organización es la de Etzioni: unidades sociales deliberadamente constituidas con fines, es decir, "hacer más con menos"; una visión eminentemente económica. | Dicho de otra manera, nos plantea que el sujeto, la persona, es una herencia, un medio para la organización como si fuera una máquina o una técnica o un recurso. | Organización es un sistema consistente-mente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas para un propósito (definición de Chester Barnard, muy alejada de la definición de Fayol para quien administrar es planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar) | |
| Este debate entre ideas rivales y contrasversales traerá algo de la teoría organizacional característica de la teoría organizacional nañ. | Esta aparente preocupación por lo HUMANO marca el inicio –entre 1925 y 1945- de un movimiento que cimientaría la teoría organizacional como LAS RELACIONES HUMANAS, integrando en él diversas áreas del saber como la filosofía, la sociología, la antropología y la psicología. Así, la teoría organizacional buscará proponer un debate acerca de las organizaciones mediante la combinación de una visión individual y las técnicas de producción ubicadas dentro de un contexto socio-histórico particular. | La Teoría de la Organización termina sus propuestas en una teoría. La metáfora es la orgánica. | Hace énfasis principalmente, en el método cuantitativo a través del Positivismo, que busca descubrir leyes a través de la cuantificación de los sucesos analizados. Se centra en los hechos o causas del fenómeno social con una pequeña mirada para los estados subjetivos del individuo. | El equilibrio, justamente en contraposición al desorden, los grupos informales, aspectos que no explican la administración, las relaciones interpersonales, la burocracia, la racionalidad limitada, las variables contextuales, las estructuras flexibles. | Organización es un modo de agrupación social que se establece más o menos deliberadamente para la realización de un fin concreto (Nicos Mourzels). | Organización es un modo de agrupación social que se establece más o menos deliberadamente para la realización de un fin concreto (Nicos Mourzels). Una forma de organización social. | |

Nota. Elaboración propia con base en datos de Gonzales-Miranda y Gentlin (2013).

- Más adelante surgieron enfoques orientados a la solución de problemas comunes a las organizaciones, desde la perspectiva de la Teoría de la Organización, tales como la estructura organizacional, el proceso de toma de decisiones, las relaciones con el entorno.
- Nociones de organización desde la Teoría de la Organización que nada tienen que ver con la noción de organización de administración, la noción de administración (Taylor y Fayol) que está definida como procedimientos y técnicas.

En conclusión, la Teoría de la Organización surgió como una respuesta crítica a las limitaciones de la administración tradicional, ofreciendo una mirada más amplia y profunda sobre las dinámicas organizacionales. A través de estudios como el experimento *Hawthorne*, quedó claro que factores humanos, psicológicos y sociales juegan un papel crucial en el desempeño organizacional, lo que llevó a la creación de enfoques como las relaciones humanas, integrando disciplinas como la sociología, psicología y filosofía. Esto permitió reconocer que la eficiencia organizacional no depende solo de la racionalidad instrumental, sino también de las interacciones y motivaciones humanas dentro de un contexto socio-histórico específico.

La Teoría de la Organización, desde un enfoque onto-epistemo-metodológico, ha aportado herramientas para analizar no sólo las estructuras organizacionales, sino también las relaciones de poder, la toma de decisiones y la interacción con el entorno. Sin embargo, su tendencia inicial a cosificar a los individuos, tratándolos como “factores” u “objetos” en el proceso productivo, ha sido una de sus mayores críticas. A pesar de esto, los enfoques más contemporáneos han buscado superar esta visión mecanicista, introduciendo conceptos como el realismo ontológico y las visiones sistémicas, las cuales permiten un análisis más complejo y contextualizado del comportamiento organizacional.

Finalmente, la Teoría de la Organización ha evolucionado hacia enfoques más integradores que consideran tanto los factores objetivos como los subjetivos dentro de las organizaciones. La combinación de una perspectiva positivista con métodos cuantitativos ha permitido desarrollar teorías que buscan la validación científica, pero también ha abierto debates sobre la necesidad de incorporar una mirada más crítica y cualitativa. Este campo

sigue siendo una arena de discusión y evolución constante, donde la búsqueda del equilibrio entre la eficiencia y el bienestar humano sigue siendo un desafío clave para el estudio y la práctica organizacional.

IV
ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Los Estudios Organizacionales tienen su origen en Gran Bretaña en la década de los años ochenta del siglo XX. Los Estudios Organizacionales británicos tienen su origen en la perspectiva crítica de la organización²⁵. Nacen de la discusión sobre las grandes limitaciones que la Teoría de la Organización tenía para entender, comprender y explicar a la organización. En cierta forma el grupo de estudios organizacionales plantea como premisa principal el estudio de las estructuras organizacionales como eje.

- Nada que ver con la eficiencia y la racionalidad instrumental. El origen de los estudios organizacionales intenta conocer, entender, comprender y explicar las organizaciones, en donde la eficiencia es analizada sólo como una de las múltiples problemáticas de las organizaciones.
- A principios de la década de los ochenta, se desarrolla una efímera tendencia marxista dado el carácter crítico de la organización. En un primer momento representada por uno de los fundadores de los Estudios Organizacionales que es Clegg y su compañero Durkheim a través de la obra *Organization Class and Control* (Clase de Organización y Control) que se publicó en 1980. Sin embargo, a pesar de la gran influencia que produjo en ese momento el pensamiento organizacional, esta visión marxista poco a poco se fue quedando en el olvido.
- Más adelante se inicia una tendencia denominada “neoweberianosmo radical” que recupera la obra original de Max Weber para aplicarla al estudio de las organizaciones. Para ello, la línea más importante de sus primeros estudios se fundamenta en la explicación del poder en las organizaciones, nada que ver con los problemas operativos, nada que ver con los procedimientos, nada que ver con las técnicas. El autor

25 En 2020 y 2022-1 facilité aprendizajes con el curso obligatorio: *Estudios críticos de la organización, la gerencia y la administración*, en el Doctorado en Estudios de la Organización. Me recuerda lo señalado por Wood y Kelly (1978) citado por Szlechter Diego *et al* (2020, p. 87) que en los albores de los desarrollos teóricos de los estudios organizacionales radica una cierta indiferenciación respecto a las Ciencias de la Gestión y la Administración.

más destacado de esta perspectiva es el propio Clegg a través de la publicación en 1989 titulada *Framework of Power* (Marco de Poder).

- A partir de la década de los 90 adquiere una gran fuerza la tendencia postmoderna del estudio de las organizaciones, es decir, la organización burocrática presenta, desde la perspectiva de los estudios organizacionales, una gran cantidad de limitaciones en términos sociales. De ahí la búsqueda de una forma de organización alternativa y en la década de los 90 se desarrolla una gran polémica sobre el concepto de organizaciones posmodernas. Posteriormente también se empieza a incorporar el análisis de aspectos organizacionales que escapan de la racionalidad instrumental, a las técnicas y a los procedimientos.
- ¿Qué son los estudios organizacionales? desde la perspectiva de Lammers al decir de Barba Álvarez (2013), por ejemplo, no se puede delinear con precisión en términos de lo que es o no es. A diferencia de la administración y de teoría de la organización que siempre intentan establecer una definición, en los estudios organizacionales no se da esta práctica.
- Otra aproximación a qué son los estudios organizacionales son, por ejemplo, los conceptos que plantean autores clásicos como Clegg y Hardy, que consideran a los estudios organizacionales como conversaciones específicas entre investigadores de diversas disciplinas, quienes ayudan a construir términos derivados de los paradigmas, métodos e hipótesis que ellas mismas derivan de esas conversaciones.
- Los Estudios organizacionales son, entonces, un campo de conocimiento de las ciencias sociales de reciente formación. Intentar responder a la pregunta ¿qué son los estudios organizacionales? se reduce a considerarlos como una conversación entre investigadores e investigadoras que resulta de una multiplicidad caleidoscópica de la compleja realidad organizacional; no es eficiencia, no son técnicas, no son procedimientos (Barba Álvarez, 2013, p. 147)
- El Positivismo dominó en la Administración y en la Teoría de la Organización. El método que domina en los EO es el método cualitativo (no cuantitativo), mediante el interpretativismo que con frecuencia se le vincula con la inducción de hipótesis en un campo de investigación. El método cualitativo toma una referencia fenomenológica y concierne al entendimiento del comportamiento humano, no a la eficiencia a partir del marco del actor como referencia. Responde a preguntas ¿qué

hacemos aquí?, ¿cuáles son las formas del fenómeno?, ¿cuáles son las variaciones de este fenómeno?

- Los estudios organizacionales son el resultado de la incursión de diversas disciplinas de carácter humanista, como la sociología, la historia, la psicología y la antropología, entre otras, en el estudio de los fenómenos que salen de la esfera de influencia y control de la administración en las organizaciones. Más allá de estudiar procesos y formas para mejorarlos, se busca analizar fenómenos de carácter social que tienen lugar al interior de las organizaciones y son el resultado de las redes de relaciones que se entablan entre los diversos miembros que las conforman y que afectan y se ven afectados por éstas relaciones, dado que los grupos sociales, por la naturaleza misma de los individuos que los conforman, reflejan todos aquellos elementos del entorno (cultura, tradiciones, creencias, conflictos, etc.), que se recontextualizan y manifiestan en las organizaciones. (Pérez y Guzmán, 2015:106)
- Desde finales del siglo XIX, el estudio de las organizaciones ha conocido una evolución sorprendente que ha llevado a diversas modalidades de aproximación teórica, entre las cuales Rendón y Montaña señalan ocho: “administración, teoría de la organización, análisis institucional, sociología del trabajo, sociología de las organizaciones, análisis organizacional, sociología de la empresa y estudios organizacionales” (Montaña 2004:2). Estos estudios han tomado diferentes enfoques en el tiempo, dependiendo de los avances en la teoría, así como la perspectiva disciplinaria desde la cual se considere a la organización. (Pérez y Guzmán, 2015:107)
- Los estudios organizacionales constituyen un cuerpo de conocimiento que tiene su origen en disciplinas como la sociología, la administración, la psicología, entre otras y ha ido progresando a través de su distinción de las disciplinas donde nace, proceso que Lakatos (2007:74) refiere de la siguiente forma: “un programa de investigación científica puede enfrentarse a un conjunto importante de conocimiento científico aceptado; como si quedara plantado en un entorno hostil que paso a paso va conquistando y transformando” (...) Esto es lo que sucede en la etapa actual de los estudios organizacionales, en donde éstos tratan de demostrar su independencia epistémica y teórica de las ciencias que lo apoyan (sociología, psicología, administración), y en

tal lucha, se da lo que Lakatos considera como dos posiciones extremas e igualmente irracionales respecto a los programas “injertados”: conservadora y anarquista (...) Por encima de estas dos posturas, está la posición racional con respecto a los programas injertados, la cual busca explotar su poder heurístico, sin resignarse al caos fundamental sobre el que se está construyendo. Esta postura es la que asumen los estudios organizacionales, luchando entre un mar de anomalías, para convertirse en un programa de investigación reconocido y autónomo (Pérez y Guzmán, 2015:119)

- Los esquemas conceptuales y metodológicos de la administración, heredados de la Ilustración, han demostrado su agotamiento y falta de capacidad heurística ante realidades organizacionales cada vez más complejas, en las que la racionalidad instrumental se desdibuja para adquirir múltiples significados, antes apenas considerados. En este sentido, Medina señala que “la búsqueda de nuevos caminos pasa necesariamente por el reconocimiento de la organización como relación entre orden y desorden, en ciclos de complejidad y bifurcación” (2007:17), asumiendo asimismo la comprensión de la administración como saber y poder que utiliza el discurso organizacional, así como los modelos y técnicas organizativas- administrativas, que ya no son suficientes para entender a la organización compleja, de ahí que incluso se pase de la inter y multidisciplinariedad hacia la transdisciplinariedad. (Pérez y Guzmán, 2015:107)
- Los estudios organizacionales están inscritos en las ciencias sociales porque –metafóricamente– la sociedad está al interior de las organizaciones²⁶. Como señala Edgar Morin, las partes están en el todo y el

26 Montaña apunta que “la organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro donde se entrecruzan diversas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional, etcétera–, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. Las fronteras –físicas y legales–, los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia; de ahí la importancia del esfuerzo académico por hacerlo inteligible” (Montaña Hirose 2004:5). En su argumentación, Montaña hace referencia a que parte de la complejidad de los estudios organizacionales tiene que ver con que su objeto de estudio abarca lo visible y observable, así como lo invisible e inobservable, esto es la subjetividad de los actores implicados en la organización y las relaciones de

todo está contenido en cada parte (...) El planteamiento de Morin aplicado a los estudios organizacionales, genera dos exigencias importantes. Por una parte, trascender la idea simple de organización como estructura, para incorporar al análisis los procesos de constitución de sistemas, en este caso del todo social. Por otra, reconocer la imposibilidad de disociar el objeto conocido del sujeto que lo conoce, es decir, “la imposibilidad de constituir una ciencia del hombre aislada del sujeto que la concibe, y en consecuencia, aislada de los aspectos sociales, éticos y políticos” (Ibarra Colado y Montaña Hirose, 1992:64)

- Montaña hace un recuento de las diversas disciplinas sociales que contribuyen al estudio de las organizaciones señalando que las ciencias sociales son múltiples, cambiantes y sin fronteras precisas, lo cual implica que pueden circular con disciplinas que no necesariamente se ubican en las ciencias sociales. Respecto a las organizaciones refiere que “toda organización se establece en un contexto que es a la vez espacial y temporal, a la vez cultural, tecnológico, económico, político y social; pero que la organización no es mero reflejo sino proyecto basado en un alto nivel de heterogeneidad; que el entorno es reconstruido en la organización tanto como la organización lo es en espacios sociales más amplios” (Montaña 2004:29) citado por Pérez y Guzmán, 2015:115
- Como se puede observar, los esfuerzos teóricos y de investigación que se dieron consolidaron la propuesta desde el punto de vista institucional, administrativo, académico y de investigación, siendo una asignatura pendiente hasta nuestros días la búsqueda de la identidad epistémica de los llamados estudios organizacionales, pese a que varios de sus precursores y seguidores han señalado esta carencia (como Ramírez, Vargas y de la Rosa). De ahí que para consolidar la identidad epistémica de los estudios organizacionales, es necesario apoyarse en los marcos explicativos de la epistemología, filosofía de la ciencia, metodología de la ciencia y sociología de la ciencia (...) De esta forma, el discurso de los estudios organizacionales se abre a la integración y la síntesis teórica, por lo que algunos autores hablan incluso de una ciencia postmoderna. (Pérez y Guzmán, 2015:108-110).

control, liderazgo, subordinación, entre otras, que establecen entre sí. (Pérez y Guzmán, 2015:105).

Tabla 4
Características del campo de los Estudios Organizacionales

| EJE TEMÁTICO | ¿Qué es? | En términos Ontológicos: | Desde un punto de vista Epistemológico | En términos Metodológicos | Fundamentos | Noción de Organización |
|--|---|---|--|---|--|------------------------|
| <p>(B) -</p> <p>Estudios Organizacionales</p> | <p>El campo de los estudios de la organización ha estado marcado durante su historia por una sucesión de quiebres, bifurcaciones y contenidos. Es un terreno discursivo de disputas, en el que una diversidad de voces intervienen en un proceso político de reivindicaciones de reconocimiento, participación y dominación que durante un siglo ha sido abordado por al menos ocho perspectivas diferentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> Administración Teoría de la organización Análisis institucional Sociología del trabajo Sociología de las organizaciones Análisis organizacional Sociología de la empresa Estudios organizacionales <p>De acuerdo con Clegg & Hardy los estudios organizacionales son como una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores.</p> <p>Son un discurso, un espacio transdisciplinario desde el cual se explican cuestiones organizacionales. Por este motivo, los estudios organizacionales no pueden ser representados por una noción discursiva coherente, homogénea y global.</p> | <p>Los estudios organizacionales asemejan al extremo del nominalismo, que presume una realidad cuya existencia depende del observador y se estructura a partir de los nombres y las etiquetas que le son creadas al mundo, donde la organización es una creación de los individuos y toma la forma de un instrumento o espacio a partir del cual el sujeto puede organizar su vida, concretar cambios importantes y duraderos para él, la organización y la sociedad, o bien, darle sentido de pertenencia e identidad dentro de una colectividad o grupo social.</p> <p>De esta manera, sería mejor hablar de una realidad intersubjetiva, haciendo alusión a un mundo que se comparte con otros (Berger & Luckmann).</p> <p>Para los EO existe una realidad que va más allá de lo físico (organización empírica), es en la intersubjetividad que se van creando una serie de conversaciones, una conexión continua entre los significados de los actores y los del mundo, mediante la cual se comparte un sentido común de la realidad de este (Berger & Luckmann). De este modo, el investigador de la organización se permite dar carácter de real a objetos simbólicos que se estudian ya no en función de su existencia, sino desde lo que ellos representan.</p> | <p>Uno de los aspectos epistemológicos más característicos de los EO es su indole constructivista, a partir de la cual los investigadores parten de la suposición de que los sujetos construyen sus puntos de vista, considerando al investigador como parte de la realidad que se estudia.</p> <p>Por ello se promueven perspectivas conformadas por múltiples supuestos, paradigmas participativos o más sueltos, con apertura a pequeñas narrativas, y aproximándose a la realidad a partir de la conjetura, la multidisciplinaria y las diversas racionalidades coexistentes. Resulta irónico pensar en una sola teoría de la organización singular, integrada y verdadera. En realidad, hay muchas teorías que no siempre coinciden entre sí.</p> <p>El mayor problema es que actualmente los positivistas tienen series dificultades para poder dar una explicación de lo que está sucediendo en las organizaciones. Esto parece sugerir procesos, científicos puedan ser reproducidos de la misma manera en circunstancias diferentes.</p> <p>Los Estudios Organizacionales terminan sus propuestas en un conocimiento a través de la investigación, la práctica. Aquí, es la metáfora cultural, la vida simbólica.</p> | <p>Desde los estudios organizacionales se considera que los diferentes métodos son combinables, e incluso ya no responden a un determinado paradigma, y por lo tanto, siempre estará limitada a una pregunta de investigación.</p> <p>EO tienden a adoptar métodos cualitativos, por que no aspiran establecer leyes causales de carácter universal, sino que por el contrario, buscan interpretar y explicar con el fin de comprender la naturaleza social—en las organizaciones y alrededor de ellas—.</p> <p>Lo más importante en este caso es reconocer la inevitable subjetividad y las incursiones ideológicas-religiosas dentro de cualquier práctica de investigación, y tratar con estas reflexivamente.</p> | <p>La organización se considera como una construcción empírica del sujeto. Por ello la organización se considera como objeto del sujeto. Mientras que la Administración y la Teoría de la Organización se consideran a la persona como un instrumento de la organización, los Estudios Organizacionales consideran a la organización como un espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción distintas, como, por ejemplo, la técnica, la economía, la política, la cultural, la emotiva, en la cual intervienen múltiples actores con intereses propios que hacen del conflicto y del poder ingredientes básicos de su funcionamiento; construido sobre e inversamente sobre e representando múltiples proyectos difícilmente discernibles del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana.</p> <p>La organización es, por naturaleza ambigua y compleja con todo lo que significa esta concepción.</p> | |

Nota. Elaboración propia con base en datos de Gonzales-Miranda y Gentilin (2013).

En ese contexto, los estudios organizacionales han surgido como una respuesta a las limitaciones de las teorías tradicionales de organización, que enfatizaban la eficiencia y la racionalidad instrumental. Desde su origen en Gran Bretaña en la década de los 80, los estudios organizacionales se han centrado en comprender las organizaciones como estructuras complejas y multifacéticas. A diferencia de enfoques anteriores, que reducían las organizaciones a sistemas mecánicos, los estudios organizacionales buscan explorar los aspectos sociales, culturales y simbólicos que configuran el comportamiento y la dinámica de las organizaciones.

Este campo ha evolucionado a lo largo del tiempo, adoptando diversas perspectivas teóricas, como el marxismo, el neoweberianismo y el postmodernismo. En particular, el enfoque postmoderno ha cuestionado la burocracia y la rigidez estructural, proponiendo nuevas formas de organización que escapen de los límites de la racionalidad instrumental. Así, los estudios organizacionales han pasado de ser una disciplina enfocada en la eficiencia operativa a una que examina las relaciones de poder, el control y las dinámicas sociales dentro de las organizaciones.

Metodológicamente, los estudios organizacionales se distancian del positivismo y adoptan enfoques cualitativos y constructivistas, los cuales permiten una comprensión más profunda de la realidad organizacional. Estos estudios reconocen la subjetividad y la naturaleza interpretativa del conocimiento, lo que les permite abordar cuestiones complejas y dinámicas en las organizaciones modernas. Esta flexibilidad metodológica es fundamental para comprender la diversidad de racionalidades y lógicas que coexisten dentro de las organizaciones.

En conclusión, los estudios organizacionales son un campo transdisciplinario que permite una visión holística de las organizaciones. No se limitan a la eficiencia o a las técnicas administrativas, sino que abarcan una serie de conversaciones teóricas y metodológicas que buscan comprender la realidad organizacional desde diversas perspectivas. La organización ya no se ve solo como una estructura funcional, sino como un espacio donde se entrecruzan múltiples lógicas de acción, intereses y dinámicas de poder, sino como un espacio en constante construcción y renegociación, moldeado por factores políticos, económicos, culturales y emocionales. lo que refuerza su carácter complejo y multidimensional.

En este entramado de fuerzas y relaciones surgen las organizaciones Triple “A”, caracterizadas por su capacidad para adaptarse y evolucionar dentro de entornos altamente complejos y dinámicos.

V

**ORGANIZACIONES TRIPLE “A”
APRENDE-EMPREENDEDORAS,
ÁGILES Y ANTIFRÁGILES EN LA
GESTIÓN CONJUNTA ACADÉMICA Y
ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA**

Nuestro genio radica en la capacidad para generar sentido mediante la creación de narrativas que otorguen significados a nuestras dificultades, exalten nuestra historia, eluciden el presente y confieran dirección a nuestro futuro.

Lo importante es que por medio de las narrativas constantemente estamos creándonos historias y futuros, como quiera que los llamemos.

Desprovista de una narrativa, la vida carece de sentido.

Sin narrativa, la enseñanza está falta de propósito.

Sin un propósito, las escuelas son centros de detención, no de atención.

Neil Postman (1999)

Construir historias favorece la interpretación de sucesos que suelen entenderse como inexplicables. El relato los traduce.

Verónica Lucía Mesa

CONSIDERACIÓN PRELIMINAR

Me propuse recuperar mi experiencia profesional y esforzarme por reflexionar y extraer los aprendizajes al tiempo de estudiar e investigar la actual organización²⁷, especialmente la universitaria de gestión pública como comunidad académica de múltiples modalidades (de aprendizaje, de indagación e investigación) que se interrelaciona con otras comunidades (institucionales, organizaciones de participación política, de base, entre otras).

27 La organización, el Estado y la administración pública que lo sostiene se constituyen en objetos de estudio de las ciencias económicas, sociales y humanas, en tanto y en cuanto sus asuntos, temas y problemas son de interés destacado para la sociedad y la cultura. Desde luego, su abordaje supone perspectivas interdisciplinarias y entrecruzamientos pluri y multidisciplinarios de disciplinas como la sociología, la economía, la psicología, la politología, entre otras. (Romero Pérez, Norjhira, 2018, p. 377).

Experiencia profesional que a la vez me ha hecho crear varios ensayos académicos-administrativos con diversas tecnologías de apoyo, así como cumplir varias tareas: de gestión, dirección, coordinación, aprendizaje, evaluación, pero también de enseñanza que he venido desempeñando con mística, profesionalismo y excelencia desde mis inicios, no solo de conformidad a las políticas y estrategias de la universidad y decisiones emanadas de los tres niveles organizacionales (político-estratégico, estratégico-táctico y el táctico operativo), así como de las ideas que he propuesto y de las implementaciones o ejecuciones que he realizado en conjunto con otras personas, por eso “gestión conjunta” es una palabra clave.

Además de los aspectos mencionados, también he procurado desarrollar una actitud de apertura, adaptativa, flexible, de crecimiento y colaboración con las y los demás miembros de la organización, así como una disposición a la innovación y al cambio con mentalidad de crecimiento y de aprendizaje permanente. Creo que estos valores son fundamentales para el éxito de cualquier organización, y estoy comprometida a contribuir a su desarrollo.

De allí que realicé un estudio a través de un “método cualicuantí” desde la experiencia de mis saberes y haberes consolidados que generan conocimiento (con valor de uso). Considerando que en el estudio de las organizaciones se busca generar conocimiento propio y específico en el contexto en el que se insertan nuestras organizaciones, por lo que “es indispensable interpretar los problemas de organización de nuestras realidades locales” como señala Ibarra (2006) citado por Riera Escalona (2022, p. 392)

En este estudio consideré la perspectiva transdisciplinaria (entendida como “en – a través, y más allá de las disciplinas”), toda vez que otras disciplinas también se ocupan de ésta (la organización), o concurren en un tema común, o porque un concepto demanda la colaboración de más campos del saber, en palabras de Georges Gusdorf (s/f), una “apertura recíproca, una fecundación mutua, y no un formalismo que neutraliza todos los significados cerrando todas las salidas”.

Lo realicé con especial referencia al contexto latinoamericano y caribeño, pero situado y contextualizado en la realidad venezolana y especialmente en un núcleo de postgrado que forma parte de un todo más grande y, a su vez, de un subsistema complejo como lo es la educación universitaria. Con esta nueva perspectiva asumí la búsqueda de rupturas con las formas dominantes de racionalidad para la construcción de esta propuesta teórica alternativa desde

una ciencia nuestra en primera persona del singular y del plural, comprometida con la vida.

En tal sentido, el propósito de este estudio fue configurar una nueva organización ágil, dinámica y de movimiento rápido en su administración, gestión y gerencia. Para tales fines recuperé y sistematicé mi experiencia profesional vivida en innovación pública tecnológica y transformación digital con actitud emprendedora de un Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada (Caracas), el más grande en matrícula de la UNESR²⁸, experiencia que se evidenció con mayor fuerza en 2020, en confinamiento como medida de protección a la vida, que en 2021 un nuevo contexto de flexibilización lo caracterizó, que en 2022 aún más de flexibilidad seguía marcando la pauta y en 2023 ¡el covid-19 no se ha ido!, la digitalización y la automatización de tareas y procesos ha generado ventajas y nos saca de realizar tareas rutinarias, repetitivas y facilita su realización, mientras seguimos las operaciones y estamos en:

- Multimodalidad
- Híbrido (presencial y distancia física, pero no distantes)
- Presencialidad real y presencialidad remota

Además de recuperar y sistematizar²⁹ mi experiencia profesional vivida en lo que denomino mi trabajo de campo con fuentes vivas (con la elaboración de mi autobiografía donde identifiqué con fuerza mi tema de interés que he enfocado en las organizaciones y con la elaboración de portafolio donde logré construir mi autoconcepto académico con las nociones teóricas que venía estudiando, investigando y facilitando aprendizajes con respecto a la evolución de la administración y del pensamiento administrativo; la historia de las organizaciones y su administración, gestión y gerencia; caracterización del campo administrativo, gerencial y organizacional mediado por diferentes perspectivas; caracterización de la ciencia moderna, entre otros que encuentran en este

28 Matrícula aproximada anual entre 1.800 y 2.000 participantes (Zambrano Díaz, 2022a).

29 De este proceso creativo de sistematización resultan importantes lecciones o aprendizajes críticos que me y nos dejan esta experiencia, la reflexión sobre la práctica que permite generar conocimientos (crítico, históricamente situado). La producción de tales conocimientos comprendió un proceso de reflexión e interpretación crítica que me exigió la reconstrucción, el ordenamiento y análisis de la experiencia viva y real, pero que apuntan a trascenderla, comprenderla teóricamente y orientarla hacia el futuro con una perspectiva transformadora.

libro); es decir, aunque con enfoque práctico y desde mi práctica, fue sin el descuido de la teoría y de lo teórico, para decantar en esta propuesta teórica alternativa.

Tomando en cuenta lo anterior, mi autobiografía como producto y escritura autobiográfica y portafolio me permitieron examinar y recuperar experiencias pasadas hasta un presente acotado en mayo 2022, fecha “de cierre”, pero también mi portafolio y autobiografía dieron cuenta de ese diario de campo que en digital llevaba a modo de notas, citas, frases, pequeños relatos de situación, eventos o acontecimientos... lo cual contribuyó para interpretar, reflexionar y **extraer aprendizajes y construir organizaciones triple “A” en la gestión académica administrativa universitaria**, caracterizada por ser:

- **Ágiles, dinámicas, desburocratizadas, sinérgicas, transversales, dual... (contrario a estancos)... de gestión conjunta... con actitud aprendedora, actitud emprendedora e intraemprendedora, de procesos en línea, en red y automatizados...**
- **Donde el trabajador, servidor público sea facilitador** (facilitador de los trámites y procesos, de ideas y proyectos, así como de su ejecución)

Constructo teórico dinámico que surge a partir de la recuperación, reconstrucción de mi experiencia y muestro a modo de cartografía de enunciados para la configuración de un nuevo tipo de organización, la aprendedora y antifrágil con dos mundos que conviven, donde la clave se halla en la barra o bisagra (/), que permite relacionar, diferenciar y mutuamente des/bordarse lo relacional en lo real.³⁰

Por ello, también realicé curación de contenidos y la curación humana de contenido con lo último en la web y trabajo documental y bibliográfico (en físico y en la web) y volví a realizar una profunda revisión documental como proceso de exploración, búsqueda, ubicación, recopilación, selección, revisión y análisis de información contenida en documentos, generando las huellas de los últimos avances o situación actual en cuanto a tipos de organizaciones ágiles y abiertas al aprendizaje.

30 En otras palabras, la razón fronteriza se trata de un nuevo concepto de realidad recreada y reconcebida desde la filosofía del límite de Eugenio Trías citado por Romero Pérez (2017, p. 146).

En suma, un estudio de diseño de fuentes mixtas que recuperó información de experiencias vividas a través de diferentes técnicas: conversaciones informales, revisión documental (incluida curación humana de contenido y revisión de documentos personales: álbumes, fotos), narraciones autobiográficas, portafolio de saberes y haberes, expediente de acreditación, relato vivencial, cual tiene características que permiten vincularlo con la Sistematización de Experiencias³¹ propuesta por Oscar Jara que es... “la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica y el sentido del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo”, es decir, que dé cuenta de los aprendizajes, lecciones y lecturas críticas durante este periodo. Por lo que **así entendida la experiencia se convierte en dato teórico**, y no en dato empírico (como se entendería en la investigación científica de la ciencia natural de enfoque positivista occidental que se basa en el empirismo³²).

Además de abrirme a otros espacios distintos de las ponencias, conferencias, artículos y ensayos habituales, y ahora el instagram live, facebook live, twitter space, blog, artículos de prensa, para leer, escuchar, indagar y estudiar qué dicen en rol de asesores y consultores en práctica como Xavier Marcet, Melina Jajamovich, Virginio Gallardo, Carles Ramió, entre otros como si me estuviesen asesorando en mi rol directivo que sabía que no solo es necesaria la compasión, empatía y la pasión que rompa la inercia y da sentido al esfuerzo y tenacidad, sino acción con resultados... Además,

31 En la propuesta de Jara, el proceso de sistematización se desarrolla en cinco tiempos, pasos o fases: (1) la experiencia como punto de partida; (2) las preguntas iniciales; (3) recuperación del proceso vivido, (4) la reflexión de fondo y (5) las lecciones aprendidas.

En el marco de los 252 años del natalicio de Simón Rodríguez, UNESR e INCES en fecha 05 de noviembre de 2021 realizaron el Simposio Internacional *Comunidades de Aprendizaje y Oscar Jara: Sistematización de Experiencias, Práctica y Teoría para otro mundo posible*, al cual asistí y viví la experiencia a través de conexión virtual en plataforma ZOOM como integrante de Estudios Abiertos en la Comunidad de Aprendizaje Félix Adam y Thais Marrero. Allí Jara, subrayó la necesidad de **diferenciar** lo que se entiende comúnmente por “sistematización”, como ordenar, clasificar, catalogar datos e informaciones dispersas, con el concepto de “sistematización de experiencias” cual hace alusión a la interpretación crítica de los procesos vividos que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, identifica aprendizajes significativos que deben comunicarse y compartirse para alimentar la propia experiencia o para inspirar a otras en una perspectiva transformadora.

32 De datos verificados (hechos positivos) como evidencia empírica.

del reconocimiento de la propia historia del núcleo de postgrado traída al presente con una de sus líneas de investigación, así como de autores y pensadores que se han dedicado al asunto del aprendizaje organizacional por décadas.

Con la acotación de que **esto no va de aprendizaje organizacional como lo conocíamos**, sino de mi interés de la gestión de este nuevo tipo de cambio, de la transformación organizativa, de la innovación digital desde las personas, va de aprendizaje, va de organizaciones, va de participación, va de facilitación, **pero sobre todo de mi interés por cómo aprenden los adultos en esta nueva era, y cómo se están dando las profundas modificaciones en distintos ámbitos laborales que “prometen o amenazan” cambiar el mundo laboral**, porque solo la organización real o ideal de antes y de cómo aprendían las personas en las organizaciones de antes me quedaba muy clara; pero la de ahora, no.

Lo que sí tenía claro es que la **escolarización encajaba muy bien en la era industrial y para un mundo del trabajo (del empleo y relación de dependencia pública, privada, social)**, pero hoy como que conviven y se avecinan varios mundos de trabajo.

Sin embargo, desde hace algún tiempo ronda el tema de la desescolarización, y ronda que vamos a la 5ta revolución industrial, y ronda también una tesis por allí (no es mía) que dice algo así que **la desescolarización es para una nueva era**, y yo asiento diciendo que ya estamos en una nueva era, ese futuro es hoy: la era de la imaginación, de la creatividad, de la inteligencia artificial generativa y de muchas otras cosas más que no voy a nombrar, pero que ya vas añadiendo en esta lista.

Y, que además caí en cuenta de que ya hemos aprendido por fuera de la escolaridad. Escolaridad que nos enseñó qué hacer en cada caso, pero que por fuera de la escolaridad nos “enfrentamos” al no saber qué hacer.

Una muestra de ello lo validan los hallazgos y mi experiencia de saberes y haberes consolidados y que **desde la creación y fundación de esta universidad en 1972-1974 ya había un reconocimiento de esos aprendizajes y saberes no formales y que afortunadamente lo estamos retomando desde las múltiples modalidades que estamos ofreciendo en la UNESR**, y que por fuera de nuestras fronteras ya se dan diversas formas y nuevas maneras de aprender. Por lo que requiere que este asunto sea tratado con mentalidad de crecimiento porque el mundo ya no es como era en nuestra

infancia, adolescencia o adultez. Crecimiento que no necesariamente es lineal y eso es lo que hace complejo todo esto, pero no imposible.

Ello, con la intención de develar en esta sección los aportes teóricos para un nuevo tipo de gestión conjunta más automatizada, simplificada, de respuestas rápidas y con actitud emprendedora, intraemprendedora, ágil, aprendedora, antifrágil que genera valor y aporte resultados. Todo esto, en una **Ciencia nuestra en Primera Persona comprometida con la vida**, vida que también estamos dejando en la construcción de todo esto, desde donde se gestan experiencias singulares pero universalizables.

Es decir, develar algunos aportes teóricos que permiten cartografiar una forma de gestión conjunta que se fue gestando al calor y angustias de unos tiempos raros, inéditos y nunca antes vividos por nuestra generación, además en un país asediado por un bloqueo unilateral y en *tiempos de pandemia por Sars-Cov2 (tiempos instantáneos, tiempos de crisis, tiempos inciertos, tiempos de miedos, tiempos turbulentos, tiempos exponenciales, tiempos de cambios disruptivos, tiempos que parecían un presente continuo como de domingo por la tarde, siempre)*, en una institución educativa de tradición mayoritariamente presencial y sin plataformas en línea.

A lo largo de este desarrollo en un camino, ruta o sendero en espiral dialéctica (diálogo y discusión) pero con altos y bajos, asumí dos ejes de sistematización: transformación digital - innovación pública tecnológica con actitud emprendedora, aprendedora y ciencia nuestra en primera persona (singular / plural), cual también se nutrió del dato cuantitativo a partir de un formulario en línea que de forma conjunta realizamos Luisa Fernanda Zambrano y mi persona, donde se preguntaron cuestiones claves para confrontar o validar nuestra posición, en la que cada una estudia, investiga y trabaja, pero con mucho más puntos de encuentros y de cuya administración insurgente también se nutre la práctica cartografiada en este texto.

Procesos complejos, vitales, únicos y experiencia vivida desde el 13 de marzo de 2020 y para efectos de este estudio (de apropiarme críticamente de la experiencia vivida, comprenderla teóricamente y orientarla hacia el futuro con una perspectiva transformadora), coloqué como “punto de cierre, abierto” el 13 de marzo de 2022. Es decir, para nada es un “punto final”, sino que más bien será un “nuevo punto de partida” para enriquecer la práctica y la teoría.

Una práctica transformadora, ágil, liviana de lógica fronteriza³³ (como bisagra entre aspectos varios y pluri-racionalidades). Razón fronteriza entre un sentir, vivir, pensar y hacer que esté en ofrecer servicios educativos y proyectos de emprendimientos productivos que coadyuven a su autosustentabilidad y mejore la vida de las personas (producción de dignidad), y, en simplificar trámites y procesos académicos y administrativos de una organización de gestión pública de la educación. Aquí de postgrado y educación avanzada en una universidad suscrita a los principios fundamentales del hombre, la educación liberadora, la andragogía y la herencia de progreso y pensamiento de nuestro epónimo Simón Rodríguez. Una educación andragógica (de teoría sinérgica del hecho andragógico de Félix Adam) que supone educación permanente, sinergia positiva, esfuerzo concentrado y con participantes (sujeto adulto que aprende) con intereses particulares y corresponsable de su propio proceso formativo y administrativo, desde que ingresa hasta que egresa.

Una visión de presente, futuro y esperanza en una educación “desescolarizada” que visualizo de vanguardia y actualizada con varias modalidades, con multimodalidad y ambientes virtuales de aprendizajes para abrirla al mundo desde una organización aprendedora, ágil y antifrágil para la gestión conjunta académica y administrativa (*nueva, distinta, otra*) que la sostenga con personas con mentalidad de crecimiento.

PUNTO DE LLEGADA Y NUEVO PUNTO DE PARTIDA

Esta propuesta teórica alternativa trata sobre el asuntos de la transformación digital y la presente como acontecimiento de responsabilidad tecnológica para mejorar las relaciones entre ciudadanos - usuarios - participantes - trabajadores docentes, administrativos y obreros y la gestión conjunta académica y administrativa universitaria, porque la automatización, digitalización de expedientes, procesos, tareas, trámites en línea y la transformación digital

33 **Fronteriza** busca descentrar el pensamiento hegemónico para abrir paso a una multiplicidad de formas de saber, ser y organizarse, que prioricen la vida, la sostenibilidad y el respeto a la diversidad. **Transgresión de límites epistemológicos:** Se busca crear un espacio en los márgenes o fronteras, donde se entrelacen, dialoguen y coexistan múltiples formas de saber. Es una epistemología situada, comprometida y crítica frente a las dicotomías tradicionales. **Interculturalidad epistemológica:** Promoción del diálogo entre saberes diversos, sin jerarquías preestablecidas, que incluyan conocimientos indígenas, populares, espirituales, ecológicos, entre otros. **Reconocimiento de la frontera como un espacio fértil:** En este contexto, las “fronteras” son zonas de contacto y creación, más que barreras, donde emergen nuevos conocimientos.

es necesaria. El referente de estudio es la experiencia vivida en tiempos de un cambio disruptivo como el de pandemia por COVID-19 donde reinó el nuevo lugar de lo imprevisto, del sin alternativa, “de no saber qué hacer”.

La pandemia pertenece al terreno de lo imprevisto, de lo impensado, de lo inesperado, de lo imprevisible, de lo imprevisto, de lo repentino, de lo que no es conocido con anticipación, de lo que no ha sido previsto: no lo estás esperando. Lo imprevisto, por lo tanto, sorprende. Pero una vez que está de frente en el mismo ambiente, una se pregunta ¿y, ahora, qué hago? Si tomas la decisión de accionar, sobrevivir y buscas, podemos encontrar nuevos recursos que permitan proseguir.

Ser líder en la gestión de experiencias vividas de este tipo fue una ventaja competitiva clave como decimos los estrategas para los tiempos que corren. Gestionar la experiencia para nuestra comunidad académica, fue un factor crucial para no parar actividades y fue de crecimiento para nuestra organización educativa. El foco en las personas, la adaptación permanente, el alineamiento organizacional y la construcción de confianza fueron habilidades imprescindibles a resaltar. Así como cerrar la brecha entre lo se promete o prometido y se entrega fue fundamental³⁴.

De allí que en esta sección presento lo que en espiral ascendente sería el nuevo punto de partida para enriquecer la práctica y la teoría con las: **Organizaciones Triple “A” aprende-empendedoras, ágiles y antifrágiles en la gestión conjunta universitaria, en una Burocracia Necesaria de Gerencia Transformadora, administración insurgente, compleja y adaptativa.**

Burocracia Necesaria que, en mi decir, se aleja de la vieja concepción y viene a un **nuevo tipo de trabajo y organización de oficina** que, aunque cambie de estructura, de forma, competencias, funciones delegadas, físicas o virtuales³⁵, las personas que allí laboran estén alejadas de formalismos in-

34 Cerrar la brecha entre lo que se promete y se entrega, suena como un principio básico, pero es el principal problema de las organizaciones actuales.

35 Con todas las actividades que implica el proceso académico - administrativo universitario de postgrado y educación avanzada (preinscripción, inscripción, entrega de recaudos, renovación, clases, reuniones, asesorías con facilitadores y asesorías con tutores, talleres, seminarios, cursos, propuesta de tutor, solicitud de jurados, constancias, certificados, presentaciones y defensa pública, mediadas por las nuevas tecnologías, haciendo uso

útiles, esté orientada a la más eficaz y eficiente consecución de los objetivos, toda vez que lo racional también es necesario en las administraciones públicas. En este contexto, con personas que tomen posición y despierten conciencia de la equidad como virtud de la justicia del caso y que las leyes son sólo instrumentos, que no son un medio para la justicia, sino un medio al servicio de unos intereses, que el gerente público debe tener en cuenta para mejorar su praxis gerencial virtuosa en el mundo de gestión, administrativo y organizacional de las instituciones que producen servicios para el bien común, bienestar colectivo e interés general en el hacer juntos. El trámite como nodo crítico que conecta bienes y servicios con la y el ciudadano, pero también con otros nodos como la socioproductividad, sostenibilidad de la educación de postgrado necesaria.

Tabla 5
Organización Triple “A”

| ORGANIZACIÓN TRIPLE “A” APRENDE-EMPRENDEDORA, ÁGIL Y ANTIFRÁGIL |
|--|
| <p>Es un modelo para lo estable y lo dinámico donde: estabilidad y dinamismo conviven y no se autoexcluyen; ambigüedad y la incertidumbre en un mundo en transformación es vista como posibilidad y no como amenaza; mantiene un ecosistema estable y también una red flexible como forma natural de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aprendedora porque no es una técnica, sino más bien una actitud, una predisposición para “pensar y hacer mientras se aprende hacerlo”, analizar críticamente las acciones y darles sentido. Aprendedora para buscar vías y entender mejor las demandas del entorno y responder a ellas. Y aquí no habría formación improductiva y frustraciones como a las que llevan los enfoques tradicionalistas o de enfoques de cambio planificado como la tradicional gestión o gerencia de cambio que conocíamos, sino que asumimos los compromisos desde esa dualidad o implicación entre lo estable y lo dinámico como en una lógica borrosa, o razón fronteriza de dos mundos que deben convivir en las organizaciones. ● Más versátil y más capaz de adaptarnos a cada nuevo desafío, por ello, antifrágil. Antifrágil en el sentido que los choques y las interrupciones te hacen más fuerte y más creativo, más capaz de adaptarte a cada nuevo desafío a que te enfrentas. Lo resiliente resiste los golpes y se mantiene igual; lo antifrágil aprovecha la interrupción para mejorar y prepararse para la siguiente interrupción. Es la antifragilidad, la versatilidad y la capacidad de adaptarnos. Una forma de abordar la interrupción es desde una perspectiva de crecimiento / mentalidad de crecimiento, desde la antifragilidad (Nassim Nicholas Taleb). |

de diversas herramientas como los formularios en línea, el correo electrónico, grupos WhatsApp, Canal en telegram, Videoconferencias, Classroom, redes sociales, mensajes de textos, llamadas telefónicas, entre otras.

ORGANIZACIÓN TRIPLE “A”, APRENDE-EMPRENDEDORA, ÁGIL Y ANTIFRÁGIL

de Burocracia Necesaria, Gestión Conjunta, Gerencia Sentipensante, Administración Insurgente y de Administración Compleja Adaptativa (ACA) en la gestión pública universitaria venezolana desde la perspectiva de nuestros saberes, deberes y haceres

Burocracia Necesaria que, al decir de su autora, se aleja de la vieja concepción y viene a un **nuevo tipo de trabajo y organización de oficina** que, aunque cambie de estructura, de forma, competencias, funciones delegadas, físicas o virtuales³⁶, las personas que allí laboran estén alejadas de formalismos inútiles, estén orientadas a la más eficaz y eficiente consecución de los objetivos, toda vez que lo racional también es necesario en las administraciones públicas de gestión conjunta y gerencia sentipensante. En este contexto, con personas que tomen posición y despierten conciencia de la equidad como virtud de la justicia del caso y que las leyes son sólo instrumentos, que no son un medio para la justicia, sino un medio al servicio de unos intereses, que el gerente público debe tener en cuenta para mejorar su praxis gerencial virtuosa en el mundo de gestión, administrativo y organizacional de las instituciones que producen servicios para el bien común, bienestar colectivo e interés general en el hacer juntos. El trámite como nodo crítico que conecta bienes y servicios con la y el ciudadano, pero también con otros nodos como la socioproductividad, sostenibilidad de la educación de postgrado necesaria.

Administración Insurgente y también sentipensante que al decir de Luisa Fernanda Zambrano (2022a), intenta ir mucho más allá de la sola innovación, la novedad organizativa o estructural, apuntalada por plataformas tecnológicas, se trata de “conocer y entender las necesidades del colectivo o la institución, y atreverse a pensar las posibles soluciones, hacer visible lo invisible” y se hace cargo de posibilidades creativas e imaginativas con la flexibilidad de atender lo que surge.

Administración Compleja Adaptativa (ACA) que al decir de Rosa Bello (2022) no ve a la empresa como un monolito ni un sistema simple, sino como un sistema infinitamente complejo con diferentes componentes y elementos, a los cuales las organizaciones tienen que adaptarse constantemente para la administración eficiente de los recursos materiales y el talento humano. Su norte es la búsqueda de la mejor estrategia para conseguir sus objetivos, y manejar el cambio en un mundo globalizado lleno de incertidumbres, donde la adaptación es su principal premisa.

36 Con todas las actividades que implica el proceso académico - administrativo universitario de postgrado y educación avanzada (preinscripción, inscripción, entrega de recaudos, renovación, clases, reuniones, asesorías con facilitadores y asesorías con tutores, talleres, seminarios, cursos, propuesta de tutor, solicitud de jurados, constancias, certificados, presentaciones y defensa pública, mediadas por las nuevas tecnologías, haciendo uso de diversas herramientas como los formularios en línea, el correo electrónico, grupos WhatsApp, Canal en telegram, Videoconferencias, Classroom, redes sociales, mensajes de textos, llamadas telefónicas, entre otras.

ORGANIZACIÓN TRIPLE “A” - TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Otra de las lecciones más importantes es que fue crucial pensar, re-pensar, impensar y redefinir la transformación digital como una transformación humana en las organizaciones aprendedoras y antifrágiles, más ágiles, más rápidas y en movimiento. La clave fue pensar en el ser humano mientras “abrazaba la(s) tecnología(s)” mientras construimos un “ecosistema de soluciones en línea fáciles, ágiles y livianas” y no complicados sistemas, algoritmos y máquinas. Que la tecnología sea una ayuda, un apoyo para facilitarnos el trabajo, no para sustituirnos. No es tiempo de la tecnología, la tecnología ya está aquí, pero si fue y es un tiempo de re-pensar nuestras prácticas, no solo las docentes, sino la de gestión de los procesos académicos y administrativos en postgrado de la universidad. Un paso como a la inversa de lo digital a lo humano, pero adaptándonos a las nuevas realidades que se van presentando. Más convertido en espacio de co-creación y colaboración; de compartir dudas, preguntas, incertidumbres y aprendizajes entre compañeros, de aprendizaje siempre emergente; de fomentar la comunicación y de organizar la información, entre otros.

Nota. Elaboración propia, 2023

No existe nada intrínsecamente negativo o ineficiente en la burocracia de las organizaciones triple “A” aprende-empendedoras, ágiles y antifrágiles. Sin embargo, cuando las organizaciones se tornan burocráticas, impera la burocratización y son plagadas de burocratismo (presencial o en internet) en sus relaciones ciudadanos y administración, el gravísimo error de comportamiento es... de las personas que la administran y trabajan en ellas; es decir, gerentes que prefieren el poder, el estatus y la oficina más grande o con trabajadores que alegan que “siempre se ha hecho así”, en vez de operarla con eficiencia, de procesos ágiles y de propiciar cambios y microcambios que faciliten y mejoren las operaciones y toma de decisiones estratégicas para el cambio que desean ver, verse y verla crecer.

Comportamiento de las personas, de una “cosa humana” que no pasa por la perfección, porque con las organizaciones aprendedoras y antifrágiles aprendimos que la perfección no existe, pero la excelencia sí existe y se puede lograr, porque la fragilidad nos va a alcanzar en algún momento. Trabajadores y gerentes que buscan proteger su trayectoria y el *estatus quo* más que hacer crecer a la organización y personas que en ellas laboran. Gerentes que prefieren usar los recursos para beneficiarse a sí mismos más que a sus inversionistas (organizaciones privadas) o a las y los ciudadanos (organizaciones públicas y sociales) en definitiva, la sociedad.

Administración Insurgente sentipensante que al decir de Luisa Fernanda Zambrano (2022a), intenta ir mucho más allá de la sola innovación, la novedad organizativa o estructural, apuntalada por plataformas tecnológicas, se trata de “conocer y entender las necesidades del colectivo o la institución, y atreverse a pensar las posibles soluciones, hacer visible lo invisible” y se hace cargo de posibilidades creativas e imaginativas con la flexibilidad de atender lo que surge.

En este sentido, **otra de las lecciones más importantes es que fue crucial re-pensar y re-definir la transformación digital como una transformación humana en las organizaciones aprendedoras, más ágiles, más rápidas y en movimiento.** La clave fue pensar en el ser humano mientras “abrazaba la tecnología” mientras construimos un “ecosistema de soluciones en línea fáciles, ágiles y livianas” y no complicados sistemas, algoritmos y máquinas. Que la tecnología sea una ayuda, un apoyo para facilitarnos el trabajo, no para sustituirnos. No es tiempo de la tecnología, la tecnología ya está aquí, pero si fue y es un tiempo de re-pensar nuestras prácticas, no solo las docentes, sino la de gestión de los procesos académicos y administrativos en postgrado de la universidad.

Un paso como a la inversa de lo digital a lo humano, pero adaptándonos a las nuevas realidades que se van presentando. Más convertido en espacio de co-creación y colaboración; de compartir dudas, preguntas, incertidumbres y aprendizajes entre compañeros, de aprendizaje siempre emergente; de fomentar la comunicación y de organizar la información, entre otros.

CARTOGRAFÍA RIZOMÁTICA

Inspirada en una “imagen de pensamiento” de un rizoma (Gilles Deleuze y Félix Guattari, 1980), en el que la organización de los elementos no siguen línea de subordinación jerárquica, sino que cualquier elemento puede afectar o incidir en cualquier otro y, guiados por sus principios que representan la conexión, heterogeneidad, rupturas y la cartografía rizomática como mapa abierto y susceptible de recibir modificaciones según necesidades. Dicho mapa se convierte en un mapa que construye y el rizoma³⁷ pasa a ser un

37 Un rizoma no empieza ni acaba, siempre está en el medio, entre las cosas, inter-ser, *intermezzo*. El árbol es filiación, pero el rizoma tiene como tejido la conjunción “y...y...Y...”. En esta conjunción hay fuerza suficiente para sacudir y desenraizar el verbo ser (...) El medio no es una media, sino al contrario, el sitio por el que las cosas

modelo productivo y experimental en contraposición al árbol como modelo estructural cuya lógica es del calco y la reproducción.

De esta investigación desde la perspectiva del yo, autorreferencial y vivencial desde el no tan nuevo paradigma digital, infero la **mayor lección** en el campo de la administración, gestión y gerencia de las organizaciones: es que necesitamos que convivan en una lógica borrosa al menos dos sistemas en las organizaciones y que éstas aprendan. Por lo cual, en esta sección apuntaremos a delinear el conjunto de elementos característicos de este tipo de organizaciones que hemos denominado aprendedoras, así como indicar los enunciados para una praxis transformadora, desde un hacer para transformar³⁸.

Así las cosas,

Tener que trabajar virtual sin mayores alternativas, dió buenos frutos para quienes no paramos las operaciones de la gestión universitaria en tiempos de cuarentena y confinamiento por la pandemia del SARS-CoV2 (COVID-19) y nos hizo contar hoy con una **experiencia inédita para contribuir con una nueva forma...**

Necesitas la actitud de emprendimiento. Tiene que haber una persona lo suficientemente llena, completa, con la actitud de prender fuego, de mover cosas, de encontrar soluciones, sobretodo en momentos de crisis para poder mover ese proyecto. Tenemos que desarrollar un espíritu emprendedor, tenemos que cambiar situaciones y muy importante, identificar, qué es eso que hay dentro de ti que te ayuda a mantener un estándar alto, esa capacidad de emprender, de hacer cosas, de tomar decisiones, de generar cambios y por qué no, de ayudar a otras personas a que generen esos cambios. Emprender es una actitud, una actitud que te lleva al cambio, ese cambio que quieres ver para tener una situación diferente en tu vida. Clávate en la cabeza y en el corazón la idea de emprender. González (2016)

adquieren velocidad. *Entre* las cosas no designa una relación localizable que va de la una a la otra y recíprocamente, sino una dirección perpendicular, un movimiento transversal que arrastra a la una y a la otra, arroyo sin principio ni fin que socava las dos orillas y adquiere velocidad en el medio (Deleuze y Guattari 2008, p. 29).

38 Como dando cabida a formas de acción ya existentes, pero imprimiéndoles el sello participativo y activo, desarrollando nuevos modos de hacer, siempre en función de la realidad que debe ser transformada y de la realidad que busca ser creada (Montero, 2006, p. 15)

Aprovechar aún en momentos que considero de transición a un sistema mucho mejor y con un poco más de automatización que integre todos los procesos académicos y administrativos, y, aproveche el flujo y los datos digitales que hoy están segmentados por programas, una especie de **Sistema Integral de Gestión Académica y Administrativa conjunta en línea (SIGAC)**.

- Los formularios en línea para el auto-registro, automatiza y agiliza bastante el procedimiento, evita el tiempo de espera y evita las colas en Administración y Control de Estudios en los lapsos de renovación, inscripción y modificación (incluir o retirar).
- Los formularios en línea para las diversas propuestas y solicitudes (tutor, jurado, constancias, etc), facilitan la consolidación y efectividad de la gestión. Ayudan a seguir el ritmo de las demandas de las y los usuarios, especialmente en esta era en la que la inmediatez predomina.
- Utilizar la tecnología para rellenar y firmar las actas de evaluación de los trabajos de investigación.

Tras este éxito, y reconociendo que aún se puede hacer más para crear el sistema que lo integre y se puede desarrollar una primera versión del campus virtual, la sede electrónica que permita realizar trámites totalmente de manera electrónica, como complemento y copia física de una universidad nacional, cuyo lema *es que su campus es todo el territorio de la República*.

Aun así, estamos en modo de utilizar la tecnología para hacer lo viejo de modos nuevos (aunque hay una evidente transformación digital), pero considero que la transformación digital de la gestión universitaria vendrá cuando hagamos (más) cosas nuevas. Por ejemplo, cuando la tecnología blockchain contribuya a lograr la certificación / titulación de la formación académica, que en 2021 se llegó a decir y que hoy el título académico cuenta con código QR.

La propia definición de transformación digital está viva y sigue evolucionando. La transformación digital y más la transformación digital necesaria, fluida y efectiva no es un asunto menor, sobre todo cuando las personas tienden a acostumbrarse a hacer las cosas de una manera particular y son reacias a dejar esa “cómoda forma” y se niegan a salir de su zona de confort que no es más que lo conocido y cómodo. De haber una invitación sería en la de ampliar esa zona de confort. Y este asunto que transforma instituciones es

incómodo y está cargado de incertidumbre, aunque favorece al rendimiento de la organización en estos tiempos complejos y donde los “problemas” de las organizaciones también se presentan en esa complejidad, es decir, no son fragmentados.

Se trata de la creación de nuevos procesos de trabajos y nuevas rutinas que ayuden a optimizar el funcionamiento de la organización de educación universitaria que favorece la innovación. La innovación viene de las ideas de las personas, pero la estructura jerárquica no está diseñada para la innovación.

Al implementar sistemas y tecnologías cada vez más automatizadas para ayudar con las tareas operativas desde la gestión del flujo del trabajo académico - administrativo hasta la recopilación de datos, será posible aumentar la productividad de manera exponencial con una infraestructura mínima y permitiendo centrarnos en otras actividades menos rutinarias que requieran otros esfuerzos.

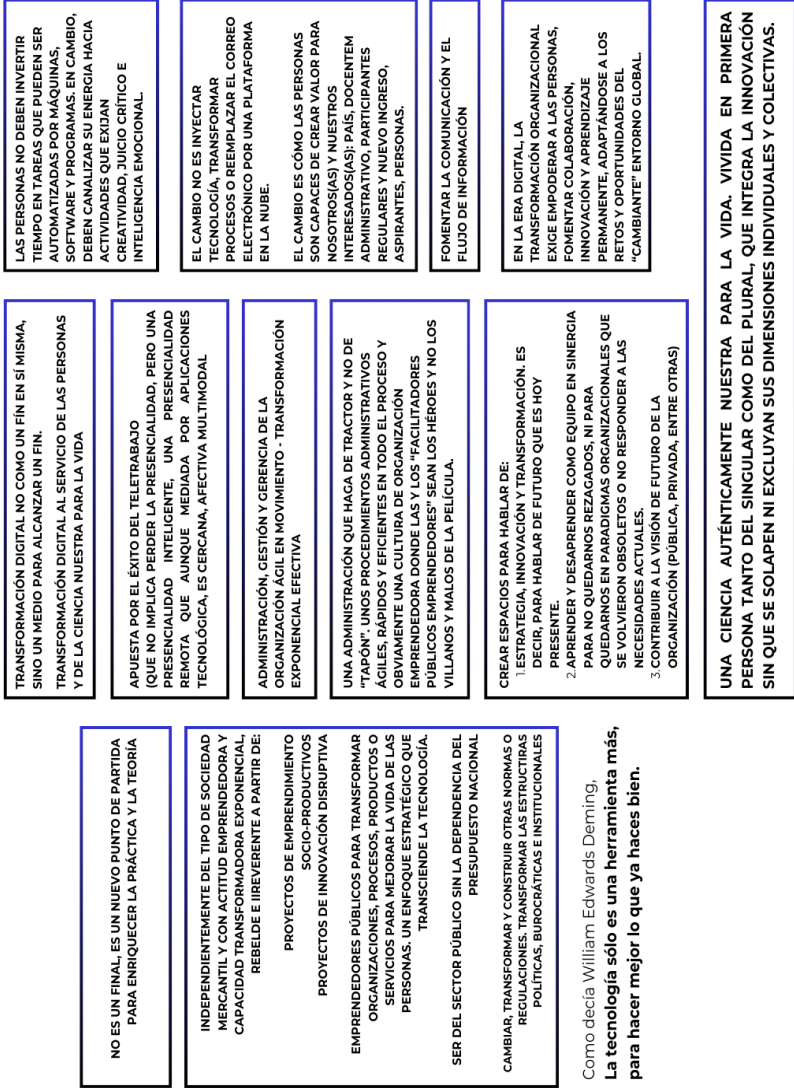
La computación en la nube es uno de los ejes de la transformación digital: transformación en la nube. Ya que los procesos integrados en la nube ofrecen una mayor movilidad, velocidades de entrega, eficiencia de procesos y optimización de costes y de tiempo humano “gastado” en tareas repetitivas.

Entendiéndose como estrategia nos permite decir que adoptar características de flexibilidad, innovación tecnológica, inmediatez y movilidad, permiten una **estrategia de transformación digna** y cuando pase la pandemia, no correr el riesgo de perder vigencia o desaparecer en plena “revolución de los contenidos digitales”.

La revolución de los contenidos digitales comenzó en el año 2000, impulsada por los recursos educativos abiertos (REA), que se convirtieron en un elemento clave para facilitar el acceso masivo a materiales de alta calidad. Esta transformación educativa ha permitido el surgimiento de los MOOCs (Cursos Masivos Abiertos en Línea), ofreciendo a millones de estudiantes la oportunidad de formarse gratuitamente o a bajo costo.

Actualmente, esta revolución se profundiza gracias al modelo de curación de contenidos, donde expertos en diversas áreas buscan, filtran, seleccionan y comparten los mejores recursos disponibles en la web. Este enfoque no solo mejora la calidad del aprendizaje, sino que también fomenta una cultura de colaboración y altruismo entre los curadores, quienes están motivados por el deseo de compartir su conocimiento con un público amplio.

Gráfico 1 *Cartografía de enunciados*



La integración de la inteligencia artificial en este proceso promete seguir enriqueciendo la curación de contenidos, facilitando aún más el acceso y la personalización del aprendizaje. Así, la educación se transforma hacia un modelo más inclusivo y accesible, donde las barreras tradicionales se desdibujan y se abre un horizonte vasto para el autoaprendizaje y el desarrollo personal.

En mi deseo, y siento que parte de misión y visión personal la de mejorar el mundo organizacional a través del conocimiento en primera persona (del singular y el plural, de un yo y un nosotros), creo que he mejorado significativamente este micro-mundo de la universidad venezolana en tiempos inciertos y complejos como los de la pandemia y la era digital, donde el aprendizaje se fue renovando con fuerza gracias a las múltiples herramientas de colaboración existentes (redes sociales, plataformas de co-creación, entre otras) y el surgimiento de la economía de la colaboración en línea donde hemos tenido la oportunidad de aprender, de curar conocimiento (investigación) para beneficio propio y de otros; de compartirlo socialmente a través de múltiples plataformas de colaboración (extensión o interacción comunitaria); de guiar a otros en su proceso (docencia) y de **convertirnos con la práctica en experimentados**³⁹ que pueden evidenciar y demostrar el conocimiento al aplicarlo en un contexto.

Y en esta era digital, creo que **las universidades que tengan la capacidad de realizar de forma correcta y pública su transformación digital, podrán ampliar su misión de transformar el mundo al llegar a muchos más estudiantes o participantes.** La transformación digital no depende de la tecnología, depende de las personas y de su capacidad de gestionar el cambio. Aunque la tecnología sí es el soporte que permite realizar los ajustes

39 El saber que la experiencia transmite no es un “saberse ya algo”, sino un descubrir cada vez facetas nuevas en un proceso que nunca es ni puede considerarse definitivo. Por este carácter no definitivo de la experiencia, también puede verse el sentido de la negación determinada característico de la experiencia, no se trata de que el saber anterior sobre el objeto sea absolutamente falso, sino que ha de ser considerado desde la perspectiva abierta por una nueva experiencia. **De ahí que toda experiencia refiera siempre a otra experiencia, al permanecer abierto a nuevas experiencias. Por eso al que llamamos experimentado no es el que ha llegado a serlo después de muchas experiencias, sino el que está siempre abierto a nuevas experiencias y aprende de ellas.** El experimentado no es el que “se las sabe todas”, sino el que es consciente de que cada experiencia es única e irreplicable (Pablo Rodríguez-Grandjean, 2002) que la naturaleza del saber a través de la experiencia y la apertura a nuevas vivencias como un proceso continuo y no definitivo.

necesarios a la era digital, la tecnología no produce por sí sola la transformación digital. La tecnología es como esa pieza del rompecabezas que nos dió un potencial para avanzar en tiempos de la pandemia.

Tenemos la fortuna de vivir en la era post pandemia en donde convivirán varios mundos: físico-análogo, virtual-digital, metaverso, entre otros. Por lo que no creo en la eliminación de la “universidad tradicional de la era industrial” ni en la desaparición de un mundo por otro, sino que más bien, en la convivencia de lo plural a medida que surgen nuevas industrias, surgen nuevas carreras o profesiones y, debido a la rapidez con la que pierden y ganan vigencia muchos conceptos hoy en día, necesitamos estar en constante actualización.

- De contenidos extensos a contenidos cortos y precisos que puedan ser comprendidos en corto tiempo
- De aprendizaje pasivo a aprendizaje activo (tomar acción e interactuar)

Nos encontramos en un período de cambios rápidos y un panorama dinámico en el que las habilidades en el lugar de trabajo cambian cada 2,5 años y en donde todo se olvida muy rápido y tiempos en los que “los modelos organizativos están en la mira” como dice Susana Gómez Foronda (2021), con quien coincido en decir que **en el siglo XX estaba muy claro cómo era la organización ideal, pero en esta época ya no lo es tanto, por ello el aporte teórico son las organizaciones aprendedoras** (que aprenden y emprenden).

- Potenciar las habilidades del futuro para responder a la velocidad del conocimiento.
- Experiencias de aprendizaje transformadoras impulsadas por la tecnología (como medio, como herramienta).

Trabajar es uno de los verbos más dignos que conozco. Por ello, los modelos de organización del trabajo están en mi radar de pensamiento y acción. Pero un trabajo de otro modo, inteligente, y así, un trabajo inteligente significa que hay un camino más sencillo y sin tantos esfuerzos en el sentido que podemos automatizar tareas y procesos con recursos que amplifiquen más resultados; un trabajo que permita compaginar la estructura jerárquica

tradicional en una universidad venezolana donde la experimentalidad y el pensamiento crítico reflexivo también caracteriza la educación que facilita y por lo que abre horizontes para estructuras de trabajo en red.

LA JERARQUÍA NO FUE DISEÑADA PARA INNOVAR. ES UNA ESTRUCTURA DISEÑADA PARA LO CONOCIDO, LO PREDECIBLE Y LO PLANIFICADO.

LA JERARQUÍA ESTÁ DISEÑADA PARA PRODUCIR RESULTADOS ESCALABLES. ES PARA HACER LO QUE SABEMOS HACER.

LA JERARQUÍA NO ES LA ESTRUCTURA NATURAL PARA LA INNOVACIÓN, NI PARA LO DESCONOCIDO Y EMERGENTE.

PREMISA:

SI QUEREMOS ABORDAR LA EXPLORACIÓN Y LA INNOVACIÓN ES CONVENIENTE OTRO DAR CABIDA A OTRO TIPO DE ORGANIZACIÓN, DE ESTRUCTURA RIZOMÁTICA,

UNA ESTRUCTURA EN RED, POR EJEMPLO,

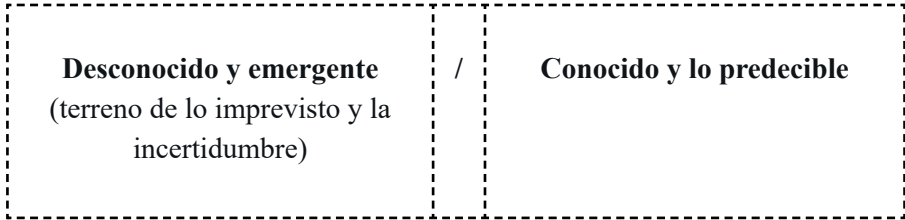
CON EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES Y ROLES DINÁMICOS

QUE SE PUEDAN AJUSTAR EN CADA DESAFÍO.

ORGANIZACIONES TRIPLE “A” APRENDE-EMPRENDEDORAS, ÁGILES Y ANTIFRÁGILES

Por ello también, este aporte teórico apunta en el sentido de **Organizaciones Triple “A” aprende-emprendedoras, ágiles y antifrágiles en la gestión conjunta académica y administrativa universitaria** para lo estable y lo dinámico; donde estabilidad y dinamismo conviven y no se autoexcluyen,

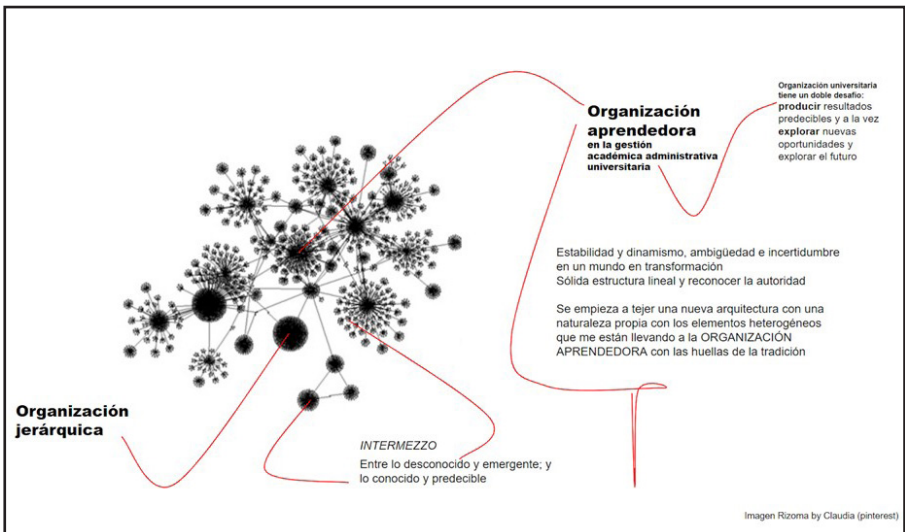
donde ambigüedad y la incertidumbre en un mundo en transformación sea vista como posibilidad y no como amenaza, por ende, estarían entre:



Estabilidad y dinamismo, porque esencialmente las organizaciones universitarias de pre y postgrado tienen un doble desafío, por un lado, ser capaces de producir resultados predecibles (egresados y conocimientos que aporten al país) y a la vez tienen que poder explorar nuevas oportunidades, capacidades de generar ingresos propios y explorar el futuro. De allí esa racionalidad integradora de razón fronteriza, *intermezzo*, lógica borrosa porque *hay que hacer ambas cosas*.

Gráfico 2

Sinergia productiva: arquitectura de lo predecible a lo posible



Elementos característicos de las organizaciones triple “A” aprende-emprendedoras, ágiles y antifrágiles

Este tipo de **Organizaciones Triple “A” aprende-emprendedoras, ágiles y antifrágiles en la gestión conjunta académica administrativa universitaria**, tendría elementos que la **caracterizarían**:

| | |
|--|---|
| <p>De ciclos rápidos de aprendizaje (para la adaptabilidad aún en condiciones VUCA, TUNA y BANI)⁴⁰</p> <p><i>Tiempos de pandemia por covid-19 (tiempos instantáneos, tiempos de crisis, tiempos inciertos, tiempos de miedos, tiempos turbulentos, tiempos exponenciales, tiempos de cambios disruptivos, tiempos que parecían un presente continuo)</i></p> | <p>Sobre ciclos lentos y largos de aprendizajes; y de cambios programáticos, planificados (se va a la velocidad del último)</p> |
| <p>De mínimos y compromisos universalizables ampliamente difundidos</p> | <p>Sobre la pesadez, ocultamiento o profusión excesiva de reglas, normas y procedimientos</p> |
| <p>De las preguntas... del aprender a preguntar... de vivir las preguntas...</p> | <p>Sobre la respuesta (sobre todo la respuesta del experto o especialista)</p> |
| <p>De conectar para entrar a lo vivencial</p> | <p>Sobre el controlar</p> |
| <p>De herramientas e ingredientes para que tú, yo y nosotros / nosotras preparamos la receta</p> | <p>Sobre la receta mágica y predeterminada impuesta de niveles superiores</p> |
| <p>Siempre la revisión empieza por mí</p> | <p>Sobre la revisión de la literatura</p> |
| <p>Pedagogía, Andragogía y Gerontagogía y facilitadora del riesgo, del ensayo y error, del inventar rodrigueano y, sobre todo el fracaso para tomarlo como lección aprendida.</p> | <p>Sobre la univocidad y única manera de hacer las cosas</p> <p style="text-align: right;">→</p> |

40 **CONDICIONES, CONTEXTOS O ENTORNOS:** VUCA: volátil, incierto, complejo, ambiguo, hiperconectividad. **TUNA:** Turbulentos, Inciertos, Nuevos, Ambiguos. **BANI:** Mundo frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible.

| | |
|--|---|
| <p>Donde el trabajador desde el paradigma del servicio (servidor público), sea facilitador</p> <p>(facilitador de los trámites y procesos, co-responsable de su propio proceso formativo -aprende e innova- y sea capaz de explorar nuevas oportunidades y explorar el futuro)</p> | <p>Sobre los vicios del servicio y no sea obstaculizador</p> |
| <p>Sentido inverso</p> | <p>Sobre el sentido lineal</p> |
| <p>Ágiles, inteligentes, ingeniosas, innovadoras, de colaboración y de movimiento rápido</p> | <p>Sobre lo cerrado, ineficaz, limitado, conservador y de movimiento lento</p> |
| <p>Dinámicas</p> | <p>Sobre lo estático, rígido e inamovible y donde las cosas que se hacen se hacen simplemente porque siempre se hicieron así.</p> |
| <p>Desburocratizadas, expeditas, diligente</p> <p>(solo la burocracia necesaria, que parte de al menos dos ideas (1) de que si alguien tiene derecho a obtener algo del gobierno o institución, se le provee automáticamente sin que tenga que solicitarlo; y (2) que si ya dí parte de mi perfil personal a la institución, no deberían pedirme -nuevamente- la información - principio de única vez-)</p> | <p>Sobre la enfermedad del burocratismo, lo lento, pesado.</p> |
| <p>Sinérgicas (acción conjunta)</p> <p>donde cada equipo o persona tiene capacidad para ponerse sus propios objetivos entendiendo que posteriormente habrá que alinearlos con los del resto de la organización, para aprovechar sinergias y que no se produzcan contradicciones entre ellos.</p> | <p>Sobre la acción individual y descoordinada</p> <p style="text-align: right;">→</p> |

| | |
|--|---|
| <p>De gestión conjunta y transformada</p> | <p>Sobre la gestión jerárquica que imposibilita la innovación</p> |
| <p>Transversales</p> | <p>Sobre los estancos</p> |
| <p>Con actitud aprendedora, emprendedora e intraemprendedora</p> <p>Generación de ideas, estrategias y proyectos de diversa índole y puestos en práctica sin miedo a equivocarse, porque el error es bien visto.</p> <p>Actitud aprendedora, emprendedora e intraemprendedora que puede ser desarrollada en tres etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se perciben e identifican las necesidades latentes, problemas insatisfechos u oportunidades⁴¹. 2. Se diseñan soluciones que aporten valor a ese grupo de usuarios, con el desarrollo del concepto del producto o servicio que pueda satisfacer la necesidad no cubierta, permitiendo obtener un beneficio. 3. Y por último, la implementación de la idea, encontrando los recursos (equipo, aliados, financiación...) para poder convertir la oportunidad en una organización estable con resultados reales. | <p>Sobre actitudes que entorpecen, traban, descuidan y se desentienen</p> |
| <p>Con mentalidad de crecimiento</p> | <p>Sobre la mentalidad fija</p> <p style="text-align: right;">→</p> |

41 La identificación de una oportunidad es la mejor forma de empezar. Una oportunidad es encontrar un segmento de usuarios con una necesidad insatisfecha o con un problema y ser capaz de desarrollar una solución adecuada para satisfacerlos. El emprendimiento sólo por necesidad puede llegar a ser peligroso, ya que lleva a lanzar productos o servicios que no cubren necesidades.

| | |
|---|---|
| <p>Con procesos y tareas en línea, automatizados; y expedientes electrónicos</p> <p>Administración e implementación de entornos y soluciones en la nube</p> <p>Simplificar, automatizar y transformar las tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Suprimir aquellos trámites administrativos innecesarios ● Simplificar y mejorar los trámites administrativos, reduciendo los requisitos, estableciendo instrumentos homogéneos y versátiles que faciliten su registro, procesamiento y control ● Utilizar al máximo las nuevas y las tecnologías de comunicación e información en todos los trámites y procesos de la organización. | <p>Sobre procesos inentendibles y expediente físico - impreso</p> |
| <p>Comunicación multidireccional y multicanal</p> | <p>Sobre la comunicación unidireccional o bidireccional</p> |
| <p>Gestionar la innovación y el talento en red para gestionar la inteligencia colectiva</p> | <p>Sobre el talento individual o el talento colectivo</p> |

En otras palabras, una nueva forma de organizar el nuevo trabajo de la nueva oficina, de administrar, gerenciar y gestionar las organizaciones universitarias en un mundo en transformación y abiertas a las nuevas profesiones que aún se están por inventar a propósito de la Inteligencia Artificial⁴², es decir, **organizaciones triple “A” que sean capaces de conectarse con la nueva realidad.**

42 La Inteligencia Artificial es una herramienta. La Inteligencia Artificial no te va a quitar el puesto de trabajo. Te lo va a quitar alguien que sepa utilizar esa Inteligencia Artificial. Eso sí, habrá puestos de trabajo que desaparezcan y habrá otros que se van a generar que todavía no sepamos... El prompt engineer del que ahora se habla, no existía hace cinco años. Cristina Aranda (2023).

- Organización triple “A” (universitaria) supone una comprensión global de sus procesos académicos y administrativos, y de las relaciones entre sus partes, pero también del mundo que forma parte y del que ya no es.
- Organización triple “A” integrada por personas con actitud aprendedora (que implica la emprendedora⁴³ e intraemprendedora) que actúe desde el “no saber qué hacer”, desde el “aprender haciendo”, desde el “hacer activo” que mientras lo estoy aprendiendo lo estoy aplicando a medida que lo aprendo.
- Organización triple “A” donde la gente de todos los niveles está incluida en las comunicaciones y se asume que todas necesitan “saber”, pero que trascienda al “entender”.
- La organización triple “A” mantiene un ecosistema estable y también una red flexible y abierta como forma natural de trabajo.

Actitud aprendedora

El mundo ya no pertenece a los que saben sino a los que aprenden.

Quién sabe, puede conocer algo ya obsoleto o anticuado.

Quien aprende, está innovando y propone nuevas soluciones.

Héctor M. Meza

Con quien fuera presidente de la Asociación Americana de Sociología en 1945, Kimball Young⁴⁴, decimos que *Se puede definir una actitud como la*

43 Algunas características de la persona emprendedora o intraemprendedora en la organización: *Innovadora*, ya que debe crear un proyecto a partir de ideas nuevas y originales. *Creativa*, ya que, una idea poco interesante puede no llegar a generar resultados óptimos. *Capacidad de asumir riesgos y superar los retos* que el desarrollo de un proyecto pueda generar. *Perseverante*. La perseverancia es una cualidad que se encontrará en todo emprendedor, ya que, en muchos casos (quizá en la mayoría), las ganancias no llegan en los primeros meses, sino tiempo después de comenzar a emprender. *Flexibilidad y adaptabilidad*. Frente a estas dificultades, un emprendedor debe ser flexible al cambio y siempre focalizado en crecer. A veces, es posible modificar ciertos aspectos del emprendimiento con tal de mejorar y obtener mejores resultados.

44 26 de octubre de 1893 - 1 de septiembre de 1972. Nació en Provo, Utah, y se graduó de la Universidad Brigham Young en 1915. En su *Libro de consulta de psicología social de 1927*, Young acuñó el término “ambivertido” para describir a una persona que exhibe características tanto de extrovertido como de introvertido. Se le atribuye el origen de la palabra.

tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas. Y esa **tendencia o predisposición** aprendida ha estado presente a lo largo de mi vida, así como el aprendizaje permanente en el sentido que estoy abierta a aprender algo nuevo cada día.

Lo clave para mí, es entender el aprendizaje, o más bien, la **actitud aprendedora** como inseparable no sólo del trabajo cotidiano desde donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar las diferencias y fomentar sentimientos de mutuo interés con la organización en ambientes de trabajo flexibles donde “unos aprenden de otros, todos trabajan por un fin común e interés general”. Y, comparto con Ramírez Alonso (S/F) en que *hay que considerar que el aprendizaje organizacional en el ambiente organizativo no es educativamente neutro... y cualquier acción que se realice tiene una capacidad formativa, en tanto genera hábitos y estilos que supera el mejor de los cursos* (p. 16).

El aprendizaje organizacional no es una técnica (Stace, 1993 y Gore, 1996 citados por Ramírez Alonso, S/F), sino que surge de **una actitud, una predisposición para analizar críticamente las acciones y darles sentido. Aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones es buscar vías para darle sentido a la experiencia** y entender mejor las demandas del entorno para responder a ellas, evitar la formación improductiva y las frustraciones a las que inevitablemente llevan los enfoques tradicionalistas y asumir las responsabilidad junto con los autos (autoperfeccionamiento, auto-desarrollo, entre otras).

Una **actitud aprendedora** es para mí un elemento necesario en las organizaciones que, al igual que hombres y mujeres, para poder funcionar necesitan de ciertas estructuras cognitivas ya establecidas, de su reformulación y fusión con algunas nuevas (desaprendizaje) con el fin de reconstituir un conocimiento nuevo. En alguna medida es como **investigar - interrumpir - instalar**⁴⁵, en donde la persona tiene que vaciarse de contenido o abandonar sus viejas estructuras para crear, descubrir e instalar nuevos conocimientos.

45 Investigar - Interrumpir - Instalar que aprendí en pandemia con la Psicóloga Belkis Carrillo de @PsicoEspacio

Actitud aprende-emprendedora

En combinación de aprender con la actitud de emprendimiento como nos dice Fabián González que emprender significa prender fuego, encender algo de adentro, ponerte en una situación de buscar soluciones a determinados problemas. Agrego que cada uno de nosotros y nosotras como persona en algún momento de la vida hemos sido emprendedor(a) porque en cada situación estamos tomando decisiones para generar cambios, solo que a veces no lo aprovechamos de manera intencional.

Emprender tiene que ver con generar cambios y tomar decisiones que nos lleven a una situación mejor de la estábamos o a una situación deseada o ideal. Por lo cual es una actitud ante la vida y no solo se refiere a gente que empieza un proyecto o negocio. Esa actitud emprendedora nos permite reaccionar de manera proactiva para encontrar una solución y estoy de acuerdo con Fabián González cuando dice que tiene que haber una persona lo suficientemente llena, completa, con la actitud de prender fuego, de mover cosas, de encontrar soluciones, sobretodo en momentos de crisis para poder mover ese proyecto. Tenemos que desarrollar un espíritu emprendedor, tenemos que cambiar situaciones y muy importante, identificar, qué es eso que hay dentro de ti que te ayuda a mantener un estándar alto, esa capacidad de emprender, de hacer cosas, de tomar decisiones, de generar cambios y por qué no, de ayudar a otras personas a que generen esos cambios. Emprender es una actitud, una actitud que te lleva al cambio, ese cambio que quieres ver para tener una situación diferente en tu vida. Clávate en la cabeza y en el corazón la idea de emprender⁴⁶.

Aprendedora porque no es una técnica, sino más bien **una actitud, una predisposición para “pensar y hacer mientras se aprende hacerlo”**, analizar críticamente las acciones y darles sentido. Aprendedora para buscar vías y entender mejor las demandas del entorno y responder a ellas. Y aquí no habría formación improductiva y frustraciones como a las que llevan los enfoques tradicionalistas o de enfoques de cambio planificado como la tradicional gestión o gerencia de cambio que conocíamos, sino **que asumimos los compromisos desde esa dualidad o implicación entre lo estable y lo dinámico como en una lógica borrosa, o razón fronteriza de dos mundos que deben convivir en las organizaciones universitarias**. Actitud aprendedora y de carácter antifrágil.

46 Epígrafe de mi artículo *Transformar las organizaciones desde la actitud emprendedora*, publicado en la Revista Educación y Ciencias Humanas, N° 47, Ediciones del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada UNESR, 2021

Actitud aprendedora como inseparable no sólo del trabajo cotidiano desde donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar las diferencias y fomentar sentimientos de mutuo interés con la organización en ambientes de trabajo flexibles donde unos aprenden de otros, todos trabajan por un fin común e interés general. Una **actitud aprendedora** es para mí un elemento necesario en las organizaciones personas (hombres y mujeres), para poder funcionar necesitan de ciertas estructuras cognitivas ya establecidas, de su reformulación y fusión con algunas nuevas (desaprendizaje) con el fin de reconstituir un conocimiento nuevo. En alguna medida es como **investigar - interrumpir - instalar**, en donde la persona tiene que vaciarse de contenido o muchas veces abandonar (aunque sea por un momento) sus viejas estructuras para crear, descubrir e instalar nuevos conocimientos, y para esto, es necesaria esa actitud.

Ágil

Y digo que **esa actitud aprende-emprededora necesita completarse con la agilidad o ágil de la gestión de proyectos para llegar a ser otro tipo de organización**. Con la autora de *Agilidad en cuatro estaciones* y *Un año trabajando en pantuflas*, Melina Jajamovich, decimos que la agilidad es prima hermana del aprendizaje, la gente aprende haciendo y una organización es ágil cuando...

- “Hace” cuando no sabe todo lo que necesita saber para “hacer”. Es aquella que tiene el arte de “hacer” cuando el camino que se presenta está lleno de niebla y es cuestionable.
- Trabaja de forma más inteligente (no más duro). No se trata de que haga más trabajo en menos tiempo sino de que genere más valor con menos trabajo.
- Tiene un *mindset* ágil (mentalidad ágil). Tiene otra forma de ser que deviene en otra forma de hacer. No solo está abierta al cambio, también está atenta al cambio. Una organización ágil es aquella que logra adaptarse a los cambios (y a la complejidad) con rapidez y sin dolor gracias a su *mindset* ágil.
- Fracasa rápido y barato ¡y aprende más rápido aún! (Ya no sé si la leí o la inventé, pero es de las que más me convoca).

Entendemos que no se deben desechar completamente los métodos convencionales. Con la filosofía Ágil, se busca generar métodos alternativos de trabajo para poder superar las debilidades de las metodologías tradicionales.

La agilidad da autonomía a la gente, es colaborativo, se aprende del error y se experimenta. Los 4 valores ágiles son los siguientes:

Gráfico 3
Valores ágiles



Nota. Tomado de: Cátedra ViewNext. Explicación de los valores ágiles, 2018

El manifiesto ágil nació en 2001 y es un documento que resume en cuatro valores y doce principios las mejores prácticas para el desarrollo de software, basados en la experiencia de 17 industriales del software, en procura de desarrollos más rápidos conservando su calidad.

Antifragilidad: elemento clave en la construcción de las organizaciones triple “A”

Antifrágil en el sentido que los choques y las disrupciones te hacen más fuerte y más creativo, más capaz de adaptarte a cada nuevo desafío a que te enfrentas. Lo resiliente resiste los golpes y *se mantiene igual*; **lo antifrágil aprovecha la disrupción para mejorar y prepararse para la siguiente disrupción**. Es la antifragilidad, la versatilidad y la capacidad de adaptarnos.

Una forma de abordar la disrupción desde una perspectiva de crecimiento / mentalidad de crecimiento es la noción relativamente nueva de *antifragilidad* acuñada por Nassim Taleb, para quien la antifragilidad tiene la singular propiedad de permitirnos afrontar lo desconocido, de hacer cosas sin entenderlas, y de hacerlas bien.

Desde esta perspectiva, la robustez nos permite hacer frente a los desafíos y resistir, mientras que la resiliencia nos da la capacidad de recuperarnos. La antifragilidad nos ayuda, no solo a superar las adversidades, sino a ver la disrupción como una oportunidad para mejorar la flexibilidad y adaptabilidad de la organización al entorno. Se trata de aceptar los cambios, y ver en las disrupciones una oportunidad para continuar aprendiendo, encontrar un significado y un beneficio a lo que sucede. En lugar de preguntarnos por qué sucede, preguntarnos cómo podemos transformar la disrupción en una oportunidad de innovación.

Y, cómo construimos esas organizaciones aprendedoras... yo propongo que se construya de una forma antifrágil, cual propuesta por Nassim Nicholas Taleb⁴⁷, en su libro «Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden».

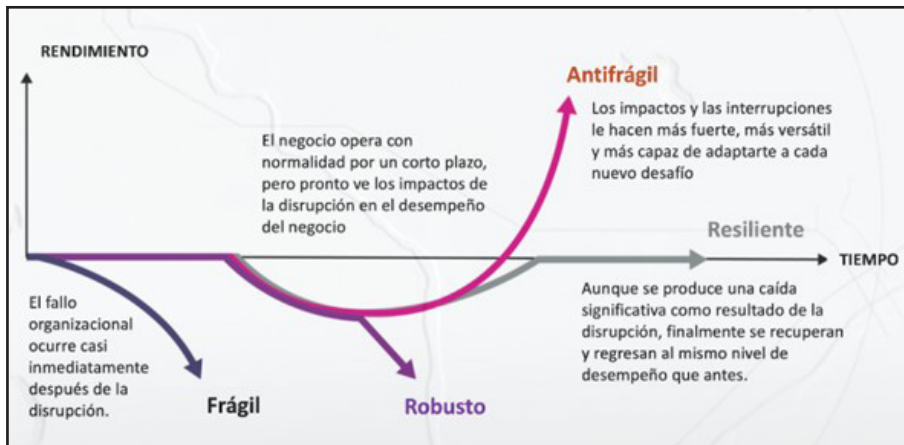
47 Investigador, pensador, filósofo y ensayista. Nació en el Líbano en 1960 en el seno de una rica familia greco-ortodoxa en Beirut. Desde los 11 años fue testigo de la inestabilidad política que asoló el Líbano, y que en 1975 (cuando Taleb aún estaba en la escuela secundaria) dio lugar al estallido de la guerra civil libanesa (1975-1990). Este hito marcó su vida y fue, en muchos sentidos, la semilla de su línea de pensamiento. Para Taleb el conflicto libanés fue un fenómeno imprevisible. Un “cisne negro”, como lo denominaría en su libro homónimo en el que habla de este tipo de acontecimientos. El estudio de estos cisnes negros es el centro de su obra y de su filosofía. A los 19 años se marchó a Estados Unidos donde estudió matemática financiera y obtuvo un MBA por la *Wharton School*. En esta época fue cuando desarrolló su interés por el estudio de la probabilidad y el factor de la incertidumbre. Durante veinte años se dedicó a las finanzas como gestor bursátil. Si algo destaca en la biografía de Taleb es su prolífica carrera como autor de ensayos sobre Filosofía, Ética y Política internacional; **siempre con el concepto del riesgo y la probabilidad como eje central**. Pero su actual fama proviene de la serie de ensayos que publicó bajo el título común de *Incerto*, y que incluyen: *Existe la suerte* (2006); *El cisne*

La idea central detrás de este libro es simple y hasta tentadora. **Taleb divide el mundo** y todo lo que hay en él (personas, cosas, instituciones, formas de vida) **en tres categorías**: lo frágil, lo robusto y lo antifrágil.

- **Eres frágil**, si evitas el desorden y la disrupción por miedo al desorden que puedan causar en tu vida: crees que te estás manteniendo a salvo, pero en realidad te estás volviendo vulnerable al impacto que lo destrozará todo.
- **Eres robusto**, si puedes resistir los golpes sin inmutarse y sin cambiar quién eres.
- Pero **eres antifrágil**, si los choques y las disrupciones te hacen más fuerte y más creativo, más capaz de adaptarte a cada nuevo desafío a que te enfrentas. Lo resiliente resiste los golpes y *se mantiene igual*; **lo antifrágil aprovecha la disrupción para mejorar y prepararse para la siguiente disrupción**. Es la antifragilidad, la versatilidad y la capacidad de adaptarnos.

Gráfico 4

Los cinco pilares de la antifragilidad



Nota. Tomado de José Cabrera (2022) Los cinco pilares de la antifragilidad. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/los-cinco-pilares-de-la-antifragilidad-jose-cabrera/>

*negro (2008); Antifragil (2013); El lecho de Procasto (2018); Jugarse la piel (2019). En todos ellos, al igual que en sus artículos, ahonda en la importancia de **contar con la aleatoriedad, la incertidumbre y la probabilidad como factores de peso en diversos ámbitos**. Y eso incluye también al mundo de las finanzas y la inversión.*

José Cabrera⁴⁸ dice algo que me gusta mucho a tener en cuenta y es que, en el mundo disruptivo de hoy, las empresas (instituciones, organizaciones) se enfrentan a varios factores externos e internos que influyen en su capacidad para sobrevivir y prosperar. Si bien, la resiliencia ofrece un *enfoque defensivo* para enfrentar las crisis emergentes, **nos propone explorar la *antifragilidad* como *enfoque ofensivo*, para aprovechar las crisis emergentes a fin de adaptarnos y prosperar en el futuro.** Se trata no solo de resistir amenazas o cambios impredecibles, **sino también de emerger más fuertes.**

REGLA DE ORO:
NO SE PUEDE DESTRUIR VALOR

EXPLORAR EL FUTURO,
ANTICIPAR LO QUE VIENE,
ADAPTARSE: MOVER RECURSOS DEL
PASADO AL FUTURO

¿Por dónde empezar?

Siendo consciente de que el futuro no es una mera proyección del pasado, sino algo nuevo que construimos cada día y que emerge como resultado de nuestras acciones y omisiones.

Fuente: José Cabrera, Las redes crean un orden alternativo en las organizaciones, <https://cabreramc.com/>

48 «No ver venir un tsunami o una crisis económica es excusable; construir algo frágil para hacer frente a la incertidumbre no lo es.» Nassim Nicholas Taleb «Antifragil: las cosas que se benefician del desorden». Un libro cuyo mensaje central podría resumirse en esta idea: *Las crisis son impredecibles e inevitables: en lugar de intentar evitarlas, lo que debemos hacer es prepararnos para cuando lleguen* (José Cabrera, 2022)

En este tiempo de crisis⁴⁹, de crisis sanitaria por la covid-19 donde no hay verdad absoluta, los aprendizajes nunca están asegurados, y puede haber lecciones que no sean atendidas, por ello esto es un ejercicio que busca algunos ejes de integración a través de los enunciados que siguen a continuación.

ENUNCIADOS PARA UNA PRAXIS (PENSAR-HACER) Y PRÁCTICA TRANSFORMADORA DE LAS ORGANIZACIONES TRIPLE “A”

Con Catoggio (2012) decimos que el enunciado tiene sentido en la medida en que expresa significados pragmáticos mediante significados lingüísticos que pueden ser entendidos por cualquier interlocutor. Es una unidad (sus partes deben estar interrelacionadas en torno a un núcleo temático). Una intención, algo que comunicar.

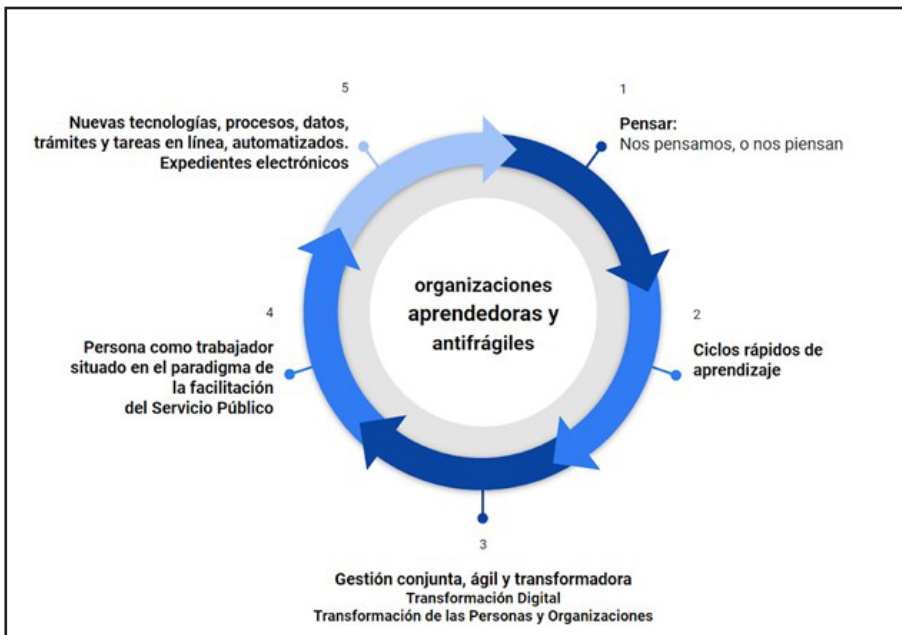
Cada enunciado posee sentido en la medida en que está articulado en un todo que lo engloba y, a su vez, el todo sólo tiene sentido en cada enunciación

49 Es un tiempo de crisis, producto de la propagación de un virus (coronavirus), que produjo la enfermedad conocida como la COVID-19, convirtiéndose en uno de los riesgos globales más críticos que transitó de ser una epidemia a una pandemia, reconocida como una enfermedad infecciosa que afecta a todos y trasciende las fronteras entre los Estados, sin distinción socioeconómica (...) expresa que la crisis del coronavirus sería un acontecimiento pandemocrático, como todos los riesgos globales. Se da la paradoja de que un riesgo que nos iguala a todos revela al mismo tiempo lo desiguales que somos, provoca otras desigualdades y pone a prueba nuestras democracias (...) El ensayo Pandemocracia es un libro en el que Daniel Innerarity aborda los errores cognitivos cometidos en esta crisis vírica, pronuncia que no es una: “guerra ni una cuestión de comportamiento personal, sino que pone al descubierto las deficiencias estructurales del sistema. Una crisis que no es el fin del mundo, pero sí de un mundo con certezas en el que nos sentíamos invulnerables y autosuficientes” (s/p). Recalca el autor que la dificultad de “predecir estas irrupciones no es sólo acerca de cuándo van a suceder, sino incluso sobre su naturaleza, de manera que no sabemos exactamente qué va a suceder (o qué ha sucedido y qué va a cambiar después)”. Este es un terreno que “desconocemos, y tampoco lo conocen quienes tienen que gestionarlo, expertos y políticos. De ahí que las decisiones para hacer frente a la crisis tengan un cierto carácter de improvisación y experimento, e incluso están llenas de errores”, principalmente cuando no se ha identificado en profundidad la naturaleza del problema. Asevera el autor que las situaciones de “alarma no suspenden el pluralismo, sólo su dimensión competitiva, aunque afirmarlo en lugar de desearlo sea quizá un caso benévolo y comprensible de sacrificio del rigor en beneficio de la esperanza” (s/p). Innerarity recuerda que esa es la “responsabilidad institucional que debe prevalecer ante las visiones de la crisis como oportunidad de autoafirmación partidista”, en sus palabras, advierte que esa es “nuestra debilidad institucional”. PANDEMOCRACIA, de Daniel Innerarity, reseñado por Monasterio, Dilia y Oliveros, Alejandra (2020).

efectuada. No hay una relación unilateral del todo a la parte sino un círculo que va del todo a la parte y de la parte al todo. Según esto el sentido no preexiste a los enunciados particulares sino que se concreta en ellos en la medida en que se conforma mediante ellos. Para la hermenéutica hay sentido solamente en la ejecución del sentido (*Vollzugsinn*). El sentido es un producto o efecto de la acción discursiva concreta ejecutada por los interlocutores intervinientes.

Desde esta mirada la lingüisticidad⁵⁰ otorga sentido a los enunciados sobre la base del horizonte sociocultural en el que opera, por tanto, el gran reto de este apartado es construir y presentar una serie de **enunciados afirmativos** para la praxis transformadora de las organizaciones aprendedoras.

Gráfico 5
Impensar las organizaciones



Nota. Elaboración propia, 2023. Revista Educación y Ciencias Humanas N° 50, p. 115

50 Para Catoggio, la lingüisticidad es el elemento fundante de toda formación conceptual. La materialidad de la lingüisticidad se reconoce en la sedimentación semántica de la historicidad de las lenguas que vierte en sus palabras la praxis vital desde donde emergen. En: Martín Catoggio Leandro (2012)

1.-

PENSAR: un ejercicio de pensamiento, del pensar, nos pensamos, o nos piensan

Este enunciado tiene que ver con pensar las organizaciones, pero también tiene que ver que cuando no pensamos y no percibimos esa dimensión paradójica de la organización, cuando damos por hecho que ella debe o puede ser enseñada y pueda tener otra actitud (aprendedora), estamos dejando algo muy propio de su condición y, con ello, una fuerza. Entonces, corremos el riesgo de abandonar, sin pensar, la organización.

Al pensarla, visualizamos no solo la educación, sino la administración, la gerencia y la gestión de las organizaciones en un mundo que ya no es.

Al pensarla, pensamos las soluciones, pensamos las oportunidades, porque siempre hay una mejor manera, más rápida y más fácil de hacer las cosas.

Ante el No te pago por pensar, te pago para hacer el trabajo, te pago para que hagas lo que te ordeno y nada más, este enunciado lleva implícito dejar a un lado la falsa idea de que pensar no es un trabajo.

2.-

Ciclos rápidos de aprendizaje

Este enunciado tiene que ver con la adaptabilidad aun en contextos inestables y de cambios disruptivos desde donde se presenta el “no saber qué hacer”, por lo cual se requiere que la organización sea dinámica, expeditas, diligentes, desburocratizadas (solo burocracia necesaria), con modelos híbridos de trabajo.

3.-

Gestión conjunta, ágil y transformadora

Este enunciado implica de mínimos y compromisos universalizables divulgados y difundidos.

De exploración de herramientas e ingredientes para que tú, yo y nosotros preparemos la receta para el bien común y el bienestar colectivo. Donde el sentido inverso (al lineal) sea bienvenido. Ágiles, inteligentes, ingeniosas y de movimiento rápido.

Sinérgica (de acción conjunta de varios órganos en la realización de una función), de incremento de acción en virtud de que actúan conjuntamente.

Comunicación multidireccional y multicanal.

Gestionar la innovación y el talento en red para gestionar la inteligencia colectiva.

4.-

Persona como trabajador situado en el paradigma de la facilitación del Servicio Público

Este enunciado quiere decir que con personas que pongan en práctica nuevas preguntas sobre la práctica y experiencias a través de proyectos de intraemprendimiento con actitud aprendedora. Hombre y mujer que bajo el eje reglado se siente libre de accionar en interés colectivo en el contexto universitario público.

Personas (hombres y mujeres) facilitadores de trámites y procesos, de ideas y proyectos, así como su ejecución.

Facilitadores con actitud aprendedora, emprendedora e intraemprendedora para gestionar la inteligencia colectiva.

Mujeres y hombres facilitadores de la inventiva, del riesgo, del ensayo y error, del que ve el fracaso como experiencia auténtica (del yo no sabría que hacer, pero hace)

5.-

Nuevas tecnologías, procesos, trámites y tareas en línea, automatizados. Expedientes electrónicos

Este enunciado tiene que ver con la organización tecnológica (equipos, procesos y datos), pero también de una organización social (de personas), de organizaciones humanas en un mundo acelerado por las máquinas y la inteligencia artificial.

La Inteligencia artificial (IA) es una tecnología de rápida evolución y está revolucionando la forma en que las organizaciones y empresas operan, toman decisiones, aumenta la seguridad, productividad eficiencia, la satisfacción del ciudadano o usuario.

Aunque la IA no es nada nueva, ya venía desde la década del 50 del siglo XX, fue el 30 de noviembre de 2022 que llamó mucho la atención la aplicación de chatbot de IA desarrollada por OpenAI que se especializa en diálogo (ChatGPT⁵¹). A partir de allí, muchas son hoy la cantidad de herramientas y aplicaciones que utilizan la Inteligencia Artificial Generativa y otras⁵².

Con la IA se puede:

- Automatizar tareas rutinarias y repetitivas liberando a cada trabajador(a) para que se concentren en tareas más estratégicas
- Analizar grandes cantidades de datos para identificar tendencias y patrones que los humanos podrían no detectar
- Ofrecer información valiosa para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones más informadas y estratégicas.
- Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los existentes.
- Detectar amenazas de seguridad y prevenir ataques cibernéticos (esto puede ayudar a proteger datos y sistemas).

Personas que realizan el trabajo desde una administración, implementación y supervisión de entornos y soluciones en la nube - de simplificar, automatizar y transformar las tareas.

Utilizar al máximo las nuevas y las tecnologías de comunicación e información en todos los trámites y procesos de la organización.

51 ChatGPT, cuyas siglas proceden del inglés Generative Pre-trained Transformer (en español Transformador Preentrenado Generativo), se perfeccionó sobre GPT-3.5 mediante el aprendizaje supervisado y el aprendizaje por refuerzo. Ambos enfoques utilizaron entrenadores humanos para mejorar el rendimiento del modelo. En el caso del aprendizaje supervisado, se dotó al modelo de conversaciones en las que los formadores jugaban en ambos lados: el usuario y el asistente de IA. En el caso de refuerzo, los entrenadores humanos primero clasificaron las respuestas que el modelo había creado en una conversación anterior. Estas clasificaciones se usaron para crear “modelos de recompensa” en los que el modelo se ajustó aún más usando varias iteraciones de optimización de política próxima (PPO).

52 Para opciones y directorios ver la mini web https://linktr.ee/Ia_y_otras_herramientas

Dichos enunciados están validados desde mi experiencia de saberes y haberes consolidados que generan este conocimiento con valor de uso, con el recordatorio moriano (Morin, 1974) que para validarse de manera completa, uno de los enunciados debe ser a la vez que verdadero, indemostrable. Ya usados, valga la redundancia, en mi gestión conjunta universitaria en la Unesr en la que seguramente quedará algo indemostrable.

En suma, organizaciones triple “A” por lo de aprende-emprendedoras, ágiles y antifrágiles como propuesta teórica alternativa, que no pretende ofrecer recetas exactas para resolver los problemas administrativos, organizacionales, de gestión, gerenciales y/o comportamiento humano, sino proporcionar ingredientes y criterios estratégicos de aplicación práctica en temas centrales en las organizaciones, también en el mundo digital y con multimodalidad o modelo híbrido en el pensar, re-pensar, impensar la producción, crecimiento y distribución (en escasez y cuando no sepamos qué hacer, pero sobre todo, en tiempos cuando la atención es difícil de conseguir -la economía de atención-) y en tiempos de la inteligencia artificial generativa según “asiste” a la inteligencia del ser humano, cuyo campo quedó abierto para este tipo de organización donde nos toca vivir y convivir en plataformas virtuales, reales y vida cotidiana con varias generaciones (como nunca antes).

VI
ANDRAGOGÍA
EN LAS ORGANIZACIONES
O ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL:
UN ANÁLISIS NECESARIO

Lo que una gran universidad debería ofrecer a un joven escritor es precisamente eso: conversación, discusión, el arte del acuerdo y, lo que es acaso más importante, el arte del desacuerdo.

Jorge Luis Borges

PRESENTACIÓN

La Andragogía en las Organizaciones surge como una propuesta innovadora desde el Programa de Postdoctorado en el Decanato de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), reconocida como la única universidad de carácter andragógico en Venezuela (Caraballo Colmenares, 2007). Esta institución ha sido pionera en la aplicación de principios andragógicos en la educación universitaria venezolana desde su fundación en 1974 (UNESR, 2024).

Mi principal motivación de investigación fue contribuir al desarrollo de este campo emergente, buscando tender puentes entre la andragogía y el ámbito organizacional. Partiendo de los fundamentos establecidos por el docente estadounidense Malcolm Knowles (1984), quien popularizó el término “andragogía” en el contexto del aprendizaje de adultos, más los aportes del venezolano Félix Adam comencé a realizar las primeras contribuciones en lo que denominé “andragogía organizacional”.

Este concepto (andragogía organizacional) evolucionó gradualmente, incorporando elementos de las teorías del aprendizaje organizacional (Senge, 1990) y del conectivismo (Siemens, George, 2005), hasta llegar a proponer un nuevo enfoque: la andragogía organizacional conectiva (ANDORG-CONECT). Esta propuesta busca integrar los principios andragógicos con las dinámicas propias de las organizaciones contemporáneas y las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación para el aprendizaje en red.

ANDORG-CONNECT se fundamenta en la idea de que el aprendizaje en las organizaciones es un proceso continuo, permanente, colaborativo y conectado, donde los adultos aprenden no sólo de manera formal, sino también a través de interacciones informales, redes de conocimiento y experiencias compartidas (Merriam & Bierema, 2014).

Replanteamiento de los modelos tradicionales

El mundo laboral y organizacional actual marcado por la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad, exige un replanteamiento de los modelos tradicionales de administración, gerencia y gestión, así como los modos de pensar - hacer y ser las organizaciones y demanda modificación en nuestros valores y mentalidad. En este contexto, la andragogía emerge como una perspectiva innovadora en el estudio de las organizaciones. Así las cosas, pretendo delinear las primeras pinceladas de una andragogía organizacional.

Una andragogía organizacional asumida bajo la concepción de la transdisciplinariedad que busca trascender los límites disciplinarios tradicionales. Se busca alcanzar un entendimiento interconectado y multifacético que siempre estará en proceso de desarrollo, fomentando una comunicación constante y una actualización continua. En lugar de centrarse en una sola forma de ver o entender algo (una disciplina específica), la transdisciplinariedad reconoce y valora diversas perspectivas sobre un tema o problema. La transdisciplina no elimina a las disciplinas, **lo que elimina es esa verdad que dice que el conocimiento disciplinario es totalizador**, cambia el enfoque disciplinario por uno que lo traspasa, el transdisciplinario.

Las organizaciones tradicionales, basadas en la racionalidad instrumental y la eficiencia, se ven cada vez más desafiadas a adaptarse a este nuevo entorno. En este marco, surge la necesidad imperiosa de nuevas perspectivas y enfoques para comprender y gestionar las organizaciones de manera efectiva. Es aquí donde surge la **andragogía organizacional**, una nueva concepción que reconoce la importancia del aprendizaje permanente y la autodirección en la formación de individuos capaces de adaptarse y prosperar en este entorno dinámico de las organizaciones, pero que trascienda de los espacios educativos y contribuya a las transformaciones necesarias en las organizaciones.

Así, la andragogía emerge como una alternativa prometedora en este panorama. La andragogía, como disciplina y estrategia, va más allá de la formación académica o laboral, convirtiéndose en un elemento fundamental en

la vida cotidiana de las personas. Se trata de un enfoque **reflexivo-activo** que busca la **formación integral** de seres humanos **sintientes, pensantes y actuantes** en todos los ámbitos de su vida, desde lo personal, profesional laboral hasta lo global.

Más allá de ser un mero campo de conocimiento o una estrategia práctica, como lo define Julio Valdez (2024), la andragogía se transforma en un hecho trascendental en la vida cotidiana de las personas en las organizaciones. Se trata de una praxis reflexiva-activa que se orienta hacia la formación integral y plena de seres humanos en todas sus dimensiones, desde lo social, económico y laboral hasta lo ambiental y cultural. Esta formación se extiende a todas las escalas posibles, desde el individuo hasta el planeta, con el objetivo de generar impactos positivos en el entorno.

Al respecto, Julio Valdez (2024) decía que la andragogía, como ámbito de la formación entre adultas y adultos es simultáneamente, una disciplina (campo de conocimiento) y una estrategia (un camino práctico). Formación que, de hecho, trasciende lo académico, y lo laboral, intentando constituirse en un hecho en la vida cotidiana de las personas. Agregaba que:

Así, la Andragogía, como enfoque reflexivo-activo (praxis), se orienta a la formación integral, plena, de seres humanos (Adam, 1977) (sintientes - pensantes - actuantes), en sus recorridos vitales diarios (sociales, económicos, laborales, ambientales, culturales, etc.) en todas las escalas posibles (persona - familia - grupos - comunidades - nación - región - planeta), con impactos positivos en el entorno.

Para ello, la Andragogía fija la mirada en las posibilidades de un aprendizaje permanente para seres humanos concretos, situados histórica y geográficamente, que transitan por contextos socioculturales específicos. En ese sentido, genera referentes, principios y constructos que les orienten en procesos de aprendizaje pertinentes para sus despliegues vitales particulares. Entre estos tenemos: **autodirección** (cada persona se guía a sí misma, según sus criterios y sus necesidades e intereses), **autorregulación** (cada adulta y adulto controla el curso de sus acciones desde el análisis de las consecuencias a partir de sus marcos éticos), **horizontalidad** (las acciones se desarrollan en relación constante con otros seres humanos, relaciones que han de ocurrir en reciprocidad y equidad), **sinergia** (concentración de esfuerzos, trabajo cooperativo) y **continuidad experiencial** (potencialidad formativa desde la experiencia). (p. 36)

En un contexto organizacional en constante cambio, la andragogía se convierte en una herramienta fundamental para la adaptación, la innovación y el crecimiento sostenible de las organizaciones del futuro. Por lo cual, no le denominaré organizaciones andragógicas, sino más bien organizaciones Triple “A”⁵³, por la diversidad de tipos de organizaciones tradicionales y emergentes que existen, emergen y conviven en un mundo en permanente cambio.

Andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional

La andragogía, como disciplina que se centra en el aprendizaje de adultos, puede ofrecer herramientas valiosas para abordar estos desafíos en las organizaciones. Los adultos aprenden de manera diferente a los niños, y requieren de metodologías andragógicas que se ajusten a sus características y necesidades. Estas metodologías se basan en principios como la autonomía, la participación, la reflexión y la experiencia que también tienen sus implicaciones dentro de las organizaciones, pero que trascienden el espacio educativo.

Así las cosas, hay aspectos teóricos, metodológicos y epistemológicos que contribuyan a la comprensión de los problemas complejos que surgen con las nuevas exigencias de las organizaciones y que pueden ser abordados desde la **praxis andragógica como opción** para encontrar respuestas identificadas con el tipo de organización y conforme a su respectiva misión, visión, cultura organizacional y filosofía de gestión.

- Surge en el marco de la Primera Cohorte del Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones (PDAO) como una manifestación de nuestro compromiso con los principios fundacionales de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR): la experimentalidad y la andragogía en el marco de la educación permanente de los nuevos tiempos, como una acción concreta para la transformación cualitativa de la educación universitaria que enfrente la despersonalización de los escenarios educativos y organizacionales ante la virtualidad, el vaciamiento del pensamiento por saturación de información inútil y su automatización en las redes de Inteligencia Artificial (IA), que hace cada vez más imprescindible otras formas del hacer académico y organizacional, que le otorguen valor a la autenticidad del sentir-pensar, de las reflexiones experienciales y a los aprendizajes

53 Organizaciones Triple “A”: Aprende-emprendedoras, Ágiles-Adaptativas y Antifrágiles.

significativos de la vida del aprendiz adulto, el cual asume de forma consciente. libre, abierta, reflexiva, lo que ha sido su experiencia y a partir de allí, trabaja los contenidos requeridos en el camino de su aprendizaje en los diferentes entornos organizacionales en los que hace vida (Diseño del Postdoctorado. UNESR, 2023).

La andragogía organizacional es una metáfora y organon para describir la complejidad y la dinámica de las organizaciones, pero también una respuesta a la necesidad de comprender el hecho organizacional y actuar en consecuencia. La andragogía organizacional es la convivencia entre orden y desorden, en donde no domina ninguno de los dos e incluso el desorden es indispensable para la sobrevivencia de la organización, ya que el desorden propicia el cambio necesario para su sobrevivencia. En la andragogía organizacional se fortalece la sinergia y se lucha contra la entropía como dos fuerzas que coexisten en las organizaciones. La nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional puede ayudar a las organizaciones a encontrar el equilibrio entre estas dos fuerzas, por cuanto existen procesos retroactivos y recursivos que se producen y complementan los unos a los otros en una dinámica dialógica complementaria que, según Edgar Morín (2002a), permite que en un mismo espacio de pensamiento, la coexistencia de lógicas antagónicas que se necesitan para su producción y coexistencia.

La clave para una andragogía organizacional exitosa radica en encontrar el equilibrio entre estos dos enfoques. Un orden estructurado proporciona la base necesaria para el aprendizaje, mientras que un desorden controlado permite la exploración y el crecimiento individual en las organizaciones.

Así entendida, la andragogía organizacional iría más allá de teorías, técnicas, métodos y estrategias de enseñanza aprendizaje con adultos en contextos organizacionales y más allá de la implementación de programas de capacitación en las organizaciones o de relaciones de enseñanza - aprendizaje no formales en los lugares habituales de desempeño laboral. Es decir, trascienden el espacio educativo.

Por ello las nuevas formas de comprensión para “percibir y mostrar” las diversas transformaciones organizacionales sólo pueden ser concebidas mediante un pensamiento que admita el orden y desorden, la sinergia y la entropía, la diversidad y la heterogeneidad. Un pensamiento integrador, complejo, transdisciplinario, sinérgico y hologramático entre partes y todo,

entre contextos y globalidad. Y, que en medio del caos y la incertidumbre “el adulto en las organizaciones” busque activar el pensamiento intuitivo imaginario (Adam, 2024b)

De allí que la meta final de la andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones aquí propuesta, en el sentido de “praxis andragógica en acción”, va más allá de los límites convencionales de la educación y sus espacios educativos tradicionales, en tanto permita trascender dichos espacios educativos para abrazar y permear cada rincón de todo tipo de organizaciones.

Esta visión aspira a transformaciones profundas en las estructuras organizacionales que fomenten y generen entornos horizontales que promuevan la comunicación fluida, la comunicación interdisciplinaria y un diálogo abierto entre todos los niveles jerárquicos. Que fomente la colaboración interdisciplinaria, el intercambio de ideas convergentes y divergentes, así como la toma de decisiones compartida, autogestión, liderazgo y habilidades sociales. A la vez que sean espacios democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos donde cada individuo asuma un rol activo (no pasivo) y protagónico en su propio desarrollo y en el de la organización para moldear organizaciones o construir organizaciones de nuevo tipo / nueva generación, más antifrágiles e innovadoras donde el aprendizaje permanente y el desarrollo humano sean motores catalizadores de transformación organizacional en tiempos de cambios disruptivos y exponenciales como los robots humanoides en el trabajo y la inteligencia artificial que los impulsa.

A continuación los componentes clave de esta transformación:

- **Eliminación de jerarquías rígidas⁵⁴:** Crear un ambiente donde la comunicación sea fluida entre todos los niveles jerárquicos, eliminando barreras que limitan la expresión de ideas y opiniones.
- **Toma de decisiones colaborativas:** Implementar procesos de toma de decisiones que involucren a toda la organización, asegurando que todas las voces sean escuchadas y consideradas.
- **Intercambio de ideas divergentes y convergentes:** Fomentar un ambiente de apertura y curiosidad que permita el intercambio de ideas

54 Aunque la jerarquía ofrece ciertos beneficios, en muchas ocasiones puede convertirse en un obstáculo para el dinamismo organizacional, ya que la división rígida de funciones y la falta de comunicación efectiva entre equipos pueden llevar a la parálisis. Las organizaciones del futuro no pueden depender exclusivamente de estructuras tradicionales basadas en organigramas y escalas de poder, ya que los desafíos que enfrentan son cada vez más disruptivos y exigen modelos más flexibles, colaborativos y adaptativos.

desde diversas perspectivas, estimulando la creatividad y la innovación.

- **Autogestión y liderazgo:** Capacitar a los miembros de la organización en liderazgo y autogestión, permitiéndoles tomar iniciativas y contribuir activamente al desarrollo de la organización.
- **Inclusión y diversidad:** Asegurar que todos los miembros de la organización se sientan valorados y representados, promoviendo una cultura de diversidad e inclusión.
- **Espacios dialógicos:** Crear espacios físicos y virtuales que faciliten la interacción, el diálogo y el aprendizaje colaborativo, fomentando un sentido de comunidad y pertenencia.
- **Formación permanente:** Ofrecer oportunidades constantes de aprendizaje y desarrollo, adaptándose a las necesidades cambiantes de los miembros de la organización y al avance tecnológico.
- **Desarrollo integral:** Enfatizar el desarrollo de habilidades blandas junto con las técnicas y conocimientos específicos de cada puesto, reconociendo la importancia de un crecimiento personal y profesional equilibrado.
- **Flexibilidad y antifragilidad:** Diseñar organizaciones que puedan adaptarse rápidamente a cambios disruptivos, como la introducción de tecnologías emergentes, manteniendo su capacidad para innovar y responder a nuevas demandas.

En otras palabras:

1. Crear un ambiente en el que la comunicación sea transparente y bidireccional, eliminando barreras jerárquicas y promoviendo la honestidad y la claridad en todas las interacciones.
2. Incentivar la cooperación entre departamentos, equipos y roles distintos, fomentando el intercambio de ideas y conocimientos que vayan más allá de las especializaciones individuales.
3. Implementar procesos de toma de decisiones que involucren a toda la organización, asegurando que todas las voces sean escuchadas y que las decisiones reflejen la visión y necesidades colectivas.
4. Desarrollar capacidades de autogestión y liderazgo en todos los miembros de la organización, promoviendo la responsabilidad individual y colectiva en la gestión de proyectos y objetivos organizacionales.

5. Mejorar las habilidades sociales y emocionales de los miembros de la organización, facilitando la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de trabajar en equipo hacia metas comunes.
6. Construir organizaciones que valoren y promuevan la diversidad, la igualdad y la inclusión, asegurando que todos los miembros tengan voz y oportunidad para contribuir al éxito colectivo.
7. Impulsar un modelo de participación activa y protagonista de cada individuo en su propio desarrollo y en el de la organización, movilizándolo energías creativas y constructivas hacia la transformación y el avance.
8. Diseñar organizaciones antifrágiles capaces de adaptarse y prosperar en entornos cambiantes y disruptivos, promoviendo la innovación constante como motor de crecimiento y mejora continua.

Por lo que esta visión de la andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones no solo busca mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones, sino también transformarlas en entornos de aprendizaje y desarrollo permanente, donde cada individuo y equipo pueda asumir un papel activo en la construcción de un futuro más brillante y resiliente. Al hacerlo, las organizaciones no solo se preparan para enfrentar los desafíos de la era digital y la automatización, sino que también se posicionan para liderar en un mundo en constante cambio.

La andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional propuesta no solo se enfoca en el aprendizaje y desarrollo individual, sino que busca transformar las organizaciones en entornos dinámicos y colaborativos que potencien el crecimiento y la adaptabilidad en un mundo cada vez más digitalizado y complejo. Al lograr esta transformación, las organizaciones podrán superar los desafíos de la era de la IA y la robótica, convirtiéndose en actores proactivos y resilientes en el panorama laboral actual y futuro.

Enfoque holístico, humanista y transformador en las organizaciones

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional se funda en principios como la sustentabilidad y una visión biocéntrica de lo viviente donde el ser humano se resitúa como uno más de la cadena de la vida⁵⁵. Se funda también en la deconstrucción de las creencias de

55 Lo que se antepone a la visión antropocéntrica en la cual el ser humano se asume como el mero centro -alfa y omega- de la vida.

que la naturaleza es una fuente inagotable de recursos y que están allí para ser explotada en una relación ecodpredadora que tiene como fin la acumulación ampliada de capital.

Este enfoque se basa en los siguientes principios:

- **Centrado en el adulto:** El adulto es el protagonista de su propio aprendizaje.
- **Aprendizaje experiencial:** El aprendizaje se basa en la experiencia del adulto.
- **Aprendizaje reflexivo:** El adulto reflexiona sobre su propia experiencia para aprender de ella.
- **Aprendizaje colaborativo:** El adulto aprende en colaboración con otros adultos.
- **Aprendizaje contextualizado:** El aprendizaje se vincula con el contexto laboral del adulto.

Fortaleciendo la sinergia y combatiendo la entropía en las organizaciones desde la nueva visión de la andragogía o andragogía organizacional

La andragogía puede contribuir a fortalecer la sinergia (orden) y combatir la entropía (desorden, caos) en las organizaciones de diversas maneras. A saber:

- **Promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo:** La andragogía fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre los adultos, lo que puede ayudar a mejorar la comunicación, la coordinación y la resolución de problemas en las organizaciones.
- **Desarrollando habilidades de pensamiento crítico y creativo:** La andragogía ayuda a los adultos a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y creativo, lo que les permite abordar los desafíos de manera más efectiva y encontrar soluciones innovadoras.
- **Fomentando el aprendizaje permanente:** La andragogía promueve el aprendizaje permanente de los nuevos tiempos, lo que es esencial para que las organizaciones se adapten a los cambios del entorno.

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones tiene el potencial de transformar la forma en que se gestiona el aprendizaje y desarrollo en las organizaciones. Al centrarse en el adulto, el aprendizaje experiencial, reflexivo, colaborativo y contextualizado, la andragogía puede ayudar a las

organizaciones a fortalecer la sinergia, combatir la entropía y alcanzar el éxito en un entorno complejo e incierto.

Así las cosas, al “sacar” la andragogía del campo educativo y “trasladar” una nueva visión de la andragogía en las organizaciones estaría inscrita entonces en las ciencias sociales y humanas porque, metafóricamente hablando, la sociedad y la persona está al interior de las organizaciones. Como señala Edgar Morin, las partes están en el todo y el todo está contenido en cada parte. Y, con la idea de que el todo es mayor que la suma de sus partes que ofrece la teoría de la sinergia. En otras palabras, cuando dos o más elementos se combinan de manera sinérgica, crean un resultado que es más grande y mejor que lo que se podría lograr individualmente.

También estaríamos reconociendo la imposibilidad de disociar “el objeto conocido” del “sujeto que lo conoce” de allí que empezar este camino por reconstruir la “autobiografía intencionada del sujeto que conoce el objeto” tiene sentido porque además permite analizar la relación entre experiencia, conocimiento y sociedad. Y aunque individual, siempre será un producto colectivo y en diálogo de saberes donde hasta el conocimiento “profano” también es objeto y sujeto de conocimiento que incluye la conversación y el diálogo sincero que devela relaciones de dominio, poder, sumisión para emancipar y crecer con el otro, cuya creación no es ajena al contexto histórico concreto.

Función andragógica en la acción andragógica organizacional

Teniendo en cuenta lo señalado por Félix Adam (2016) -en el texto que sigue-, en cuanto a la funcionalidad de la acción andragógica en los campos que persigue y en su propia ejecución y, ahora en las organizaciones:

La función andragógica no tiene que provocar precisamente intereses, motivaciones o necesidades que ya el adulto posee.

La primera fase de esta función es mantener, consolidar y enriquecer esos intereses para abrirle nuevas perspectivas de vida profesional, cultural, social -esto es muy importante- y política. Cuando un adulto acude a un centro educativo, lo hace rompiendo prejuicios de diversa índole y, ante todo, movido por motivaciones definidas que surgen del medio en que se desenvuelve, como padre de familia, como trabajador o como ciudadano.

La segunda fase de la acción andragógica es de orientación -pues, ni a un analfabeto se le puede guiar como se hace con un niño- para mostrar al adulto nuevos rumbos, de carácter prospectivo y promover en él la idea de que, en toda colectividad humana, educarse es progresar.

Por eso compartimos el criterio de Axford, no en el sentido que lo expresa de la orientación profesional, sino como función de ayudar al adulto a tomar decisiones más sabias y maduras, y aceptar la responsabilidad de sus actos.

La tercera fase, eminentemente instructiva, es actualizar al adulto, renovar sus conocimientos para que continúe aprendiendo, investigando, reformulando conceptos enriqueciendo su vida cultural, científica y tecnológica. Pero instruir andragógicamente no es depositar conocimientos, sino desarrollar el pensamiento y la creatividad.

Para Maslow la creatividad implicaba inventiva, novedad diferente a lo existente o lo viejo. Él nos dice, en una frase sencilla y humorística, todo el contenido de la creatividad:

Generalmente, cocinando o en calidad de padre o madre o formando hogar se podría ser creador mientras que la poesía necesariamente no lo es.

La cuarta fase de la función andragógica, es la proyección humana, que consiste en interpretar las variables de que fuimos, somos y seremos, entre las que se conjuga la esencia misma del hombre. Ella se traduce en formas de conducta en la vida social, política y económica, de tal manera que la suma de sus viejas y nuevas experiencias, se proyecte en la colectividad y hacia el futuro.

En resumen, la actividad andragógica, escolarizada o no, conduce a que el adulto:

- A. Aprecie el carácter utilitario que tienen las nuevas experiencias para su vida.
- B. Transforme las habilidades y destrezas adquiridas en un momento dado de su existencia, para extenderla o aplicarla a nuevas situaciones.
- C. Utilice convenientemente el proceso lógico y dialéctico del pensamiento.
- D. Continúe su proceso de auto-realización, valorando racionalmente sus propias vivencias y posibilidades intrínsecas.
- E. Integre progresivamente al medio socio-cultural en que vive, su acervo cultural, profesional y social; sea consciente de su rol cívico-político y participe responsablemente en la solución de los problemas nacionales e internacionales.

En síntesis, la acción andragógica, según Félix Adam, trasciende el simple acto de educar al adulto para enfocarse en un proceso integral que abarca desde la consolidación de intereses y motivaciones existentes hasta su proyección en la vida social, cultural, política y profesional. Este enfoque respeta la individualidad del adulto, valorando sus experiencias previas y reconociendo el contexto en el que se desenvuelve. Al integrar fases de consolidación, orientación, instrucción y proyección, la función andragógica no solo fomenta el aprendizaje continuo, sino que también fortalece la capacidad del adulto para tomar decisiones responsables y transformar su entorno desde una perspectiva crítica y creativa.

En este sentido, la propuesta andragógica no se limita a la adquisición de conocimientos, sino que **impulsa el desarrollo de un pensamiento lógico, dialéctico y creativo que permite al adulto adaptarse y contribuir de manera significativa a su contexto social**. Así, la educación andragógica no es solo un medio para el crecimiento individual, sino una herramienta clave para la construcción de una sociedad más justa, consciente y participativa, donde cada adulto se convierta en un agente activo de cambio y progreso colectivo.

DEVELANDO EL POTENCIAL DE LA ANDRAGOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES Y PERFILANDO LA FIGURA DEL ANDRAGOGO(A) ORGANIZACIONAL

El propósito central de este acápite es desarrollar un esquema conceptual y analítico de la andragogía en las organizaciones, también denominada andragogía organizacional. Este campo emergente en el análisis organizacional se presenta como una herramienta innovadora para abordar los problemas (hiper)complejos que caracterizan la vida organizacional contemporánea.

Para lograr este objetivo, el presente acápite se estructura en dos secciones fundamentales:

- 1. Develando la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional:** En esta sección, se explora en profundidad el concepto de andragogía organizacional, sus fundamentos teóricos y su relevancia en el contexto actual de las organizaciones.
- 2. Perfilando la figura del(a) andragogo(a) organizacional:** Aquí se delinean las características, competencias y roles del profesional

especializado en andragogía organizacional, esencial para la implementación efectiva de estos principios en el ámbito laboral.

Es importante señalar que el trasfondo teórico que sustenta este análisis merece una cuidadosa consideración. La matriz conceptual que se presenta a continuación ofrece una base sólida para examinar y debatir nuevas vías de renovación e innovación en las organizaciones, ya sea desde la perspectiva andragógica o bajo el paradigma de las organizaciones andragógicas.

Este enfoque busca no solo enriquecer el campo del análisis organizacional, sino también proporcionar herramientas prácticas para enfrentar los desafíos complejos que las organizaciones modernas encuentran en su búsqueda de aprendizaje, adaptación y crecimiento continuo.

- A. Fase #1: Desde los libros extraje la visión andragógica y lo concierne a su equivalente en las organizaciones para las dos partes de este apartado: (1) la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional y (2) andragoga o andragogo organizacional como ese nuevo perfil del trabajador, directivo o líder en las organizaciones.
- B. Fase #2: Para darle estructura de silogismo utilice *phind*, una inteligencia artificial generativa (IAG) que se presenta así misma como «un asistente y buscador inteligente». Se trata de una IAG que complementa sus respuestas narrativas con resultados de búsqueda en la web e inclusive presenta alternativas de nuevos prompts con facetas o dimensiones temáticas relacionadas para seguir explorando el tema. Es decir, *Phind* aporta un triple resultado que me fue muy útil. Es un buscador bimodal. Seleccione el modelo de IA Phind, porque tiene usos ilimitados, mientras que GPT4 está limitado a un número total diario.
- C. Fase #3: a partir de los silogismos, realicé la construcción de los argumentos concernientes a la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional.
 - A dicha construcción de argumentos o aporte, lo denominé **conclusión integrada o reconstrucción teórica**, por cuanto realicé la reconstrucción de conceptos o nociones teóricas a partir de sus partes constituyentes de los silogismos e integrando nuevas

ideas o enfoques para generar una comprensión más completa y de avanzada.

Seguidamente las dos secciones: (a) develando la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional y, (b) perfilando la figura del(a) andragogo(a) organizacional.

A. Nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional

En especies de silogismos que constan de tres proposiciones como premisas, la última de las cuales se infiere o deduce conclusiva y necesariamente de las otras dos, tengo a bien presentar los siguientes argumentos:

| N° | Silogismo |
|----|---|
| 1A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>PREMISA MAYOR: La andragogía es la ciencia y arte de instruir y educar permanentemente al hombre en cualquier período del desarrollo psicobiológico en función de su vida cultural, ergológica (laboral) y social. (Félix Adam)</p> <p>PREMISA MENOR: <i>Andros</i> = hombre, persona mayor; <i>ago</i> = guiar o conducir. La andragogía trata de comprender al adulto desde todos sus componentes humanos, como un ente psicológico, biológico y social, con la finalidad de incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad para promover la autorrealización.</p> <p>CONCLUSIÓN: Por lo tanto, la andragogía es toda actividad intencional y profesional dedicada a guiar y conducir al adulto en su desarrollo integral, promoviendo su crecimiento personal y profesional a través de un enfoque holístico que abarca aspectos psicológicos, biológicos y sociales.</p> <p>Es toda actividad intencional y profesional. La andragogía trata de comprender al adulto desde todos sus componentes humanos, como un ente psicológico, biológico y social, con la finalidad de incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad para promover la autorrealización.</p> <p>La base del aprendizaje de adulto o el método de aprendizaje -siguiendo a Jacques Delors (1996)- comprende cuatro aspectos: aprender a conocer, aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser. →</p> |

| N° | Silogismo |
|----|--|
| 1A | <p>Con las y los adultos los métodos y las técnicas didácticas son más procedimentales, indican cómo hacer algo con precisión, ya que han sido creadas para un propósito determinado. Las estrategias didácticas son intencionales (tácticas) dirigidas a un objetivo relacionado con el aprendizaje estas a su vez son susceptibles de formar parte de la estrategia.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Independiente de su forma, tamaño, operaciones, funciones, racionales, multirracionalidad y tipo: formal, informal, feminista, indígena, campesinas, movimientos sociales, consejos comunales, comunas, universidades, industrial, científica, empresa, interestatlaes, emergentes, entre otras nuevas formas de organización en movimiento de alcance nacional y regional latinoamericano, es decir, organizaciones como redes sociales complejas y multidimensionales como parte de las realidades sociales y formas alternativas de organizaciones creadas para desarrollar vínculos sociales basadas en la solidaridad y dignificación del ser humano.</p> |

— Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 1A)

La **nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional** sería un enfoque organizacional del siglo XXI que combina lo mejor de los postulados y principios de la andragogía en las organizaciones para crear un ambiente laboral más efectivo para “adultos con heterogeneidad en el pensar, sentir y actuar” que en vez de obstaculizar los procesos organizacionales que generan entropía, más bien entran en procesos sinérgicos convirtiéndose en facilitadores de tales procesos y les une el interés común de la misión, visión, filosofía y políticas organizacionales:

- Aprenden a trabajar juntos y a resolver problemas reales en la vida organizacional, por lo que existe la posibilidad de desarrollar habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones.
- Sienten que el aprendizaje en las organizaciones es relevante para la vida y objetivos organizacionales.
- Aportan experiencias profesionales al proceso organizacional al cual están involucrados(as) activamente.

| N° | Silogismo |
|-----------|---|
| 2A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: En el hecho andragógico que es dinámico, verdadero, real, objetivo y concreto intervienen factores biológicos, históricos, antropológicos, psicológicos, sociales, ergológicos, económicos y jurídicos, que condicionan la vida del ser humano.</p> <p>Premisa Menor: La andragogía, como ciencia y arte de instruir y educar al adulto, requiere un enfoque integral que considere estos diversos factores para ser efectiva.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, la andragogía debe adoptar un enfoque holístico que integre los factores biológicos, históricos, antropológicos, psicológicos, sociales, ergológicos, económicos y jurídicos para satisfacer las necesidades y condiciones de vida del adulto, asegurando así un aprendizaje significativo y relevante.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: En las Organizaciones es o se trata de abandonar la idea de generalización y universalidad.</p> <p>Premisa Menor: La idea de generalización y universalidad en las organizaciones puede limitar la adaptabilidad y la inclusión, ya que no todas las situaciones, necesidades o contextos son iguales. La universalidad puede ignorar las particularidades y las necesidades específicas de diferentes grupos o roles dentro de una organización.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, las organizaciones deben buscar un enfoque más flexible y adaptativo, reconociendo y respondiendo a las necesidades específicas de sus miembros y contextos, en lugar de adherirse a una visión de generalización y universalidad rígida.</p> |

— Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 2A)

Lo anterior, para la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional, considerando la necesidad de abandonar la idea de generalización y universalidad, esto implicaría adoptar un enfoque más personalizado y adaptativo. Este enfoque estaría alineado con los principios de la andragogía, que enfatizan la importancia de entender y respon-

der a las necesidades individuales y contextuales de las y los adultos en el entorno laboral.

Aquí se detallan algunas características clave de esta nueva visión:

- 1. Personalización del aprendizaje:** En lugar de implementar programas de capacitación y desarrollo que sean uniformes para todos, las organizaciones deben ofrecer opciones de aprendizaje que se adapten a las necesidades, intereses y estilos de aprendizaje individuales de los adultos. Esto podría incluir la oferta de cursos en línea flexibles, tutorías personalizadas y oportunidades de aprendizaje basadas en proyectos que permitan a los adultos aplicar lo que aprenden en contextos reales.
- 2. Inclusión y diversidad:** Reconociendo que cada adulto tiene una historia y experiencias únicas, las organizaciones deben esforzarse por crear entornos de trabajo y programas de aprendizaje que sean inclusivos y respetuosos de la diversidad. Esto significa considerar las diferencias culturales, socioeconómicas y de género al diseñar y ejecutar programas de andragogía.
- 3. Colaboración y comunidad:** Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los adultos puede ser una poderosa herramienta para el aprendizaje y el desarrollo profesional. Las organizaciones pueden crear espacios y oportunidades para que los adultos trabajen juntos en proyectos, compartan experiencias y aprendan unos de otros.
- 4. Evaluación y retroalimentación constantes:** Para asegurar que los programas de andragogía sean efectivos y estén alineados con las necesidades de los adultos, es crucial implementar mecanismos de evaluación y retroalimentación constantes. Esto permitirá a las organizaciones ajustar y mejorar sus programas de aprendizaje en respuesta a las necesidades cambiantes de los adultos.
- 5. Uso de tecnologías avanzadas:** La inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías digitales pueden ser utilizadas para personalizar aún más el aprendizaje y facilitar el acceso a recursos y oportunidades de desarrollo. Por ejemplo, las plataformas de aprendizaje basadas en IA pueden adaptar el contenido y el ritmo de aprendizaje a las preferencias individuales de los adultos.

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones implica un enfoque más personalizado, inclusivo y adaptativo que se alinea con las necesidades y circunstancias individuales de los adultos. Este enfoque no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los adultos con su trabajo y desarrollo profesional, sino que también contribuye a la eficacia y la sostenibilidad de las organizaciones.

| N° | Silogismo |
|------------------|---|
| <p>3A</p> | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: La racionalidad que se hace presente en cuanto el adulto posee elementos de juicio para reflexionar en sus justos términos sobre los contenidos que se le suministran.</p> <p>Premisa Menor: Esta racionalidad le lleva a acrecentar en él las motivaciones interiores para el logro de objetivos y metas que él determina.</p> <p>Conclusión: Muchas veces los contenidos no enriquecen su experiencia y la racionalización le induce a desertar de los centros de estudios o permanecer en los mismos, no por el beneficio que le presta, para alcanzar créditos que necesita, a fin de consolidar sus posiciones o alcanzar otras.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: En las Organizaciones es o se trata de multirracionalidad, multigeneraciones y diversos ajustes de las organizaciones.</p> <p>Premisa Menor: La multirracionalidad, la presencia de múltiples generaciones y la variedad en las estructuras y formas de organización son características fundamentales del entorno empresarial actual, reflejando la diversidad y la complejidad de la sociedad en la que operan.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, las organizaciones deben adoptar estrategias y prácticas que reconozcan y valoren esta diversidad, promoviendo un ambiente inclusivo y equitativo que fomente el éxito y la satisfacción de todos los miembros de la organización, independientemente de su origen racial, edad o posición dentro de la estructura organizacional.</p> |

— **Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 3A)**

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional surge de la integración de los principios andragógicos con las necesidades y características específicas del entorno organizacional, pero también surge de trascender los espacios educativos y contribuir a transformaciones en las organizaciones.

Esta visión se construye sobre la premisa de que el adulto, con su capacidad de juicio y motivación interna, requiere un enfoque de aprendizaje que sea relevante, flexible y orientado a la resolución de problemas reales. Al mismo tiempo, las organizaciones, marcadas por la diversidad de racionalidades (multirracionalidad), generacional y estructural, necesitan adaptarse a estas dinámicas para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y productivo.

Aquí se detalla cómo esta nueva visión se pudiera manifestar en la práctica:

1. Evaluación y mejora continua: La andragogía organizacional valora la evaluación y la retroalimentación como partes esenciales del proceso organizacional.

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional se centra en proporcionar un aprendizaje relevante, flexible y contextualizado que responda a las necesidades y capacidades de los adultos en un entorno diverso y dinámico. Esta visión busca no solo mejorar el desarrollo individual de los adultos, sino también fortalecer la eficacia y la inclusión de las organizaciones.

| N° | Silogismo |
|----|--|
| 4A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: La comunidad adulta que debe caracterizarse por el respeto mutuo y participativo de sus integrantes.</p> <p>Premisa Menor: Este respeto y participación activa son fundamentales para el desarrollo y la realización de los adultos, ya que fomentan un ambiente de aprendizaje y crecimiento colectivo.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en la andragogía, es crucial promover y cultivar un sentido de comunidad entre los adultos, basado en el respeto mutuo y la participación activa, para potenciar su aprendizaje y desarrollo integral.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: La comunidad adulta que la integra debe caracterizarse por el respeto mutuo y participativo de sus integrantes.</p> <p>Premisa Menor: Este respeto y participación activa son fundamentales para el desarrollo y la realización de los adultos, ya que fomentan un ambiente de aprendizaje y crecimiento colectivo.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en las organizaciones es crucial promover y cultivar un sentido de comunidad entre los adultos, basado en el respeto mutuo y la participación activa.</p> |

— Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 4A)

En la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional se centraría en promover un sentido de comunidad basado en el respeto mutuo y la participación activa, lo que a su vez fomenta el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los adultos. Esta visión busca no solo mejorar la satisfacción y el compromiso de las y los adultos con su ambiente de trabajo y desarrollo profesional, sino también fortalecer la eficacia y la sostenibilidad de las organizaciones.

| N° | Silogismo |
|-----------|---|
| 5A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: Las y los adultos necesitan tiempo y espacio para aprender a su propio ritmo.</p> <p>Premisa Menor: Las y los adultos tienen tiempo limitado (no tienen tiempo que perder) y deben equilibrar las demandas de la familia, el trabajo y la instrucción.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en la andragogía es crucial proporcionar a las y los adultos oportunidades de aprendizaje flexibles y adaptativos que les permitan integrar sus compromisos personales y profesionales con su deseo de crecimiento y desarrollo continuo.</p> <p>Este silogismo refleja la dualidad inherente al proceso educativo de adultos en la andragogía: por un lado, la necesidad de autonomía y control sobre el ritmo y contenido del aprendizaje; por otro lado, la realidad de las limitaciones temporales y las múltiples responsabilidades que enfrentan los adultos. La andragogía busca equilibrar estas dos perspectivas mediante el diseño de programas educativos que sean accesibles, relevantes y flexibles, adaptándose a las circunstancias individuales de cada adulto.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: No puede ir a su propio ritmo, porque hay funciones, competencias y atribuciones que cumplir en tiempos acotados y determinados en las organizaciones (gestión del tiempo).</p> <p>Premisa Menor: Con el menor esfuerzo y a la mayor brevedad.</p> <div style="text-align: right;">→</div> |

| N° | Silogismo |
|-----------|--|
| 5A | <p>Conclusión: Uso responsable del tiempo y trabajo autónomo.</p> <p>Este silogismo sugiere que, dadas las limitaciones de tiempo y la necesidad de cumplir con tareas específicas dentro de un marco organizacional, es fundamental adoptar una postura de uso responsable del tiempo y trabajar de manera autónoma. Esto implica optimizar los recursos disponibles, priorizar tareas según su relevancia y urgencia, y buscar formas de aumentar la eficiencia sin sacrificar la calidad del trabajo. La gestión efectiva del tiempo y el trabajo autónomo son clave para lograr resultados positivos en entornos organizacionales donde el tiempo es un recurso escaso y las expectativas son altas.</p> |

— **Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 5A)**

En la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional busca transformar el entorno laboral convirtiéndolo en un espacio propicio para el aprendizaje permanente y el desarrollo profesional de las y los adultos que trascienda los espacios educativos *per sé*, trascienda los muros y horarios escolares, entendiendo que este grupo demográfico representa una riqueza invaluable para las organizaciones debido a su experiencia, madurez y capacidad para liderazgo.

| N° | Silogismo |
|-----------|--|
| 6A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: El proyecto de vida es una guía integral que orienta las decisiones y acciones de una persona a lo largo de su existencia, reflejando sus aspiraciones, valores y metas personales y profesionales.</p> <p>Premisa Menor: La andragogía se centra en el aprendizaje de adultos, adaptando métodos y estrategias educativas a las necesidades y características únicas de esta población, con énfasis en la autonomía, la motivación intrínseca y la relevancia del aprendizaje para la vida cotidiana y profesional.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en la andragogía es fundamental incorporar el proyecto de vida de los adultos como un componente central del proceso educativo, ya que este proyecto representa la base sobre la cual se pueden diseñar programas de aprendizaje que sean significativos, relevantes y orientados hacia el desarrollo integral del individuo.</p> <p style="text-align: right;">→</p> |

| N° | Silogismo |
|----|--|
| 6A | <p>Este silogismo subraya la importancia de entender el proyecto de vida de los adultos para poder ofrecerles experiencias de aprendizaje que no solo complementan sino que también fortalecen su camino hacia la realización personal y profesional. La andragogía, al reconocer y valorar el proyecto de vida de los adultos, puede contribuir significativamente a su bienestar y éxito en la vida, adaptando el aprendizaje a sus necesidades y objetivos específicos.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Construir el proyecto en común (misión, visión, filosofía y políticas organizacionales)</p> <p>Premisa Mayor: Un proyecto compartido, definido por una misión clara, una visión ambiciosa, una filosofía coherente y políticas organizacionales sólidas, sirve como la columna vertebral de cualquier organización exitosa. Este proyecto articula el propósito, dirección y valores fundamentales que guían todas las acciones y decisiones dentro de la entidad.</p> <p>Premisa Menor: Las organizaciones funcionan mejor cuando todos sus miembros comparten un objetivo común y comprenden cómo sus roles individuales contribuyen al éxito general de la organización.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en las organizaciones, es crucial construir un proyecto en común que incluya una misión, visión, filosofía y políticas organizacionales claras y compartidas. Este enfoque garantiza que todos los miembros de la organización estén alineados hacia metas comunes, fomentando la cooperación, la eficiencia y la excelencia en el desempeño.</p> <p>Este silogismo destaca la importancia de tener un proyecto compartido bien definido en las organizaciones, ya que este actúa como un norte que orienta la toma de decisiones, la asignación de recursos y la evaluación del éxito. Al estar alineados en torno a un conjunto claro de objetivos y valores, los miembros de la organización pueden trabajar de manera más efectiva hacia el logro de metas comunes, lo que a su vez contribuye al crecimiento y al éxito sostenible de la organización.</p> |

— **Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 6A)**

En la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional, se centra en el desarrollo de proyectos compartidos que incluyen una misión, visión, filosofía y políticas organizacionales claras. Este enfoque asegura que el aprendizaje sea relevante, eficiente y contribuya al desarrollo integral de los adultos, mejorando así la competitividad y el éxito de la organización.

| N° | Silogismo |
|----|--|
| 7A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: El esfuerzo concentrado e intencionado es fundamental para el aprendizaje efectivo, especialmente en el caso de los adultos que buscan actualizar sus conocimientos o adquirir nuevas habilidades en un contexto de educación permanente.</p> <p>Premisa Menor: La andragogía, como disciplina dedicada al aprendizaje de adultos debe incorporar estrategias que fomenten el esfuerzo concentrado e intencionado, adaptándose a las necesidades y características específicas de esta población.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en la andragogía es crucial diseñar programas y metodologías que estimulen el esfuerzo concentrado e intencionado de los adultos, asegurando que el aprendizaje sea significativo y relevante para su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Este silogismo subraya la importancia de adaptar los métodos educativos a las necesidades de los adultos, reconociendo que su participación requiere un compromiso activo y consciente. La andragogía, al enfocarse en el aprendizaje autónomo y significativo, juega un papel crucial en el fomento de este esfuerzo, facilitando el acceso a oportunidades de aprendizaje que se alinean con los intereses y objetivos de vida de los adultos.</p> <p style="text-align: right;">→</p> |

| N° | Silogismo |
|----|--|
| 7A | <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: Mantener un equilibrio entre los diversos elementos dentro de las organizaciones, como la estructura organizativa, los procesos humanos y el equilibrio entre la vida personal y laboral, es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.</p> <p>Premisa Menor: Sin embargo, es posible que en la búsqueda de eficiencia y productividad, algunas áreas puedan recibir mayor atención, mientras que otras podrían verse descuidadas.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en las organizaciones es crucial no descuidar ningún elemento, incluso si se prioriza el esfuerzo concentrado en áreas específicas. Un enfoque equilibrado que considere tanto los aspectos estructurales como humanos, junto con el bienestar de los empleados, contribuirá a una cultura laboral positiva, mayor productividad y éxito sostenido.</p> <p>Este silogismo subraya la importancia de un enfoque holístico en la gestión organizacional, reconociendo que el éxito no depende únicamente de la eficiencia en ciertas áreas, sino de la armonía y equilibrio entre todos los elementos que conforman la organización. La gestión efectiva requiere considerar tanto los aspectos tangibles como intangibles, asegurando que todos los elementos estén alineados y equilibrados para lograr un éxito duradero y sostenible.</p> |

— Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 7A)

En la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional es crucial estimular el esfuerzo concentrado e intencionado de las y los adultos, asegurando que el trabajo sea significativo y relevante para su desarrollo personal y profesional. Además, es esencial mantener un equilibrio entre los diversos elementos dentro de las organizaciones, como la estructura organizativa, los procesos humanos y el equilibrio entre la vida personal y laboral, para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

- Integración de la misión y visión organizacional asegurando que el aprendizaje contribuya directamente a los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrollo integral de los empleados: Se promueve un enfoque holístico que considera tanto los aspectos técnicos como humanos del aprendizaje, incluyendo el desarrollo de habilidades blandas y la mejora del bienestar emocional y físico de las y los empleados trabajadores.
- Participación activa y colaborativa: Se fomenta la participación activa de los adultos en el proceso organizacional, incentivando la colaboración, el intercambio de experiencias y la reflexión crítica.

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones se alinea con las tendencias emergentes en el desarrollo organizacional, reconociendo la importancia de preparar a los adultos para los desafíos y oportunidades que enfrentan en el mundo laboral actual. Al hacerlo, las organizaciones pueden mejorar la retención de talento, aumentar la productividad y contribuir al éxito a largo plazo.

| N° | Silogismo |
|----|---|
| 8A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: El aprendizaje en adultos, caracterizado por su autonomía, capacidad de reflexión y experiencia previa, beneficia enormemente de un enfoque sinérgico que integra múltiples dimensiones del aprendizaje, como la resolución de problemas reales, la reflexión y el trabajo colaborativo.</p> <p>Premisa Menor: La andragogía, como disciplina dedicada al aprendizaje de adultos, debe adoptar estrategias que fomenten un proceso sinérgico, aprovechando la riqueza de experiencias y conocimientos previos de los adultos para generar soluciones creativas y efectivas a problemas complejos.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en la andragogía, es crucial diseñar programas y metodologías que promuevan un proceso sinérgico, invirtiendo en la reflexión, la resolución de problemas aplicados y el trabajo colaborativo. Este enfoque no solo hace que el aprendizaje sea más significativo y relevante para los adultos, sino que también potencia su capacidad para aplicar lo aprendido en situaciones reales, contribuyendo así a su desarrollo personal y profesional. →</p> |

| N° | Silogismo |
|----|--|
| 8A | <p>Este silogismo subraya la importancia de un enfoque sinérgico en la andragogía, reconociendo que el aprendizaje efectivo en adultos requiere una integración de conocimientos, experiencias y habilidades que vayan más allá de la simple acumulación de información. Al centrarse en la resolución de problemas reales, la reflexión y el trabajo colaborativo, la andragogía puede facilitar un aprendizaje más profundo y aplicable, mejorando así la calidad de vida y el rendimiento profesional de los adultos.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: La sinergia, entendida como la combinación de esfuerzos que produce un resultado mayor que la suma de los resultados individuales, es esencial para el éxito y la eficiencia de las organizaciones. Por otro lado, la entropía, el burocratismo y los formalismos inútiles representan obstáculos que pueden disminuir la productividad y la innovación.</p> <p>Premisa Menor: Las organizaciones deben buscar constantemente formas de maximizar la sinergia entre sus miembros y minimizar la entropía, el burocratismo y los formalismos inútiles para mantener un alto nivel de eficiencia y adaptabilidad frente a los cambios del mercado y tecnológicos.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en las organizaciones es crucial fomentar la sinergia entre equipos y departamentos, eliminar barreras burocráticas innecesarias y formalismos que restringen la innovación y promover una cultura de transparencia y colaboración. Este enfoque no solo mejorará la productividad y la eficiencia, sino que también fortalecerá la capacidad de la organización para adaptarse y responder a las demandas cambiantes del entorno empresarial.</p> <p>Este silogismo subraya la importancia de un enfoque estratégico que valore la colaboración y la innovación, al mismo tiempo que identifica y elimina los elementos que pueden obstaculizar el progreso y la eficiencia. Al hacerlo, las organizaciones pueden asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, manteniendo un equilibrio dinámico entre la estructura y la flexibilidad.</p> |

— **Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 8A)**

En la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional se centraría en la maximización de la sinergia y la reducción de la entropía como pilares fundamentales para el desarrollo efectivo de las organizaciones y de las y los adultos en el ámbito laboral. Este enfoque busca transformar el desarrollo profesional en un espacio dinámico y colaborativo, donde los adultos puedan aplicar sus experiencias y conocimientos previos para resolver problemas complejos de manera creativa y efectiva.

Maximización de la sinergia

- La maximización de la sinergia se logra mediante la promoción de espacios de colaboración y cooperación entre los adultos. Estos espacios fomentan la interacción, el intercambio de ideas y la construcción conjunta de soluciones a problemas complejos. Al trabajar juntos, las y los adultos pueden superar las limitaciones individuales, combinando sus perspectivas y habilidades para generar soluciones innovadoras que van más allá de lo que cualquier individuo podría lograr por sí solo. Este enfoque no solo mejora la calidad del aprendizaje y el desarrollo profesional, sino que también fortalece la cohesión y el sentido de comunidad dentro de las organizaciones.

Reducción de la entropía

- La reducción de la entropía implica eliminar barreras burocráticas y formalismos inútiles que pueden obstaculizar el aprendizaje y la innovación. Esto incluye simplificar procesos administrativos, reducir la burocracia excesiva y eliminar requisitos innecesarios que restringen la flexibilidad y la eficiencia. Al hacerlo, se promueve una cultura de transparencia y eficiencia, donde los adultos pueden concentrarse en el aprendizaje y el desarrollo profesional sin tener que lidiar con impedimentos innecesarios. Este enfoque libera energía y recursos para que se puedan invertir en actividades de aprendizaje significativas y en la innovación, mejorando así la productividad y la capacidad de respuesta de las organizaciones ante los cambios del entorno empresarial.

Implicaciones

La implementación de esta nueva visión de la andragogía en las organizaciones requiere un cambio cultural significativo, donde la colaboración y la eficiencia en su funcionamiento y logro de propósitos son valores prioritarios, pero también que se trata de espacios con dinámicas sociales atravesadas por conflictos e intereses contrapuestos.

Para lograr esto, las organizaciones deben:

1. Crear espacios de colaboración: Proporcionar espacios físicos y virtuales que faciliten la interacción y el trabajo conjunto entre las y los adultos.
2. Simplificar procesos administrativos: Revisar y simplificar los procedimientos internos para eliminar barreras burocráticas y formalismos inútiles.
3. Promover la transparencia: Fomentar una comunicación abierta y transparente para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan los objetivos y expectativas, así como la misión, visión y filosofía de gestión.

Al adoptar esta nueva visión de la andragogía, las organizaciones pueden transformar el proceso de aprendizaje y desarrollo profesional en un motor de innovación y eficiencia, preparando a los adultos para enfrentar los desafíos y oportunidades del futuro laboral con confianza y éxito, así como fortalecer las organizaciones.

| N° | Silogismo |
|----|---|
| 9A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: En la actividad andragógica, desaparece la diferencia marcada entre educador y educando. Ambos son adultos con experiencias, igualados en el proceso dinámico de la sociedad. El tradicional concepto de uno que enseña y otro que aprende, uno que sabe y otro que ignora, teóricamente deja de existir en la actividad andragógica para traducirse en una acción recíproca donde muchas veces es el alumno el que enseña y el maestro el que aprende. (Félix Adam)</p> <p>Premisa Menor: La andragogía, como disciplina dedicada al aprendizaje de adultos, debe adoptar un enfoque que refleje esta igualdad y reciprocidad, reconociendo que el aprendizaje es un proceso bidireccional donde el conocimiento y la experiencia se comparten entre los integrantes del proceso andragógico son el(a) facilitador(a) y participante.</p> <p style="text-align: right;">→</p> |

| N° | Silogismo |
|----|--|
| 9A | <p>Conclusión: Por lo tanto, en la andragogía es crucial diseñar programas y metodologías que promuevan una relación de aprendizaje mutuo y colaborativo entre educadores y educandos, fomentando un ambiente de respeto y apertura hacia las experiencias y saberes de cada individuo. Este enfoque no solo hace que el aprendizaje sea más significativo y relevante para los adultos, sino que también potencia su capacidad para aplicar lo aprendido en situaciones reales, contribuyendo así a su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Este silogismo subraya la importancia de un enfoque andragógico que valora la experiencia y el conocimiento previo de los adultos, reconociendo que el aprendizaje es un proceso interactivo y colaborativo. Al hacerlo, la andragogía puede facilitar un aprendizaje más profundo y aplicable, mejorando así la calidad de vida y el rendimiento profesional de los adultos.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: En la actividad organizacional, la estructura jerárquica y la rigidez son características inherentes que pueden afectar la eficiencia y la adaptabilidad de la organización ante cambios internos y externos.</p> <p>Premisa Menor: Los integrantes del proceso organizacional, tanto internos como externos, juegan roles cruciales en la dinámica de la organización, influenciando su funcionamiento y éxito.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, en las organizaciones es crucial reconocer y gestionar adecuadamente la magnitud y la rigidez, al tiempo que se integran activamente tanto los internos como los externos en el proceso organizacional. Este enfoque no solo permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad, sino que también fomenta una cultura de colaboración y aprendizaje permanente, mejorando así la productividad y la competitividad de la organización.</p> <p>Este silogismo subraya la importancia de un enfoque estratégico que valore tanto la estructura jerárquica y la rigidez inherentes a las organizaciones como la inclusión y participación activa de todos los actores involucrados en su proceso organizacional. Al hacerlo, las organizaciones pueden asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, manteniendo un equilibrio dinámico entre la estructura y la flexibilidad.</p> |

— Conclusión integrada o reconstrucción teórica (N° 9A)

En la evolución de la nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional, adoptar un enfoque que promueva la igualdad y la reciprocidad entre todos los niveles jerárquicos resulta crítico. Un enfoque que combine la igualdad y la reciprocidad entre niveles jerárquicos, promoviendo un aprendizaje mutuo y colaborativo. Este enfoque fomenta un aprendizaje mutuo y colaborativo, donde tanto los líderes como los seguidores tienen roles activos en el proceso organizacional. Complementariamente, una estructura organizacional flexible y adaptable es indispensable para integrar exitosamente tanto a los empleados internos como a los colaboradores externos en el desarrollo y progreso organizacional. Al implementar este enfoque dual, las organizaciones no solo optimizan la eficacia de sus operaciones y el desarrollo profesional de sus miembros adultos, sino que también incrementan su agilidad y resiliencia frente a los desafíos del entorno empresarial dinámico, exigente, volátil y exigente. Este enfoque andragógico organizacional integrado nutre una cultura de colaboración y aprendizaje permanente, elevando la productividad, la colaboración y la competitividad de la organización, al mismo tiempo que impulsa el desarrollo personal y profesional de sus adultos.

| N° | Silogismo |
|-----|---|
| 10A | <p>En la Andragogía es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: La actividad educativa es un hecho voluntario y no impuesto. Él estudia y mejora con un fin trazado por sí mismo y en pos de metas que muchas veces ignora el propio educador. El adulto promueve su educación, la planifica y la realiza en función de necesidades e intereses inmediatos y con vistas a consolidar su porvenir.</p> <p>Premisa Menor: El adulto, caracterizado por su autonomía y autodeterminación, es el principal impulsor de su propia educación, eligiendo activamente qué aprender, cómo aprenderlo y cuándo, basándose en sus necesidades e intereses inmediatos y futuros.</p> <p style="text-align: right;">→</p> |

| N° | Silogismo |
|-----|--|
| 10A | <p>Conclusión: Por lo tanto, en la andragogía es fundamental reconocer y fomentar la autonomía del adulto en su proceso educativo, proporcionando un entorno de aprendizaje que respalde su iniciativa, permitiéndoles definir sus propias metas y tomar decisiones informadas sobre su camino de aprendizaje. Este enfoque no solo hace que el aprendizaje sea más significativo y relevante para los adultos, sino que también les permite aplicar lo aprendido de manera más efectiva en situaciones de la vida real, contribuyendo así a su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Este silogismo destaca la importancia de un enfoque andragógico que valore la autonomía y la autodeterminación del adulto, reconociendo que el aprendizaje es un proceso auto-dirigido y motivado por el individuo. Al hacerlo, la andragogía puede facilitar un aprendizaje más profundo y aplicable, mejorando así la calidad de vida y el rendimiento profesional de los adultos.</p> <p>En las Organizaciones es o se trata de...</p> <p>Premisa Mayor: En las organizaciones, la misión, visión, valores y filosofía de gestión constituyen la base de su identidad y dirección estratégica. Estos elementos guían las acciones y decisiones de la organización, definiendo su propósito, metas a largo plazo y los principios que rigen su conducta.</p> <p>Premisa Menor: La misión define el propósito de la organización, la visión establece su dirección futura, los valores codifican su ética y comportamiento, y la filosofía de gestión articula su enfoque para alcanzar sus objetivos. Juntos, estos componentes reflejan el compromiso de la organización con el bienestar y el desarrollo del bien común, interés colectivo y general.</p> <p style="text-align: right;">→</p> |

| N° | Silogismo |
|-----|--|
| 10A | <p>Conclusión: Por lo tanto, en las organizaciones es crucial que la misión, visión, valores y filosofía de gestión estén alineados con el bien común, interés colectivo y general. Al hacerlo, las organizaciones no solo cumplen con su deber social y legal, sino que también fortalecen su legitimidad, reputación y sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque integral asegura que todas las acciones y decisiones de la organización estén guiadas por principios de responsabilidad, equidad y beneficio compartido, contribuyendo así a un entorno social y económico más justo y próspero.</p> <p>Este silogismo subraya la importancia de que las organizaciones adopten un enfoque estratégico y ético que priorice el bien común, interés colectivo y general, integrando estos principios en su misión, visión, valores y filosofía de gestión. Al hacerlo, las organizaciones pueden mejorar su impacto positivo en la sociedad, fortaleciendo su posición como actores sociales y económicos responsables y sostenibles.</p> |

— Conclusión integrada o reconstrucción teórica en un paradigma transformador (N° 10A)

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional, pone énfasis en adoptar un enfoque que valore la autonomía y la autodeterminación del adulto, promoviendo un desarrollo organizacional mutuo y colaborativo. Este enfoque es crucial dado que las organizaciones están compuestas por múltiples generaciones de adultos, quienes, por naturaleza, tienden a ser más autónomos, autodirigidos y orientados a sus objetivos que los jóvenes. Para abordar esta realidad, las organizaciones deben diseñar estructuras flexibles y adaptables que incorporen tanto a los trabajadores y directivos como a los andragogos organizacionales en el proceso de aprendizaje y desarrollo.

La andragogía en las organizaciones, o andragogía organizacional, emerge como un paradigma transformador que redefine la concepción del aprendizaje y desarrollo en el ámbito laboral. Este enfoque innovador se fundamenta en el reconocimiento y valoración de la autonomía y autodeterminación inherente

a los adultos, promoviendo un desarrollo organizacional sinérgico y colaborativo.

Implementar este enfoque de integración de diseño y ejecución andragógico y organizacional tiene múltiples beneficios. No solo mejora la eficacia de los procesos organizacionales y el desarrollo profesional de los miembros adultos, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar en un entorno organizacional complejo, volátil y exigente. Este enfoque fomenta una cultura de colaboración y aprendizaje permanente, lo cual es esencial para mejorar la productividad, la colaboración y la competitividad de la organización. Al mismo tiempo, se potencian el desarrollo personal y profesional de los adultos, satisfaciendo sus necesidades e intereses inmediatos y futuros.

Además, al alinear la andragogía con la misión, visión, valores y filosofía de gestión de las organizaciones, se asegura que los procesos organizacionales y el desarrollo organizacional estén en armonía con el bien común, el interés colectivo y general. Esto fortalece la sostenibilidad y la responsabilidad social de las organizaciones, posicionándolas como actores sociales y económicos responsables y sostenibles. Este enfoque integrado no solo mejora el impacto positivo de las organizaciones en la sociedad, sino que también contribuye a crear un entorno más justo y próspero.

La andragogía organizacional ofrece una perspectiva valiosa para las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en un mundo cada vez más diverso y complejo. Al adoptar un enfoque que valore la autonomía y la autodeterminación del adulto, las organizaciones pueden fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo que beneficie tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

— Relevancia en el contexto organizacional actual

La pertinencia de este enfoque se acentúa en el panorama organizacional contemporáneo, caracterizado por su diversidad generacional. Las organizaciones actuales albergan múltiples cohortes de adultos, cada una con sus propias experiencias, expectativas y estilos de aprendizaje. Esta realidad demanda estructuras organizacionales flexibles y adaptativas que integren armónicamente a trabajadores, directivos y andragogos organizacionales en un ecosistema de aprendizaje y desarrollo continuo.

— **Beneficios multidimensionales**

La implementación de un enfoque que integre principios andragógicos y organizacionales conlleva beneficios multifacéticos:

1. **Eficacia organizacional:** Optimiza los procesos organizacionales y cataliza el desarrollo profesional de las y los miembros adultos.
2. **Adaptabilidad:** Fortalece la capacidad de las organizaciones para navegar y prosperar en entornos caracterizados por su complejidad, volatilidad y exigencia.
3. **Cultura de aprendizaje:** Fomenta un *ethos* de colaboración y aprendizaje permanente, elementos cruciales para potenciar la productividad, la sinergia colaborativa y la competitividad organizacional.
4. **Desarrollo integral:** Propicia el crecimiento personal y profesional de las y los adultos, atendiendo a sus necesidades e intereses tanto inmediatos como prospectivos.

— **Alineación estratégica y responsabilidad social**

La integración de la andragogía con los pilares fundamentales de la organización -misión, visión, valores y filosofía de gestión- asegura una consonancia entre los procesos de desarrollo organizacional y el bien común. Esta alineación estratégica no solo refuerza la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, sino que también posiciona a las organizaciones como agentes de cambio positivo en la sociedad.

— **Impacto social y económico**

Al adoptar este enfoque, las organizaciones trascienden su rol tradicional, emergiendo como actores sociales y económicos responsables y sostenibles. Este posicionamiento contribuye a la creación de un entorno socioeconómico más equitativo y próspero, amplificando el impacto positivo de las organizaciones en el tejido social.

— **Perspectivas futuras**

La andragogía organizacional se perfila como una herramienta indispensable para las organizaciones que aspiran a prosperar en un mundo caracterizado por su creciente diversidad y complejidad. Al abrazar un paradigma que reconoce y potencia la autonomía y autodeterminación del adulto, las organi-

zaciones pueden cultivar un ecosistema de aprendizaje y desarrollo perpetuo que beneficie tanto a los individuos como a la organización en su totalidad.

Así, la andragogía organizacional no solo representa una evolución en las prácticas de aprendizaje y desarrollo organizacional, sino que se erige como un catalizador para la transformación holística de las organizaciones. Este enfoque promete no solo optimizar el rendimiento y la adaptabilidad organizacional, sino también contribuir significativamente a la construcción de una sociedad más justa, sostenible y próspera.

B. La figura del andragogo(a) organizacional

La nueva visión de la andragogía en las organizaciones, o andragogía organizacional, se centra en el elemento humano como eje fundamental. Este enfoque reconoce principios clave del aprendizaje adulto:

1. **Conexión con la experiencia:** Las y los adultos aprenden más eficazmente cuando pueden vincular el nuevo conocimiento con sus experiencias previas y su vida cotidiana.
2. **Motivación intrínseca:** El aprendizaje adulto está impulsado por el deseo de mejorar la autoestima, la calidad de vida y la capacidad de resolución de problemas.
3. **Comprensión del propósito:** Las y los adultos necesitan entender el “por qué” de su aprendizaje y cómo aplicar sus conocimientos en contextos reales.
4. **Aplicabilidad práctica:** La andragogía organizacional busca desarrollar habilidades directamente aplicables a las tareas diarias, la resolución eficaz de problemas y la formulación de estrategias basadas en las necesidades reales de la organización.

— El Adulto como colaborador activo

En el paradigma de la andragogía organizacional, el adulto se concibe como un “socio o colaborador activo” en el proceso organizacional. Este enfoque:

- Fomenta el análisis crítico y la participación proactiva en la búsqueda de soluciones a problemas organizacionales complejos.
- Mejora la eficacia de los procesos organizacionales y el desarrollo profesional de los adultos.

- Fortalece la capacidad adaptativa de las organizaciones en entornos complejos y exigentes.
- Alinea el desarrollo organizacional con el bien común y el interés colectivo.
- Posiciona a las organizaciones como actores sociales y económicos responsables y sostenibles.

— **La organización Triple “A” y el andragogo organizacional**

A partir de reflexiones basadas en experiencias vividas, se ha configurado un nuevo modelo organizacional denominado Triple “A”⁵⁶:

1. **Aprende-empresadora:** Fomenta el aprendizaje permanente y el espíritu emprendedor.
2. **Ágil:** Capaz de adaptarse rápidamente a los cambios.
3. **Antifrágil:** No solo resiste los desafíos, sino que se fortalece con ellos.

Este nuevo paradigma organizacional demanda un nuevo tipo de profesional: el andragogo organizacional. Esta figura emergente se perfila como un agente de cambio crucial para:

- Generar espacios organizacionales horizontales, democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos.
- Facilitar transformaciones significativas en las estructuras y culturas organizacionales.
- Adaptar y desarrollar nuevas funciones en respuesta a los cambios acelerados o impuestos por el contexto desafiante.

— **Fundamentación teórica y práctica**

El andragogo organizacional se fundamenta en:


1. Los principios teóricos de la ciencia andragógica.

56 Triple “A” es una metáfora que simboliza una organización top, de vanguardia y a la altura de los desafíos de los nuevos tiempos. Las organizaciones Triple “A” aprendempresadora, ágil y antifrágil también requieren un nuevo tipo de persona que las integre y las impulse y de allí, la opción del andragogo organizacional como apuesta emergente que contribuya a transformaciones en las organizaciones generando espacios horizontales, democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos.

2. La adopción y desarrollo de nuevas funciones ajustadas a los cambios contextuales.
3. La capacidad de integrar teoría y práctica en entornos organizacionales dinámicos.

Para ilustrar la lógica detrás de este nuevo rol, se presentan argumentos en forma de silogismos, cada uno constando de tres proposiciones, donde la última se deduce necesariamente de las dos primeras. Este enfoque permite una comprensión estructurada y lógica del papel del andragogo organizacional en el contexto de las organizaciones Triple “A”.

| N° | Silogismo |
|-----------|--|
| 1B | <p data-bbox="250 674 479 702">En la Andragogía...</p> <p data-bbox="250 728 1024 852">Adulto como objeto de estudio de la Andragogía. Adulto (como aquel que ha alcanzado el mayor crecimiento y desarrollo). “ser adulto significa estar dirigido por sí mismo” (Knowles). Para actuar con independencia y tomar sus propias decisiones con entera libertad.</p> <p data-bbox="250 878 1024 936">El método de aprendizaje en la andragogía cubre los cuatro pilares fundamentales que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="301 963 1024 1053">● Aprender a conocerlos: Es nuestro trabajo como docente ser facilitadores y ayudarlos a desarrollar destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan comprender, y se haga más fácil. <li data-bbox="301 1080 1024 1204">● Aprender a aprender: Ayudarlos a desarrollar todo su potencial, y así puedan adquirir y crear métodos y técnicas de estudios, para lograr un mejor aprendizaje el mismo que podrá comprender, y poder seguir aprendiendo durante toda la vida. <li data-bbox="301 1230 1024 1321">● Aprender a hacer: Ayudarles a desarrollar su capacidad de innovar, y así tener la oportunidad de combinar conocimientos teóricos y prácticos. Facilidad de iniciativa y tomar riesgos. <li data-bbox="301 1348 1024 1438">● Aprender a ser: Aprender a desarrollar la integridad física e intelectual combinando tanto lo laboral, social y la ética. Esto le ayudará a crear aptitudes. <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">→</div> |

| Nº | Silogismo |
|-----------|--|
| 1B | En las Organizaciones... Premisa Mayor: Las organizaciones son entidades sociales compuestas por individuos que realizan diferentes tipos de trabajos ⁵⁷ : trabajos productivos ⁵⁸ y no productivos ⁵⁹ .  |

- 57 La clasificación de trabajos como productivos y no productivos ha sido un tema de debate y estudio durante muchos años. Existen diversas perspectivas y enfoques para abordar esta clasificación, y diferentes autores y referencias han contribuido significativamente a este campo. A continuación, se presenta una selección de autores y referencias relevantes: Smith, Adam. (1776). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza Editorial; Mill, John Stuart. (1848). *Principios de economía política*. Madrid: Taurus; Marshall, Alfred. (1890). *Principios de economía*. Madrid: Tecnos; Drucker, Peter F. (1954). *The Effective Executive*. New York: HarperBusiness; Machlup, Fritz. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge*. Princeton: Princeton University Press; Drucker, Peter F. (1968). *The Age of Discontinuity*. New York: HarperBusiness. Es importante destacar que la clasificación de los trabajos como productivos y no productivos ha sido objeto de debate durante siglos. No existe una definición única y universalmente aceptada de estos términos, y la clasificación de un trabajo en particular puede variar dependiendo del contexto y de los criterios utilizados. En general, sin embargo, se puede decir que los trabajos productivos son aquellos que generan valor económico, mientras que los trabajos no productivos son aquellos que no generan valor económico directo. Sin embargo, **esta distinción puede ser simplista y no reflejar la complejidad de la economía moderna o contemporánea, en la que muchos trabajos no productivos, como la educación y la investigación, son esenciales para el crecimiento económico a largo plazo.**
- 58 Los trabajos productivos son aquellos que contribuyen directamente al valor agregado de la organización. Estos trabajos implican la creación de productos o servicios que son vendidos al público o utilizados internamente para generar ingresos. Los trabajos productivos pueden incluir:
- **Desarrollo de productos o servicios:** Ingeniería, diseño, investigación y desarrollo.
 - **Producción:** Fabricación, ensamblaje, procesamiento de materias primas.
 - **Ventas y marketing:** Generación de demanda, negociación de contratos, relaciones con clientes.
 - **Servicio al cliente:** Atención al cliente, soporte técnico, resolución de problemas.
- 59 Por otro lado, los trabajos no productivos son aquellos que, aunque esenciales para el funcionamiento diario de la organización, no contribuyen directamente al valor agregado de los productos o servicios que ofrece. Estos trabajos pueden incluir:
- **Gestión y administración:** Planificación estratégica, gestión de proyectos, control de calidad, recursos humanos.
 - **Mantenimiento y operaciones:** Mantenimiento de edificios, equipos, vehículos; operaciones de TI.
 - **Servicios internos:** Contabilidad, finanzas, compras, logística.
- Vale añadir que, aunque los trabajos no productivos no generan ingresos directamente, juegan un papel crucial en el funcionamiento eficiente de la organización. Una organización bien gestionada reconoce la importancia de estos roles y busca maximizar su eficiencia y productividad para apoyar los esfuerzos productivos. La distinción entre trabajos productivos y no productivos subraya la necesidad de una organización

| Nº | Silogismo |
|-----------|--|
| 1B | <p>En las Organizaciones...</p> <p>Premisa Mayor: Las organizaciones son entidades sociales compuestas por individuos que realizan diferentes tipos de trabajos⁶⁰: trabajos productivos⁶¹ y no productivos⁶².</p> <p>Premisa Menor: Un trabajo productivo en las organizaciones genera plusvalor, contribuyendo al desarrollo económico y social de la entidad.</p> <p>Conclusión: Por lo tanto, las organizaciones dependen de la productividad de sus trabajadores para su crecimiento y éxito.</p> <p>Este silogismo resume la importancia de la productividad laboral en las organizaciones, destacando que el trabajo productivo no solo beneficia a los individuos que lo desempeñan sino también a la organización en su conjunto, contribuyendo a su economía y desarrollo social.</p> |

eficaz y equilibrada, donde tanto los roles productivos como los no productivos están adecuadamente resueltos y coordinados para el éxito general de la empresa.

- 60 La clasificación de trabajos como productivos y no productivos ha sido un tema de debate y estudio durante muchos años. Existen diversas perspectivas y enfoques para abordar esta clasificación, y diferentes autores y referencias han contribuido significativamente a este campo. A continuación, se presenta una selección de autores y referencias relevantes: Smith, Adam. (1776). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza Editorial; Mill, John Stuart. (1848). *Principios de economía política*. Madrid: Taurus; Marshall, Alfred. (1890). *Principios de economía*. Madrid: Tecnos; Drucker, Peter F. (1954). *The Effective Executive*. New York: HarperBusiness; Machlup, Fritz. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge*. Princeton: Princeton University Press; Drucker, Peter F. (1968). *The Age of Discontinuity*. New York: HarperBusiness. Es importante destacar que la clasificación de los trabajos como productivos y no productivos ha sido objeto de debate durante siglos. No existe una definición única y universalmente aceptada de estos términos, y la clasificación de un trabajo en particular puede variar dependiendo del contexto y de los criterios utilizados. En general, sin embargo, se puede decir que los trabajos productivos son aquellos que generan valor económico, mientras que los trabajos no productivos son aquellos que no generan valor económico directo. Sin embargo, **esta distinción puede ser simplista y no reflejar la complejidad de la economía moderna o contemporánea, en la que muchos trabajos no productivos, como la educación y la investigación, son esenciales para el crecimiento económico a largo plazo.**
- 61 Los trabajos productivos son aquellos que contribuyen directamente al valor agregado de la organización. Estos trabajos implican la creación de productos o servicios que son vendidos al público o utilizados internamente para generar ingresos. Los trabajos productivos pueden incluir:
- **Desarrollo de productos o servicios:** Ingeniería, diseño, investigación y desarrollo.
 - **Producción:** Fabricación, ensamblaje, procesamiento de materias primas.
 - **Ventas y marketing:** Generación de demanda, negociación de contratos, relaciones con clientes.
 - **Servicio al cliente:** Atención al cliente, soporte técnico, resolución de problemas.
- 62 Por otro lado, los trabajos no productivos son aquellos que, aunque esenciales para el funcionamiento diario de la organización, no contribuyen directamente al valor

La nueva noción de andragogo organizacional surge de la profunda comprensión de que, en el contexto organizacional, los adultos no solo buscan autodirección y autoaprendizaje, sino que también necesitan saber navegar por un entorno social y laboral complejo. Esta perspectiva reconoce que mientras los adultos tienen la libertad y la capacidad de dirigirse a sí mismos, también están intrínsecamente conectados con la organización y sus objetivos. Esta perspectiva reconoce que el adulto trabajador, directivo o líder ya no son simplemente receptores de pasivos de mandatos u obligaciones inherentes al cargo que desempeñan, sino actores activos y proactivos para proponer, hacer y resolver problemas organizacionales. La nueva visión de la andragogía o andragogía organizacional se enfoca en facilitar procesos organizacionales promoviendo la autonomía, la co-responsabilidad y la colaboración entre los miembros de la organización.

Autodirección en el proceso social del trabajo productivo

- Esto no significa que los adultos estén “libres” de estructuras y orientaciones; más bien, implica una relación de co-creación y co-responsabilidad entre los individuos y la organización. Las y los adultos son libres para explorar y definir sus propios caminos de aprendizaje y desarrollo organizacional, pero también reconocen que su acción está influenciada y limitada por las normas, políticas y estructuras de la organización.

Dirección conjunta y colegiada

- La dirección conjunta y colegiada en la andragogía organizacional se refiere a un enfoque colaborativo y participativo en el desarrollo organizacional. En lugar de imponer soluciones desde arriba, la organización fomenta un ambiente en el que los adultos puedan

agregado de los productos o servicios que ofrece. Estos trabajos pueden incluir:

- Gestión y administración: Planificación estratégica, gestión de proyectos, control de calidad, recursos humanos.
- Mantenimiento y operaciones: Mantenimiento de edificios, equipos, vehículos; operaciones de TI.
- Servicios internos: Contabilidad, finanzas, compras, logística.

Vale añadir que, aunque los trabajos no productivos no generan ingresos directamente, juegan un papel crucial en el funcionamiento eficiente de la organización. Una organización bien gestionada reconoce la importancia de estos roles y busca maximizar su eficiencia y productividad para apoyar los esfuerzos productivos. La distinción entre trabajos productivos y no productivos subraya la necesidad de una organización eficaz y equilibrada, donde tanto los roles productivos como los no productivos están adecuadamente resueltos y coordinados para el éxito general de la empresa.

compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes entre sí. Este enfoque promueve la construcción colectiva y la resolución de problemas, fortaleciendo la cohesión y la solidaridad entre los miembros de la organización.

Asumir responsabilidades

- La asunción de responsabilidades y consecuencias es un aspecto crítico de la andragogía organizacional. Implica que los adultos no solo aprenden a tomar decisiones y actuar de manera autónoma, sino que también comprenden las implicaciones de sus acciones. Este aprendizaje no solo se refiere a las consecuencias personales o profesionales, sino también a cómo sus acciones pueden afectar a otros miembros de la organización y al entorno más amplio. La responsabilidad en este sentido es vista como una parte integral del proceso de desarrollo organizacional, fomentando una ética de trabajo y un sentido de pertenencia compartida.

El andragogo organizacional sirve como una especie de asesor o consultante organizacional de grupos individuales que pueden auto organizarse con fines específicos y fines comunes de acuerdo a la misión visión organizacional.

Un(a) andragogo organizacional con una praxis andragógica que trascienda los espacios educativos y que trascienda la implementación de programas de adiestramiento, formación y capacitación dentro de la organización como “único” momento en que despliegue las características del “ser andragogo(a) organizacional”, para convertirse más bien en una “actitud permanente” que despliegue día a día de su vida en las organizaciones. Adoptar una actitud andragógica en la organización significa también reconocer y apoyar la diversidad de experiencias, intereses y objetivos de vida de los adultos.

Ser un andragogo organizacional con una praxis andragógica que trascienda los espacios educativos, los muros y horarios escolares y se convierta en una actitud andragógica permanente, implica transformar los modos de pensar la organización ahora en un entorno de aprendizaje permanente, dinámico y colaborativo, donde el aprendizaje y el desarrollo son vistos como procesos continuos que benefician, tanto a los individuos como a la organización en su conjunto. Este enfoque no solo mejora la eficiencia y la productividad de la organización, sino que también contribuye a la satisfacción y el bienestar de

sus miembros, promoviendo un entorno de trabajo más inclusivo, equitativo y sostenible.

En estas **características del andragogo organizacional basado en la praxis andragógica**⁶³, es importante entender que esta perspectiva va más allá de los espacios educativos tradicionales, extendiéndose hacia la transformación de organizaciones mediante la creación de ambientes colaborativos, democráticos e inclusivos. A continuación, se presentan estas características:

- 1. Facilitador de procesos, trámites, gestiones administrativas y servicios internos:** En este rol, el andragogo organizacional se destaca por su capacidad para simplificar y optimizar los procedimientos internos de la organización, haciendo que estos sean más eficientes y accesibles para todos los miembros. Este facilitador no solo comprende la complejidad de los sistemas administrativos sino que también busca formas innovadoras de hacerlos más transparentes y menos burocráticos. Su objetivo es reducir el tiempo y los recursos dedicados a tareas administrativas, liberando así tiempo para que los empleados se centren en actividades más estratégicas y creativas que agreguen valor a la organización. Además, este andragogo trabaja en estrecha colaboración con los empleados para identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones prácticas que consideren tanto las necesidades operativas como las expectativas de servicio al cliente. Al hacerlo, contribuye a una cultura de eficiencia y excelencia, promoviendo un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio.
- 2. Desarrollador de productos o servicios, ventas, marketing y servicio al usuario (ciudadano):** En este rol, el andragogo organizacional se destaca por su profunda comprensión de las necesidades

63 El docente facilitador andragogo según Félix Adam: (1) Posición como conductor y orientador de los aprendizajes. (2) Liderazgo democrático a fin de lograr una mayor profundidad en los planteamientos de los participantes. (3) Liderazgo participativo ya que propicia el aprendizaje de conocimientos necesarios al participante. (4) Motiva la autorrealización del participante de acuerdo a sus necesidades. (5) No presiona a los participantes para que acepten sus puntos de vista. (6) Utiliza recursos para mantener abiertos los canales de comunicación entre él y los participantes, y de éstos entre sí. (7) Se preocupa por no actuar como el poseedor de todas las soluciones. (8) Propicia el desarrollo de habilidades del liderazgo en los participantes. (9) Crea una independencia y responsabilidad en los participantes en las formulaciones de alternativas, opiniones, aclaratorias y experiencias. En: Adam Félix (1987).

y expectativas de los usuarios, clientes, ciudadanos y participantes, tanto internos como externos. Posee una visión estratégica para el desarrollo y la comercialización de productos o servicios que satisfagan dichas necesidades, cuenta o desarrolla las habilidades necesarias para implementar estrategias de marketing efectivas y brindar un servicio al cliente excepcional. Es un profesional altamente calificado que posee una combinación única de habilidades y conocimientos porque se educa permanentemente. Su profundo entendimiento del mercado, su enfoque en la innovación y la investigación más su real compromiso con la satisfacción del cliente lo convierten en un activo invaluable para cualquier organización que busca tener éxito en un entorno organizacional colaborativo, pero también competitivo. El andragogo organizacional que se desempeña en el área de desarrollo de productos o servicios, ventas, marketing y servicio al usuario, ciudadano, cliente juega un papel crucial en el éxito de la organización. Es decir, su enfoque en la experiencia del usuario, su pensamiento estratégico, sus habilidades de comunicación, su educación permanente y su capacidad para liderar equipos lo convierten en un activo invaluable para cualquier empresa, institución u organización.

3. **Promotor de liderazgo democrático:** Fomenta un ambiente de trabajo donde todos los miembros tienen voz y voto, incentivando la participación activa y la colaboración en la toma de decisiones. La andragogía enfatiza la importancia de convertir grupos de adultos en laboratorios de democracia, lugares donde los individuos puedan desenvolverse cooperativamente. Este enfoque fomenta la aceptación, el respeto y el amor hacia los demás, creando un entorno de trabajo más inclusivo y productivo.
4. **Iniciador de proyectos colaborativos:** Diseña y pone en marcha proyectos que involucran a diferentes áreas o departamentos de la organización, fomentando la cooperación y el intercambio de experiencias.
5. **Motivador de la autorrealización profesional:** Ayuda a las y los empleados a identificar y alcanzar sus objetivos profesionales, proporcionándoles apoyo y recursos para su desarrollo personal y profesional.
6. **Defensor de la diversidad y la inclusión:** Trabaja para garantizar que todos los miembros de la organización sean valorados y respetados, promoviendo un ambiente inclusivo y libre de discriminación.

7. **Mantenimiento de canales de comunicación abiertos:** Utiliza diversas herramientas y estrategias para facilitar la comunicación efectiva entre los miembros de la organización, asegurando que todos estén informados y puedan expresar sus ideas y preocupaciones.
8. **Crítico constructivo:** Se enfoca en mejorar continuamente los procesos y prácticas de la organización, ofreciendo retroalimentación constructiva sin adoptar una postura de posesión de todas las soluciones.
9. **Desarrollador de habilidades de liderazgo andragógico organizacional:** Da ejemplo de vida y/o implementa programas de formación y mentoría que ayuden a los empleados a desarrollar habilidades de liderazgo andragógico, preparándolos para asumir roles de liderazgo andragógico dentro de la organización.
10. **Fomentador de autonomía y responsabilidad:** Promueve un entorno de trabajo que incentiva la autonomía y la responsabilidad, permitiendo a los empleados tomar decisiones importantes y asumir la consecuencia de sus acciones sin miedo al error y sentirse castigados ni excluidos.
11. **Comprensión de la experiencia humana:** La andragogía organizacional valora y comparte las ideas, experiencias y tradiciones del pasado, en lugar de ignorarlo como irrelevante. Este enfoque ayuda a evitar el sesgo organizacional hacia lo nuevo o novedoso para apreciar la riqueza de la historia de las organizaciones y la experiencia humana dentro de ellas.

Estas características reflejan una visión andragógica que trasciende los límites convencionales de la educación y la capacitación, buscando transformar las organizaciones en espacios horizontales, democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos, donde cada individuo pueda contribuir significativamente y sentirse valorado.

Ese andragogo(a) organizacional que he procurado delinear en este apartado, forma y formará parte de un equipo de hombres y mujeres para realizar el trabajo inteligente de la gestión conjunta en sinergia positiva y esfuerzo concentrado, es decir, una filosofía de equipos *otra*, enmarcada en el alto rendimiento y alto desempeño en una filosofía *otra*, una filosofía de equipo innovador andragógico organizacional.

E-METODOLOGÍAS Y ANÁLISIS ANDRAGÓGICO ORGANIZACIONAL DE TRES EXPERIENCIAS

El internet ha revolucionado la forma en que vivimos, trabajamos y, por supuesto, investigamos. Su vasto alcance, su capacidad para almacenar y compartir información, y la posibilidad de interacción en tiempo real y presencialidad remota, lo han convertido en una herramienta invaluable para investigadores e investigadoras en diversos campos del conocimiento y áreas del saber, incluyendo las ciencias sociales, administrativas, gerenciales y estudios de las organizaciones. En este contexto, surge la **e-metodología**, un conjunto de herramientas y técnicas específicas para investigar en entornos digitales. Estas metodologías permiten a las y los investigadores recopilar, analizar e interpretar datos en línea, así como interactuar con participantes en estudios de manera virtual.

Los enfoques metodológicos híbridos y multimétodos que combinan métodos de investigación en línea y fuera de línea, están ganando cada vez más popularidad. Estos enfoques metodológicos híbridos (*offline-online*) como una tendencia emergente permiten aprovechar las ventajas de ambos tipos de métodos, obteniendo una visión más completa y matizada del fenómeno en estudio y es lo que quiero lograr con este estudio. Así las cosas:

- Internet permite llegar a participantes de todo el mundo, lo que facilita la realización de estudios con muestras diversas y representativas.
- Los métodos en línea, como encuestas y cuestionarios, permiten recopilar datos de manera rápida y eficiente, reduciendo el tiempo y los costos asociados a la investigación tradicional.
- Internet posibilita la recolección de datos en tiempo real, lo que permite a los investigadores capturar información sobre comportamientos y actitudes en el momento en que ocurren.
- Las herramientas en línea permiten nuevas formas de interacción con los participantes, como foros de discusión, grupos en redes sociales y entrevistas en línea.

De allí que se trató de una investigación con enfoque metodológico híbrido (*offline-online*) como una tendencia emergente donde se utiliza internet como medio de investigación. Este tipo investigación con enfoque

metodológico híbrido (*offline-online*) representa una tendencia emergente en el ámbito académico y profesional, donde se integran métodos de recolección de datos tanto en línea como fuera de línea para ampliar la gama de datos accesibles y mejorar la calidad de la investigación.

Este enfoque me permitió aprovechar las ventajas de ambos mundos, combinando la facilidad y rapidez de las herramientas digitales con la profundidad y la calidez de los métodos tradicionales. Considero que la investigación híbrida *offline-online* ofrece una poderosa herramienta para las y los investigadores que buscan comprender fenómenos complejos en un mundo cada vez más conectado. Al combinar los métodos tradicionales con las oportunidades que brinda la tecnología digital, las y los investigadores podemos obtener una visión más profunda y completa de los temas de estudio, mientras nos adaptamos a las necesidades cambiantes de la investigación en el siglo XXI.

Gracias a eso, el Módulo #2 “Educación Pedagógica y Andragógica” de la 3era Cohorte del Diplomado en “Formación y Desarrollo de Competencias Docentes”, facilitado por la Dra. Jasmín Jaimes Núñez, en el Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada de la Unesr, modalidad 100% en línea por la plataforma *Google Meet* y audios transcritos por *Tactic*⁶⁴, herramienta de Inteligencia Artificial con la cual la Prof. Ana Rodríguez obtuvo la transcripción en vivo durante el encuentro de aprendizaje del viernes 31 de mayo de 2024 **fue el escenario real - virtual propicio de presencialidad remota para extraer los testimonios de las experiencias vividas y narradas por sus protagonistas** para realizar en este acápite que tengo a bien denominar “análisis andragógico organizacional”, en la cual adopté una perspectiva metodológica fenomenológica interpretativa, que es de carácter descriptivo y se centra en el discurso del(a) sujeto, en lugar de imponer una forma de ver el mundo.

Vale añadir que, *Tactic* se activa en la cuenta gmail, tiene 10 reuniones gratuitas al mes y genera la transcripción general, así como estadísticas de participación, resúmenes, agenda para la próxima reunión entre otras. No obstante, con dicha transcripción mejoré la comprensión de lo transcrito por la versión gratis de *tactic* sin cambiar la idea planteada en cada uno de los tres testimonios que presento seguidamente. Modificación en la redacción que pude realizar porque asistí a dicho encuentro y tomé mis propios apuntes.

64 Herramienta de transcripción para Zoom, *Google Meet* y *MS Teams* <https://tactiq.io/es>

Testimonio #1: experiencia vivida en una organización de gestión privada

... en la puesta en práctica de la andragogía tiene que ver con el contexto... casualmente hoy tuve un caso de “entrenamiento de soporte” a uno de mis clientes... básicamente entregué el manual... una persona me escribe por whatsapp personal y me dice “Manuel, no sé lo que me estás indicando”... (yo) indago un poco más y le pregunté: pero, ¿qué es lo que no sabes?... bueno, resulta que esa persona no sabía manejar Linux, ni el programa ni el sistema operativo donde corre esa aplicación que es 100% Linux... Entonces, me tomé dos horas de mi tiempo para hacer una sesión de aprendizaje privada con él y le di un curso intensivo de cómo trabajar en Linux... por eso digo que la andragogía tiene mucho que ver con el contexto, pues en el caso laboral pues o lo haces o buscas a alguien que lo haga... es sí o sí... “aprendes o buscamos a alguien que ya lo sepa hacer”... pues esta persona preocupada me escribió: “mira necesito, porque necesito el trabajo y tu me puedes ayudar”. Obviamente, (yo) estoy ocupado, pero voy a tomarme mi hora de almuerzo y parte de mi tiempo para poderte dar ese conocimiento, ese adiestramiento...en el ámbito laboral es totalmente distinto y uno puede aplicar ciertas estrategias...(Manuel)

La experiencia en el sector organizacional privado narrada por Manuel creo que nos ofrece un rico ejemplo de la aplicación práctica de la andragogía en el ámbito organizacional. A partir de su caso, podemos analizar diversos aspectos claves del aprendizaje en adultos que “trasciende los espacios educativos formales” y cómo este se adapta a las necesidades específicas del contexto laboral u organizacional.

— Análisis andragógico organizacional:

1. **Necesidad como motor del aprendizaje:** El punto de partida de la experiencia es la **necesidad real** del colaborador (cliente) para desempeñar sus funciones. Esta necesidad, ligada a la **motivación intrínseca** por mantener su trabajo, se convierte en el principal motor del aprendizaje.
2. **Autodirección y autonomía:** Manuel reconoce la **autonomía** del colaborador (cliente), quien toma la iniciativa de buscar ayuda y asume la **responsabilidad** de su propio aprendizaje. Esto se alinea con el principio andragógico de que los adultos son **aprendices autodirigidos**.

3. **Experiencia como base:** La falta de conocimientos previos en Linux por parte del colaborador (cliente) no es un obstáculo para Manuel. En cambio, la utiliza como punto de partida para adaptar la enseñanza a las **necesidades e intereses** específicos del aprendiz.
4. **Aprendizaje orientado a la acción:** El enfoque de Manuel se centra en un **aprendizaje práctico y orientado a la acción**. Le brinda al colaborador (cliente) las herramientas y conocimientos necesarios para **resolver problemas** de manera inmediata en su entorno laboral.
5. **Flexibilidad y adaptación:** La disposición de Manuel para **adaptar su tiempo** y recursos a las necesidades del colaborador (cliente) demuestra la **flexibilidad** que requiere la andragogía en el ámbito organizacional, la andragogía en las organizaciones o la andragogía organizacional.
6. **Relación andragógica:** Se establece una **relación de confianza y respeto** entre Manuel y el colaborador (cliente), donde este último se siente **apoyado y valorado**. Esto favorece un ambiente propicio para el aprendizaje significativo que yo denomino “aprendizaje inteligente”.

Con la experiencia de Manuel pienso que nos enseña que la andragogía en las organizaciones no se limita a un espacio físico o a una metodología rígida. Se trata más bien de una **actitud** de un trabajador, servidor, mentor o consultor que busca comprender las necesidades de los clientes o colaboradores adultos y adaptar la relación enseñanza aprendizaje a su realidad.

En este caso, la **necesidad inmediata, la autodirección, la experiencia previa, la orientación a la acción, la flexibilidad y la relación andragógica** fueron elementos claves para el éxito del aprendizaje.

De allí que valoro que la andragogía en las organizaciones o la andragogía organizacional no sólo es una herramienta fundamental sino que es un **nuevo enfoque o un enfoque emergente** para potenciar el talento humano, impulsar la innovación y mejorar la competitividad empresarial.

Testimonio #2: experiencias vividas en dos organizaciones una de gestión pública y una de gestión privada

Vengo hacer también una comparativa similar a la del compañero Manuel, porque he tenido la posibilidad de trabajar en instituciones

públicas como privadas. Y por lo menos en las instituciones públicas, si tú no sabes algo, simplemente te cambian para otro lado y ya. Pues te lo digo con base, por llegué a trabajar en distintos organismos públicos y entonces se perdía mucho el tema de esa capacidad que tiene la gente de saber o esa hambre de querer que lo enseñe, porque “ay no, tú no sabes, porque tu eres nuevo chamo, te acabas de graduar de no sé de qué administración”... Lo ideal es que las personas se sienten contigo y expliquen: “mira, esto se hace así, esto ya ha cesado”. Ya no estoy trabajando en el área pública, sino en la privada que por cada 15 personas que trabajan en una empresa hay un pasante Inces bueno. En ese momento tuve la fortuna de tener una pasante de 15 años de edad y esta muchacha era excelente ordenando como archivista. Ordenaba de una manera (maravillosa), o sea, por números, colores y letras. Y uno veía ya ya sabía donde estaba todo en ese archivo “esto está aquí, esto es”. Ella no se veía haciendo o siendo otra cosa, sólo se veía archivar perfecto, era un “crack” en eso, pero tu le decías “vamos a sentarnos en la computadora para hacer eso que tú estás haciendo, pero en la computadora para tener un registro y buscar”, allí la pasante Inces, no, nada que ver con “sacarla de su zona de confort” del archivo físico. Y por eso “llevó bastante palo” por decirlo de alguna manera, hasta el punto que nadie quería trabajar con ella, porque decían que “esta niña es muy tapada” y realmente no era tapada, era que nadie le tenía paciencia para eso. Luego me pasó algo similar en otra organización donde me fascinaba armar cuadros en excel y el pasante que tenía en ese momento era un “crack en X” y le dije “mira, enséñame tú, enséñame tú a mí y yo te enseño lo que tu quieras” y de broma él agarró y me dijo: “¡Ah! yo quiero que me enseñes de música, porque tu escuchas una gente ahí que están gritando que se llaman Queen”. Aunque eso me dió mucha risa y le dije ¿no sabes de Queen? y me dijo que no, que sabía de Bad Bunny, de Karol G y de gente así, pero no de Queen. Entonces, ¡ah, bueno! encontramos como un punto de equilibrio entre nosotros dos para aprender, así como la pasante del inces, “me la dieron a mí como que agárrala ahí, a ver si contigo avanza”. Y, sí en ambos momentos me las ingenié para que aprendieran (Frandybel)

Las experiencias narradas por Frandybel nos ofrecen dos valiosos ejemplos de la aplicación de la andragogía en el ámbito organizacional. A partir de su testimonio, podemos analizar cómo la **flexibilidad, la empatía y la búsqueda de intereses comunes** pueden facilitar el aprendizaje en adultos y contribuir a un ambiente laboral más positivo. Pero también a

partir de sus casos, podemos analizar cómo la comprensión de las necesidades y características de las y los colaboradores adultos puede fomentar el aprendizaje y el desarrollo personal dentro de la empresa, instituciones y organizaciones.

— Análisis andragógico organizacional

Experiencia 1: La Pasante del Inces:

1. **Reconocimiento de habilidades:** Frandybel reconoce y valora la habilidad innata de la pasante para la organización física de archivos. Esto demuestra la importancia de **identificar las fortalezas** de las y los colaboradores adultos y **aprovecharlas** para el beneficio o bien común de la organización.
2. **Respeto por la zona de confort:** Frandybel comprende la resistencia de la pasante a salir de su zona de confort y la trata con **respeto y paciencia**. Esto se alinea con el principio andragógico de que las y los adultos **aprenden mejor cuando se sienten valorados y respetados**.
3. **Búsqueda de alternativas:** En lugar de forzar a la pasante a adaptarse a métodos digitales, Frandybel busca **alternativas que le permitan seguir utilizando sus habilidades** de manera efectiva. Esto demuestra la **flexibilidad** que requiere la andragogía en el ámbito laboral de las organizaciones.

Experiencia 2: El Pasante “Fans de Bad Bunny y Karol G”:

1. **Intercambio de conocimientos:** Frandybel propone un **intercambio de conocimientos** basado en los intereses mutuos. Esto fomenta la **motivación** y el **compromiso** de ambos participantes en el proceso de aprendizaje.
2. **Aprendizaje colaborativo:** Sin ser un espacio educativo *per sé*, se establece una dinámica de **aprendizaje colaborativo** donde ambos aportan sus conocimientos y habilidades. Esto favorece la **construcción de un conocimiento compartido** y el desarrollo de habilidades interpersonales en el contexto de las organizaciones.
3. **Adaptación del enfoque:** Frandybel adapta su enfoque de enseñanza a las **características y necesidades** del pasante. Esto demuestra la **sensibilidad, empatía y compasión** que requiere la andragogía organizacional para conectar con las y los adultos.

De allí que siento y pienso que las experiencias de Frandybel nos enseñan que la andragogía en las organizaciones no se trata solo de transmitir conocimientos al modo de adiestramiento o capacitación propio en las organizaciones tradicionales, sino de **crear un espacio donde las y los adultos puedan aprender de manera significativa y satisfactoria.**

En ambos casos, la **flexibilidad, la empatía, la compasión y la búsqueda de intereses comunes** fueron elementos claves para el éxito del aprendizaje dentro de la organización.

La capacidad de Frandybel para **identificar las fortalezas de sus colaboradores, respetar sus preferencias y adaptar su enfoque de enseñanza** demuestra la aplicación de los principios andragógicos y su compromiso con el desarrollo de su equipo de trabajo dentro de las organizaciones.

Por lo anterior, considero que la andragogía en las organizaciones es una herramienta fundamental, un **nuevo enfoque o un enfoque emergente** para crear un ambiente de trabajo más productivo, creativo y colaborativo, donde las y los colaboradores adultos puedan desarrollar su potencial al máximo.

Testimonio #3: experiencia vivida en una organización de gestión pública

...cuando usted habla de la flexibilidad, me hizo recordar una oportunidad que tuve en mi institución. Normalmente todos los días tengo que explicar junto con mis otras colegas los procesos de ayuda que ofrecemos en el hospital donde laboro y recuerdo que me tocó un señor del estado Táchira y yo, le expliqué “mire este es el paso número uno y tiene que tener tal documentación... el paso número dos tal cosa...” pero el señor me veía tan extraño que me detuve y le pregunté al señor si me estaba comprendiendo: “¿usted me está comprendiendo lo que le estoy explicando” y me dice, “señora, no le entiendo nada”; y por más que yo intenté explicarle, seguía sin entender. Digo, bueno, ¿dónde vive usted?, me respondió que vivía en Trujillo. sigo preguntando: ¿qué hace usted en Trujillo? y me dice “yo siembro caraotas, topocho, maíz”. Perfecto le digo, ¿qué más hace usted?, bueno, yo cuido unas vacas y cochinos. Hasta llegar a la pregunta ¿hasta qué grado estudió? y responde: “bueno, mis hijos son los que van a la escuela”, ¿usted sabe leer y escribir? y me dice: ¡Ah, no, yo no sé nada de eso, pero mi hijo sí sabe”. Y me dije a mis adentros “ah, el señor no sabe leer ni escribir, pero llegó perfecto al hospital”. Entonces allí cambié y le

empecé a explicar de otra manera y le dije: vamos a suponer que usted tiene una vaca y se enfermó la vaca... y por allí llevé la explicación que el señor entendió todo los pasos. Cuidar la vaca como cuidar los sembradíos cuando le caen gusanitos y esas cosas y así lo trasladé a cómo yo tenía que explicar el proceso de ayuda utilizando simbologías y fue bien interesante a tal punto que mis compañeras de labores me decían que eso era incomprensible y les dije que era incomprensible para nosotras colegas, pero el señor Pedro comprendió todo perfecto. Y eso era lo que a mí me interesaba, eso es lo importante. Agrego que es importante evitar los prejuicios, porque recuerdo que el señor Pedro del Táchira me decía “a mí me da mucha pena con usted, porque usted debe tener y debe saber muchas cosas y debe tener mucho de esos papelitos que se cuelgan en las paredes”, y yo le dije, mire “yo no sé lo que usted sabe de las vacas y de sembrar, eso lo desconozco aún cuando mi familia materna es de Guárico. Y, entonces, yo aprendo de usted y usted aprende de mí” y el señor se sintió muy halagado y se fue con las ideas claras que era lo que me interesaba, porque él se iba para Mérida y de verdad que es enriquecedor cuando uno transmite ese conocimiento como usted dice, porque es un ganar - ganar de verdad que fue muy provechosa esa experiencia. Entonces, cuando vienen personas del interior del país con ese tipo de situación, me los mandan a mí y me dicen “anda, que tú les explicas los procesos con los símil de las caraotas y las vacas” y les digo, no importa, aquí estoy. (Arelis)

La experiencia narrada por Arelis nos ofrece un ejemplo inspirador de la aplicación de la andragogía en el ámbito organizacional. A partir de su caso, podemos analizar cómo la flexibilidad, la empatía y la adaptación del lenguaje son claves para facilitar el aprendizaje en adultos con diferentes niveles de educación formal o sin educación formal.

— **Análisis andragógico organizacional:**

- 1. Comprensión de las necesidades:** Arelis reconoce que el señor Pedro no comprende su explicación inicial debido a su falta de alfabetización. Esto demuestra su **comprensión de las necesidades** y características del aprendiz adulto.
- 2. Flexibilidad y adaptación:** En lugar de frustrarse, Arelis **adapta su enfoque** de servicio público como facilitadora de procesos utilizando **lenguaje claro, sencillo y ejemplos relacionados con la experiencia del señor Pedro**. Esta **flexibilidad** es fundamental para el aprendizaje

andragógico en las organizaciones en virtud de la diversidad de personas que acuden y se atienden en las organizaciones.

3. **Empatía, respeto y compasión:** Arelis trata al señor Pedro con **empatía, respeto y compasión**, reconociendo su conocimiento y experiencia en el ámbito agrícola y ganadero. Esto crea un **ambiente de aprendizaje positivo** y favorece la comunicación efectiva en el contexto de las organizaciones.
4. **Aprendizaje mutuo:** Arelis reconoce que ella también tiene **algo que aprender** del señor Pedro. Esta actitud de **aprendizaje mutuo** es fundamental para la andragogía organizacional, ya que promueve el intercambio de conocimientos y experiencias entre personas de diferentes niveles educativos, experiencias y saberes, así como el reconocimiento del otro(a).
5. **Resultados positivos:** El cambio de estrategia de Arelis tiene un **resultado positivo**, ya que el señor Pedro logra comprender el proceso de ayuda del hospital. Esto demuestra la **efectividad** de la andragogía organizacional cuando se aplica de manera adecuada.

La experiencia de Arelis nos enseña que la **andragogía organizacional** no se limita a un conjunto de técnicas o métodos, sino que es una **actitud** que busca **comprender las necesidades** de los aprendices adultos y **adaptar el proceso de entendimiento de recaudos y requisitos de las organizaciones a su realidad**.

En este caso, la **flexibilidad, la empatía, la compasión, la adaptación del lenguaje y el reconocimiento del otro/a como interlocutor válido (valorando la diversidad)** fueron claves para el éxito de la experiencia en el contexto organizacional.

De allí que considero que la andragogía en las organizaciones o el enfoque de la andragogía organizacional es una herramienta valiosa, un nuevo enfoque o enfoque emergente para potenciar el talento humano, fomentar la innovación y mejorar la calidad de atención en el mundo del trabajo.

Por lo que pensar la andragogía que trascienda los horarios escolares, los muros y espacios educativos, y, contribuya a transformaciones en las organizaciones con un objetivo práctico, con una utilidad para nuestras actividades del día a día, como una **“actitud (andragógica) en el(a) adulto”** aplicada en la vida real en el ámbito organizacional es un valioso aporte andragógicos en

campos como la gerencia y la administración que es el eje de investigación y mi área de estudios organizacionales en relación de complementariedad con los conocimientos teóricos y prácticos de las ciencias del comportamiento humano, la neurociencia, las ciencias sociales y humanas, entre otros, de allí la necesaria transdisciplinariedad.

Así, en la andragogía organizacional conectiva presento algunas claves de esa “actitud” que pudieran tener los andragogos organizacionales con una praxis andragógica que trascienda los espacios educativos, los muros y horarios escolares, y contribuya a transformaciones en las organizaciones, generando espacios horizontales, democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos.

En el siguiente gran apartado, la andragogía en las organizaciones triple “a” en tiempos de entropía financiera. Este análisis explorará cómo la educación y el aprendizaje permanente de los adultos se configuran como estrategias clave para enfrentar los desafíos que surgen en entornos organizacionales marcados por la incertidumbre económica y la complejidad. Asimismo, se analizará cómo la andragogía puede impulsar procesos de adaptación, autogestión y transformación, permitiendo que estas organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en tiempos de desorden financiero y cambio constante.

VII
INNOVACIÓN, SOSTENIBILIDAD
Y TRANSFORMACIÓN:
LA ANDRAGOGÍA EN LAS
ORGANIZACIONES TRIPLE
“A” EN TIEMPOS DE ENTROPÍA
FINANCIERA

*Yo soy yo y mis circunstancias,
y si no la salvo a ella no me salvo yo.*
José Ortega y Gasset, 1914

Knowles (1975) reconoció la pedagogía como aprendizaje “dirigido por el maestro” y la andragogía como aprendizaje “auto-dirigido”, en donde establecía que la pedagogía era para niños y la andragogía era para adultos. Luego, desde su punto de vista, cuando se trataba de contenidos nuevos y desconocidos para niños y adultos, la pedagogía era apropiada; y, cuando adultos o niños tenían antecedentes en el contenido, la andragogía era apropiada.

Juan Habib Bendeck Soto (2018)

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo organizacional cada vez más complejo, con nuevas exigencias y demandas en constante evolución. En este contexto, la gestión financiera y la generación de recursos materiales y financieros juegan un papel cada vez más relevante en todos los ámbitos, incluido el educativo y sus instituciones u organizaciones. Haciendo un paralelismo con lo que señala Juan Habib Bendeck Soto en el epígrafe, cuando enfrentamos contenidos nuevos y desconocidos en este entorno organizacional, es fundamental que recibamos las explicaciones necesarias para comprenderlos y adaptarnos.

En este marco, ofrezco un informe de investigación sobre un nuevo enfoque organizacional para una nueva concepción de organización como una comunidad de gente adulta que contribuya a la innovación, sostenibilidad y transformación económica en tiempos de entropía financiera. Este informe es el resultado de un año de trabajo, estudio, reflexión e investigación dedicados

a explorar y desarrollar una batería de nociones, conceptos y estrategias que promuevan procesos sinérgicos y el crecimiento sostenible en las organizaciones desde la “tecnología andragógica” convertida en andragogía organizacional y de nuevas habilidades para que las y los trabajadores se conviertan en líderes(as) andragogos(as) organizacionales creativos, emprendedores, innovadores y resilientes, capaces de enfrentar los desafíos actuales y futuros y de transformar el conocimiento y las ideas en productos y servicios para el beneficio económico y social.

A través de una investigación en la frontera del conocimiento de alto riesgo y alto beneficio, el informe contribuye a la construcción de un nuevo tipo de organización dentro de las estructuras organizacionales existentes. Busca enfrentar los desafíos financieros actuales, fomentando la sinergia y combatiendo la entropía para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de nuestras instituciones educativas y organizacionales, apoyando así el nuevo modelo productivo y tecnológico en la transformación económica. Esta transformación se enfoca en superar las sanciones y bloqueos económicos, impulsando la producción nacional y diversificando la economía para lograr la prosperidad económica del país. La propuesta de transformación organizacional también se alinea con las premisas centrales de las siete transformaciones necesarias para que el país se convierta en una potencia definitiva para el año 2030, logrando instituciones que contribuyan a un estado de recuperación, prosperidad, bienestar social e igualdad.

Dos preocupaciones principales impulsaron la direccionalidad de la investigación. En primer lugar, la necesidad de que Venezuela cuente con una base de recursos, capital y talento humano fuerte, empático, flexible, adaptable, dinámico, creativo e innovador, con la combinación adecuada de habilidades para satisfacer las necesidades futuras del mercado laboral y del mundo organizacional, es decir, andragogas y andragogos organizacionales. Es esencial convertir el conocimiento y las ideas en productos y servicios que beneficien tanto a la economía como a la sociedad.

En segundo lugar, las consecuencias de las medidas coercitivas unilaterales y los embates ocasionados por la pandemia del Covid-19 han resaltado la importancia de depender de un capital y talento humano altamente cualificado, capaz de detectar y abordar los próximos retos, comunicar la evidencia científica a los responsables políticos y al público en general, y trabajar en todas las disciplinas.

Esta propuesta de transformación organizacional tiene como objetivo superior el de formar la conciencia de andragogos(as) organizacionales creativos, emprendedores, innovadores y resilientes, capaces de enfrentar los desafíos actuales y futuros, y de transformar el conocimiento y las ideas en productos y servicios para el beneficio económico y social. Además, contribuye a la sociedad en su lucha contra desafíos globales, incluido el cambio climático y 9 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Estoy plenamente convencida de que los ODS también son objetivos cruciales para cambiar el mundo, asegurando que nadie se quede atrás. Por ello, apporto mi experiencia de más de 30 años para, junto con otras organizaciones del sector público universitario, impactar en 9 de los 17 ODS, a saber: Fin de la pobreza; Educación de calidad; Igualdad de género; Trabajo decente y crecimiento económico; Reducción de las desigualdades; Ciudades y comunidades sostenibles; Acción por el clima; Paz, justicia e instituciones sólidas; Alianzas para lograr los objetivos.

Por lo tanto, el presente texto es el **Informe de investigación y reflexión final (pero abierta)** en el área / eje de problematización / investigación del postdoctorado⁶⁵ administrativo gerencial, que presento como requisito parcial para optar al certificado en la primera cohorte del **Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones**, del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Un postdoctorado que:

Es una manifestación de nuestro compromiso con los principios fundacionales de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR): La Experimentalidad y la Andragogía, en el marco de la Educación Permanente de los nuevos tiempos, como una acción concreta, para la transformación cualitativa de la educación universitaria que enfrente la despersonalización de los escenarios educativos y organizacionales ante la virtualidad, el vaciamiento del pensamiento por saturación de información inútil y su automatización en las redes de Inteligencia Artificial (IA), que hace cada vez más imprescindible otras formas del hacer académico y organizacional, que le otorguen valor a la autenticidad del sentir-pensar, de las reflexiones experienciales y a los aprendizajes significativos de la vida del aprendiz adulto, el cual

65 En la actualidad las áreas / ejes de problematización / investigación del postdoctorado son tres. A saber: (1) Docencia y Educación Transformadora (2) Administrativo Gerencial (3) Procesos Sociopolíticos y participación comunitaria con enfoque andragógico.

asume de forma consciente, libre, abierta, reflexiva, lo que ha sido su experiencia y a partir de allí, trabaja los contenidos requeridos en el camino de su aprendizaje en los diferentes entornos organizacionales en los que hace vida.

En este sentido, el Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones (PDAO), fue diseñado como un espacio académico y científico no conducente a grado, que permitirá a lo(a)s doctore(a)s participar en un proceso avanzado de investigación relacionado con aspectos teóricos, epistemológicos y metodológicos que contribuyan a la comprensión de los problemas complejos que surgen con las nuevas exigencias de las organizaciones y que pueden ser abordados desde la praxis andragógica, como opción para encontrar respuestas identificadas con el tipo de organización y conforme a su respectiva misión, visión, cultura organizacional y filosofía de gestión.⁶⁶

Este informe aborda reflexiones sobre la contribución teórica de los Estudios Organizacionales o Estudios de la Organización⁶⁷ en Nuestra América para comprender y analizar el presente en las organizaciones independientemente de su tipo, naturaleza y finalidades.

En este informe de investigación final presento los hallazgos/aportes, análisis y conclusiones de un proyecto de investigación llevado a cabo desde la convocatoria de inscripciones en 2023 al 2024 en el marco del Plan Académico y de Investigación postdoctoral con un eje transversal fundamentado en mi autobiografía intencionada, siguiendo un poco el epígrafe, un “yo circunscrito”, no sólo “soy yo”, sino también “mis circunstancias” que las “saco del silencio y de la carencia del sentido” para traerlas al presente y proyectarlas, ofreciendo una visión más completa y matizada de mi investigación y el aporte que deseo ofrecer.

Antecedentes (otras voces)

La andragogía, entendida como la ciencia y el arte de educar a los adultos, tiene sus raíces en el pensamiento pedagógico de diversas culturas y épocas.

66 Documento de Presentación del Postdoctorado (2023) disponible en <https://linktr.ee/CooperacionDPyea>

67 Estudios Organizacionales como le dicen en México y Brasil o Estudios de la Organización como se concibe en la UNESR.

Aunque la educación de adultos⁶⁸ ha existido desde tiempos inmemoriales, el término “andragogía” se atribuye a Alexander Kapp, un educador alemán, quien lo utilizó por primera vez en 1833 en su libro “Las enseñanzas de Platón sobre la educación” para describir el proceso educativo específico para los adultos.

Hacia 1921, el término Andragogía fue retomado por el pensador e historiador alemán Eugen Rosenstock-Huessy. Otros importantes estudiosos también escribieron sobre el tema, como Ernst Michel y Wilhelm Sturmfels, pero su popularización se produjo gracias a los estudios presentados por Malcolm Shepherd Knowles. Knowles estudió y enseñó en importantes universidades americanas, incluidas Harvard University, University of Chicago, Boston University y North Carolina State University, donde tuvo la oportunidad de desarrollar su investigación en el campo de la educación de adultos. Fue dentro de su teoría humanista del aprendizaje que presentó al mundo la teoría sobre Andragogía como “el arte o la ciencia de ayudar a los adultos a aprender” (De Souza, Marcello, 2024).

Vale acotar que, Eduard C. Lindeman (1926) es considerado uno de los primeros en formular ideas sobre la educación de adultos en su obra “El significado de la educación de adultos”, donde argumentaba que la educación de adultos debe ser centrada en el alumno y relevante para la vida práctica.

El concepto de andragogía fue revivido y popularizado en la década de 1960 por Malcolm Knowles, considerado el “padre de la andragogía” moderna. Knowles definió la andragogía como “el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender” y la contrastó con la pedagogía, que se refiere a la

68 La educación de adultos representa un proceso a través del cual el adulto toma conciencia de su experiencia y la evalúa. Para hacer esto, no puede comenzar estudiando “disciplinas” con la esperanza de que algún día esta información sea útil. Por el contrario, comienza prestando atención a las situaciones en las que se encuentra, a los problemas que le impiden la autorrealización. Se utilizan hechos e información de diversas esferas del conocimiento, no con el fin de acumularlos, sino por la necesidad de resolver problemas, como decía el educador estadounidense, Eduard Lindeman (1885 - 1953). Sus suposiciones clave sobre los estudiantes adultos eran: (a) Los adultos se sienten motivados a aprender a medida que experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfará. (b) La orientación de los adultos hacia el aprendizaje está centrada en la vida. (c) La experiencia es la fuente más rica para el aprendizaje de los adultos. (d) Los adultos tienen una profunda necesidad de autodirigirse. (e) Las diferencias individuales entre las personas aumentan con la edad. Entre sus libros se encuentran: *Descubrimiento social: una aproximación al estudio de los grupos funcionales*. (1924) y, *El significado de la educación de adultos* (1926).

enseñanza de los niños (Knowles, 1980). Su obra “La práctica moderna de la educación de adultos: andragogía versus pedagogía” (1970).

Malcolm Knowles propuso seis supuestos fundamentales sobre la andragogía, que describen las características y necesidades específicas de los adultos en el proceso de aprendizaje. Estos supuestos son:

1. **Necesidad de saber:** Los adultos necesitan saber / entender por qué necesitan aprender algo antes de empezar a aprenderlo.
2. **Autoconcepto:** A medida que las personas maduran, su autoconcepto se mueve de ser dependiente a ser autodirigido. Es decir, a medida que las personas maduran, se vuelven más independientes y autodirigidas.
3. **Experiencia de los aprendizajes:** Los adultos acumulan una vasta reserva de experiencias que se convierten en un recurso valioso para el aprendizaje. Es decir, los adultos traen consigo una vasta experiencia que puede ser un recurso valioso en el proceso de aprendizaje.
4. **Prontitud para aprender:** Los adultos están más dispuestos a aprender aquellas cosas que necesitan saber para enfrentar situaciones de la vida real (personal y profesional).
5. **Orientación al aprendizaje:** Los adultos están más interesados en aprender materias que tienen relevancia inmediata para su trabajo o vida personal. Es decir, los adultos están más interesados en el aprendizaje que tiene una aplicación inmediata y práctica para resolver problemas en la vida real.
6. **Motivación para aprender:** Aunque los adultos responden a motivadores externos, suelen ser más poderosos los motivadores internos (satisfacción personal, laboral, la autoestima, calidad de vida y el desarrollo profesional).

Carl Rogers (1969), con su enfoque centrado en el estudiante, también contribuyó significativamente a la educación de adultos. Rogers abogaba por un aprendizaje autodirigido y enfatizaba la importancia de la relación entre educador y educando.

En América Latina, la andragogía ha encontrado un terreno fértil en el contexto de la educación popular y los movimientos sociales. Paulo Freire, con su obra “Pedagogía del Oprimido” (1970), aunque centrada en la pedagogía, ha influido profundamente en la educación de adultos al promover un enfoque crítico y emancipador (Freire, 1970). Freire destacó la importancia

del diálogo y la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, principios que resuenan con la andragogía.

En Venezuela, varios educadores han sido pioneros en el desarrollo de la andragogía. Félix Adam, considerado el padre de la andragogía en Venezuela, en su obra “La Educación de Adultos: Un Enfoque Metodológico” (1977), subraya la necesidad de adaptar la educación a las necesidades y contextos específicos de los adultos. Su hija, Elena Adam de Guevara, ha seguido el legado de su padre y ha realizado aportaciones tales como: “El Pensamiento Andragógico de Félix Adam y su trascendencia en la educación universitaria en América Latina y el Caribe”, entre otros.

Julio Valdez en su obra “Andragogía: Una Lectura Prospectiva” (2018), proporciona una revisión detallada y prospectiva sobre la evolución y aplicación de la andragogía en el contexto latinoamericano. Thaís Marrero y Elena Adam de Guevara también han contribuido significativamente a la expansión y consolidación de la andragogía en el contexto latinoamericano.

Más recientemente, la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) en Venezuela ha sido pionera en la promoción de la andragogía en el contexto organizacional. En 2023, el Decanato de Postgrado de la UNESR diseñó el Postdoctorado en Andragogía en las Organizaciones, del cual integro la primera cohorte con productos intelectuales de investigación que suman aportes en ese sentido. Y, en 2024, el Consejo Nacional de Universidades (CNU) aprobó la Maestría en Andragogía, mención Organizaciones, la cual sería ofrecida por el Centro de Experimentación para el Aprendizaje Permanente (CEPAP) de la UNESR, para dar inicio a su primera cohorte en el período académico 2024-2 (octubre - diciembre).

Antecedentes de la andragogía en la dinámica organizacional

Desde su concepción, la andragogía ha sido una disciplina dedicada al estudio y práctica de la educación de adultos y no ganó amplia aceptación hasta mediados del siglo XX. Su aplicación en diversos ámbitos o contextos como la salud, la comunidad y los negocios se ha limitado a la capacitación, formación y programas de alfabetización. Sin embargo, su aplicación en el contexto organizacional y su integración a las dinámicas organizacionales es un desarrollo relativamente reciente. Este estado del arte ofrece un recorrido desde los orígenes de la andragogía hasta su actual implementación en las dinámicas organizacionales, destacando autores clave, propulsores y algunas referencias relevantes.

Su evolución refleja una comprensión cada vez más profunda de las necesidades y características únicas de los aprendices adultos, así como una adaptación continua a los cambios sociales y tecnológicos. En la actualidad, sigue adaptándose a estos cambios, manteniendo siempre su enfoque en las necesidades y experiencias del aprendiz adulto.

Década de 1980 y 1990: Primeros Enfoques en el Ámbito Organizacional

La aplicación de la andragogía en las organizaciones comenzó a tomar forma en la década de 1980, cuando los estudios sobre desarrollo organizacional y aprendizaje en el lugar de trabajo empezaron a integrar los principios andragógicos, aunque no lo hayan expresado explícitamente. Autores como Peter Senge y su obra “La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje” (1990) jugaron un papel crucial en esta integración. La Quinta Disciplina es considerado el primer libro de management del siglo XXI, precursor del concepto de organizaciones inteligentes, abiertas al aprendizaje, capaces de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y descubrir oportunidades. Senge destacó la importancia del aprendizaje continuo y el desarrollo de una cultura organizacional que promueva el aprendizaje colectivo, el aprendizaje en equipo.

En los años 90, los trabajos de Patricia Cross en “Adultos como estudiantes: aumentando la participación y facilitando el aprendizaje” (1981) y Stephen Brookfield en “Comprender y facilitar el aprendizaje de adultos: un análisis integral de principios y prácticas efectivas” (1986) ampliaron el conocimiento sobre la educación de adultos en contextos organizacionales, subrayando la necesidad de estrategias de aprendizaje adaptadas a las características y necesidades de los adultos en el entorno laboral.

Siglo XXI: Consolidación y Nuevas Perspectivas

El siglo XXI ha visto una consolidación de la andragogía en las organizaciones, con una mayor integración de sus principios en el desarrollo de programas de capacitación, formación y desarrollo profesional. La obra de Etienne Wenger, “Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad” (1998), introdujo el concepto de comunidades de práctica, enfatizando el aprendizaje colaborativo y la creación de conocimiento a través de la participación activa en comunidades profesionales.

Más recientemente, autores como Marcia Conner y James Clawson han explorado la relación entre la andragogía y el liderazgo en las organizaciones. En “Creación de una cultura de aprendizaje: estrategia, tecnología y práctica” (2004), Conner y Clawson argumentan que la creación de una cultura de aprendizaje organizacional es fundamental para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

Enfoques Contemporáneos

En la actualidad, la andragogía en las dinámicas organizacionales se caracteriza por un enfoque interdisciplinario que integra elementos de psicología, sociología, y teoría organizacional. El trabajo de Peter Jarvis en “Educación de adultos y aprendizaje permanente: teoría y práctica” (2010) destaca la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida y su impacto en el desarrollo personal y profesional dentro de las organizaciones.

Además, la obra de Jack Mezirow sobre la teoría del aprendizaje transformador ha influido significativamente en cómo se entiende el aprendizaje de adultos en contextos organizacionales. En “Dimensiones transformadoras del aprendizaje de adultos” (1991), Mezirow propone que el aprendizaje de adultos implica un proceso de cambio de perspectiva a través de la reflexión crítica y el cuestionamiento de supuestos previos.

Andragogía en las Organizaciones en la Era Digital

La era digital ha transformado radicalmente la manera en que las organizaciones abordan el aprendizaje y el desarrollo profesional. La andragogía se ha adaptado a estos cambios, integrando tecnologías digitales para facilitar el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo, pero también en la forma de liderar, dirigir, administrar, gerenciar y gestionar las organizaciones.

Este enfoque digital pudiera permitir a los líderes y gerentes utilizar herramientas avanzadas de análisis de datos para tomar decisiones más informadas y estratégicas, mejorar la comunicación y la colaboración a través de plataformas digitales, y promover una cultura organizacional más ágil y adaptable. La implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el big data ha revolucionado la gestión del talento, permitiendo la personalización de los programas de capacitación y el seguimiento continuo del progreso de los empleados.

Además, la digitalización ha facilitado la creación de entornos de trabajo más flexibles, que se adaptan a las necesidades individuales de los trabajadores y fomentan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, mejorando así la satisfacción y la productividad general. Es decir, la era digital no solo ha mejorado las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, sino que también ha redefinido las prácticas de liderazgo y gestión en las organizaciones contemporáneas.

Nuevas Herramientas y Tecnologías

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han abierto nuevas oportunidades para la educación de adultos en las organizaciones. Plataformas de aprendizaje en línea, aulas virtuales, y herramientas de colaboración digital permiten a los empleados acceder a recursos educativos en cualquier momento y lugar.

Autores como Tony Bates, en su obra “Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning” (2015), subrayan la importancia de diseñar programas educativos que aprovechen las ventajas de las tecnologías digitales para mejorar la accesibilidad y la efectividad del aprendizaje (Bates, 2015).

Desafíos y Oportunidades

La era digital presenta tanto desafíos como oportunidades para la andragogía en las organizaciones. Uno de los principales desafíos es la brecha digital, que puede limitar el acceso a las tecnologías necesarias para el aprendizaje en línea. Además, la sobrecarga de información y la necesidad de desarrollar habilidades de autogestión del aprendizaje son retos importantes que deben abordarse.

Por otro lado, la era digital ofrece oportunidades para la personalización del aprendizaje y el desarrollo de competencias digitales esenciales para el siglo XXI. Las organizaciones pueden utilizar análisis de datos y algoritmos de aprendizaje automático para ofrecer experiencias de aprendizaje adaptativas y personalizadas que respondan a las necesidades individuales de los empleados.

Desafíos y Nuevas Oportunidades en la diversidad de las Organizaciones

La diversidad en las organizaciones se ha convertido en un tema crucial en el desarrollo de programas andragógicos. La globalización y la

multiculturalidad en el lugar de trabajo requieren enfoques educativos que reconozcan y valoren la diversidad cultural, generacional y de género.

Inclusión y equidad

Autores como Thomas Friedman, en “The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century” (2005), argumentan que la globalización ha nivelado el campo de juego, permitiendo a individuos y organizaciones de todo el mundo colaborar y competir en igualdad de condiciones. Sin embargo, para aprovechar plenamente estas oportunidades, las organizaciones deben promover la inclusión y la equidad en sus programas de desarrollo profesional.

Enfoques culturales y multigeneracionales

La diversidad cultural y generacional en las organizaciones requiere enfoques educativos adaptados a diferentes contextos y experiencias. Hofstede, en “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations” (2001), proporciona un marco para entender las diferencias culturales y su impacto en el comportamiento organizacional.

Autora clave en la educación multicultural, Christine Sleeter, en “Making Choices for Multicultural Education: Five Approaches to Race, Class, and Gender” (2009), destaca la importancia de diseñar programas educativos que reconozcan y valoren la diversidad cultural y de género.

Así, podemos señalar que la evolución de la andragogía en las organizaciones refleja un cambio profundo y significativo en la manera en que se aborda el aprendizaje y el desarrollo profesional en el entorno laboral. Esta evolución no solo ha transformado la forma en que se concibe la educación de adultos, sino que también ha impulsado una revalorización de la manera en que los individuos aprenden y se desarrollan dentro de sus contextos laborales.

La integración de los principios andragógicos propuestos por Malcolm Knowles, junto con las contribuciones de otros académicos y profesionales, ha establecido una base sólida para la educación de adultos en contextos organizacionales. Este marco teórico y práctico ha permitido la creación de estrategias educativas que responden a las necesidades específicas de los aprendices adultos, centrandó el aprendizaje en la relevancia práctica y en la experiencia previa de los participantes.

En la era digital, la andragogía enfrenta tanto desafíos como oportunidades. La rápida evolución tecnológica presenta una necesidad urgente de

adaptarse y adoptar enfoques innovadores que integren herramientas digitales y plataformas de aprendizaje en línea. Al mismo tiempo, la creciente diversidad en las organizaciones requiere enfoques educativos que sean inclusivos y equitativos. La andragogía en el ámbito organizacional no solo se enfoca en el desarrollo de competencias técnicas, sino que también busca fomentar una cultura de aprendizaje que valore la diversidad y promueva el crecimiento personal y profesional de todos los trabajadores y trabajadoras. Este enfoque holístico es esencial para construir entornos laborales más equitativos y colaborativos.

De cara al futuro, las investigaciones podrían centrarse en la integración de tecnologías emergentes y enfoques de aprendizaje híbrido para potenciar la educación de adultos en las organizaciones. La combinación de aprendizaje presencial y virtual, así como la utilización de herramientas digitales avanzadas, tiene el potencial de enriquecer y diversificar las experiencias de aprendizaje. Además, la exploración de la andragogía en diferentes contextos culturales y organizacionales podría proporcionar una visión más holística y global de su impacto y aplicación. Esta perspectiva global podría revelar cómo los principios andragógicos se adaptan y se aplican en diversas culturas y estructuras organizacionales, ofreciendo así nuevas oportunidades para mejorar y personalizar el aprendizaje en entornos multiculturales y dinámicos.

Así, la andragogía continúa evolucionando y adaptándose a los desafíos contemporáneos. La investigación futura debe enfocarse en la integración de nuevas tecnologías, en la adaptabilidad cultural y en la creación de entornos de aprendizaje inclusivos y equitativos, para seguir avanzando en la formación y desarrollo profesional de las y los adultos en el contexto organizacional.

Implementación Práctica

La implementación práctica de la andragogía en las organizaciones se refleja en programas de desarrollo profesional y de gestión de las organizaciones que promueven la autonomía, la auto-dirección, y la colaboración. Ejemplos notables incluyen los programas de liderazgo transformacional que integran principios andragógicos para fomentar el crecimiento personal y profesional de los líderes organizacionales.

Un estudio de Merriam, Caffarella, y Baumgartner en “Aprendizaje en la edad adulta: una guía completa” (2012) proporciona una revisión exhaustiva de las teorías y prácticas de aprendizaje de adultos, subrayando la relevancia

de la andragogía en el diseño y la implementación de programas de capacitación en el lugar de trabajo.

Estudios más recientes que reflejan la aplicación de la andragogía en diferentes contextos educativos y organizacionales, subrayando su importancia en la formación permanente y adaptativa de adultos, están los siguientes:

1. La andragogía y la formación de emprendedores en la UNESR Bolívar, de Marcel Doubront (2019).

Este estudio aborda la aplicación de la andragogía en la formación de emprendedores, destacando su enfoque multidisciplinario y su importancia en la formación para el emprendimiento productivo. Fortaleciéndose una cultura de emprendimiento compatible con la filosofía andragógica, participativa y flexible de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR).

2. Andragogía y Educación Adaptativa como Recurso de Inclusión en Clases de Inglés como Lengua Extranjera - de Leticia Morales-Gonzalez, Elizabeth Alvarado-Martínez y Abigail Carretero Hernández (2022).

Este trabajo analiza cómo las interacciones complejas en entornos virtuales pueden favorecer el liderazgo y la inclusión en el aprendizaje de adultos de 40 años o de más edad, deciden aprender inglés. Estos adultos a menudo requieren más tiempo que los jóvenes para realizar las actividades de clase. Con frecuencia, los maestros no los distinguen como individuos con características de aprendizaje diferentes, en consecuencia, son vulnerables y corren el riesgo de ser excluidos del proceso de aprendizaje.

3. La Andragogía y su Carácter Interdisciplinario en la Educación Universitaria por Oscar Enrique Cárdenas Duarte (2023).

Este cuadernillo explora el carácter interdisciplinario de la andragogía en el ámbito universitario, destacando su relevancia en la educación universitaria.

También busqué y conseguí estudios que muestran cómo la andragogía se aplica en diversos contextos organizacionales, mejorando la gestión del conocimiento y el desarrollo profesional. A saber:

1. Antecedentes de Andragogía en el proceso de gestión de personas mayores por profesionales de enfermería, artículo de revisión de Francisco Machado-Reyes, Damisela Moreno-Lavin, Inarvis Medina-

González, María de la Caridad Casanova-Moreno, Daimy Casanova-Moreno e Ismari Acosta-Martínez (2024)

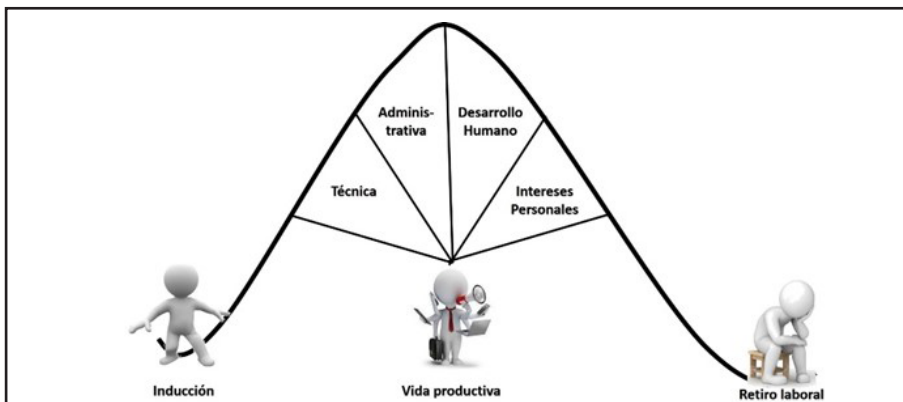
Este estudio se centra en la aplicación del enfoque andragógico en la gestión del cuidado de personas mayores, destacando su importancia para el desarrollo profesional de los enfermeros y la mejora de las estructuras organizativas en las que estos se incorporan.

2. **La Andragogía en la Capacitación**, de Flavio de Jesús Castillo Silva (2023)

Esta propuesta de cómo la andragogía se utiliza en la capacitación organizacional, empoderando a los participantes a través de recursos digitales y promoviendo el aprendizaje autónomo en diferentes fases de la vida laboral, desde la inducción hasta el retiro.

El autor considera que la Andragogía aún es terreno virgen la incursión de la Andragogía en el ámbito organizacional llamado como ámbito ergológico, por lo que el propósito de este artículo es aclarar sobre la aplicación de la Andragogía más allá de las aulas universitarias: ¿Cómo debiese aplicarse en la capacitación?, ¿Qué beneficios podría traer su uso?. El ciclo ergológico se compone de tres fases o etapas: la de ingreso o inducción, la vida productiva (35 años en promedio) y la de retiro laboral, tal como muestra la siguiente figura:

Figura 1
Ciclo ergológico



Nota: Tomado de <https://www.luisaconnect.com/es/entrada/la-andragogia-en-la-capacitacion>

Sin embargo, utilicé herramientas de inteligencia artificial como Perplexity, Phind y ChatGPT para la revisión bibliográfica empleando palabras claves como “andragogía como enfoque organizacional” y “andragogía en las organizaciones”, pero no encontré información relevante en la literatura reciente. Esto podría deberse a que la investigación en este campo aún está en desarrollo o a que se encuentra integrada dentro de estudios más amplios sobre aprendizaje organizacional y desarrollo del talento humano como los mencionados anteriormente (Peter Senge y la organización abierta al aprendizaje, por ejemplo).

La andragogía como enfoque organizacional, puede no estar explícitamente etiquetada como tal en muchos casos, sino que se incorpora en prácticas de capacitación y desarrollo profesional en las organizaciones que enfatizan la autonomía, la experiencia previa y la motivación intrínseca de las y los trabajadores. Por lo tanto, es posible que para futuras investigaciones se necesite una búsqueda más amplia o el uso de términos relacionados para encontrar investigaciones relevantes en este ámbito a medida que se va enriqueciendo este naciente campo de conocimiento.

No obstante, aunque este libro se encontraba en su última etapa de desarrollo, y mientras continuaba con mi proceso de estudio, investigación y facilitación de aprendizajes en ambientes de postgrado, siempre me aseguraba de integrar temas de interés tanto para las y los participantes de mis cursos como para mí misma. En esa constante búsqueda y revisión bibliográfica, apoyada por herramientas de inteligencia artificial que generan mapas visuales de las relaciones entre artículos científicos, como Connected Papers, descubrí un artículo clave de Consuelo Toba Igualada y Ricardo Gil Otaiza, publicado en 2009, titulado: **“Desde una organización tradicional-vertical hacia una organización basada en la horizontalidad y la participación: Una visión andragógico-gerencial”**. El objetivo fundamental de dicho artículo era proponer una visión andragógico-gerencial para la transformación de las organizaciones tradicionales y verticales hacia modelos más horizontales y participativos, con miras a una mayor pertinencia tanto interna como social y ecológica (sustentabilidad). Esta visión que comparto con dicha investigación de diseño documental, no sólo se centra en establecer las bases filosóficas y epistemológicas para organizaciones más flexibles, participativas y abiertas al mundo global, sino también en trazar un camino alternativo para el cambio de un estadio

organizacional hacia otro, más alineado con los desafíos y necesidades contemporáneas.

INVESTIGACIÓN POSTDOCTORAL EN LA FRONTERA DEL CONOCIMIENTO DE ALTO RIESGO Y ALTO BENEFICIO DESDE LAS EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES

Investigar a partir de la experiencia organizacional, observando, sintiendo, viviendo y reflexionando sobre este entorno laboral donde mi curiosidad y labor diaria han echado raíces⁶⁹, implica un proceso profundo de inmersión en la realidad y vida cotidiana en ese contexto. Es un viaje de descubrimiento que no solo busca comprender las dinámicas internas y los desafíos del contexto organizacional, sino también identificar oportunidades para innovar, mejorar y transformar esas realidades.

A través de este enfoque, la investigación se convierte en una herramienta poderosa para generar conocimiento significativo y aplicable, que nace de lo vivido, acontecido y sentido (vivencia directa) y de una curiosidad incesante por desentrañar las complejidades del mundo organizacional. Este primer momento de la investigación generó mi autobiografía intencionada como producto de investigación vivencial desde el concepto propuesto en el Plan Especial Todo Más Tesis 2023 y al que en ocasión de mi elaboración personal, le cree el cómo o método con seis (6) fases.

La “investigación en la frontera del conocimiento” es una iniciativa que se aventura en áreas inexploradas y potencialmente transformadoras, buscando expandir los límites del conocimiento actual. Este tipo de investigación implica una significativa incertidumbre y desafíos, pero también ofrece la posibilidad de descubrimientos y avances sustanciales que pueden revolucionar diversos campos. En particular, este enfoque fomenta propuestas que

69 ¿Cómo pudieron los griegos escribir las grandes teorías? No hay que leerse una biblioteca completa para saber que fue a partir de la experiencia, de observar, sentir, vivir y reflexionar ese entorno en donde estaba sembrada su amplísima curiosidad. Con el paso de los años, la capacidad del hombre de la ciencia por objetivar todo, fue aglutinando formas de hacer y encasillando en normas cada una de las formas de hacer y con ello, cerrando otras muchas posibilidades. Estas que quedaron fuera, son las ahora experiencias que bordean la teoría y que, en el desarrollo de tesis no se les permite entrar en las elaboraciones científicas desde lo vivido y sentido, sino solamente desde lo experimentado, lo fáctico, lo hecho tangible, demostrable y además, muy controlado por los facilitadores y tutores que están normalizados (Rodríguez Orlando, 2022).

trascienden las fronteras disciplinares, abordando tanto temas nuevos como emergentes.

En este contexto, en esta investigación se desarrollan nociones, conceptos y estrategias innovadoras y no convencionales que promueven la innovación, la sostenibilidad y el crecimiento sostenible en diversas organizaciones. La finalidad es aportar soluciones frescas y efectivas a los desafíos contemporáneos, promoviendo el progreso y la sostenibilidad en múltiples contextos.

El concepto de “alto riesgo-alto beneficio” en la investigación, que a menudo se asocia con la “investigación en la frontera del conocimiento”, se originó en la década de 1990 en el ámbito de la ciencia y la tecnología, particularmente en los programas de investigación de los *National Institutes of Health* (NIH) y la *National Science Foundation* (NSF) en Estados Unidos. Estas instituciones promovieron proyectos de investigación que, aunque arriesgados, tenían el potencial de producir avances significativos y beneficios de gran magnitud.

En particular, ha permitido desarrollar una propuesta que trasciende las fronteras disciplinarias, abordando tanto temas nuevos como emergentes y revisitando otros con un enfoque renovado. Presento una serie de nociones, conceptos y estrategias que, con un enfoque innovador y no convencional, buscan generar un impacto significativo y sostenible en el ámbito organizacional. Este enfoque integral y multidisciplinario enriquece el campo de la nueva visión de la andragogía en las organizaciones, ofreciendo soluciones frescas y efectivas para los desafíos contemporáneos.

En ese contexto, me propuse una investigación postdoctoral centrada en explorar la nueva relación con el dinero en las organizaciones universitarias públicas, la sostenibilidad financiera y la revalorización de la educación financiera y la economía dentro de estas instituciones. Mi objetivo era promover un cambio de paradigma, proponiendo una nueva perspectiva sobre un problema persistente: la necesidad de generar fuentes propias y sostenibles de ingreso que permitan un alto grado de autofinanciamiento mediante la autogestión y la cogestión.

Este nuevo postdoctorado me ofreció un espacio académico y científico-social para analizar los complejos problemas que surgen de las demandas cambiantes de las organizaciones universitarias. A través de la praxis andragógica, pude explorar soluciones que identifican respuestas específicas y adaptadas a la misión, visión, cultura organizacional, políticas y filosofía

de gestión de diferentes tipos de organizaciones. Mi enfoque se centró en proponer nuevas formas organizacionales que valoren la autenticidad en el sentir y pensar.

Entre mis hallazgos y contribuciones se encuentran nuevas modalidades de gestión organizacional que priorizan la autenticidad en el proceso de pensamiento y sentimiento. Este enfoque no solo busca mejorar la eficiencia y la productividad de las organizaciones universitarias públicas, sino también transformarlas en entornos de aprendizaje y desarrollo continuo, donde cada individuo y equipo pueda asumir un papel activo en la construcción de un futuro más resiliente y sostenible.

De los aspectos teóricos

El enfoque teórico de esta investigación se fundamenta en la necesidad de una visión renovada y auténtica que priorice la comprensión profunda del observar, sentir, vivir, reflexionar y pensar organizacional. Este informe analiza cómo las nuevas modalidades de gestión organizacional pueden ser implementadas para mejorar la eficiencia, productividad y sostenibilidad de las instituciones educativas y organizacionales. Se subraya la importancia de integrar la experiencia vivida y las reflexiones críticas en el proceso de construcción del conocimiento, ofreciendo así una perspectiva más completa y matizada para enfrentar los desafíos actuales.

A través de un enfoque interdisciplinario y colaborativo, esta investigación destaca la relevancia de las teorías organizacionales en Nuestra América y propone nuevas formas de abordar la gestión y el desarrollo en un contexto de creciente entropía financiera. Los hallazgos incluyen nuevas modalidades de gestión que valoran la autenticidad en el proceso de pensamiento y sentimiento, transformando las organizaciones en entornos de aprendizaje y desarrollo continuo.

De los aspectos epistemológicos

Este trabajo de producción de conocimientos tiene su génesis en las experiencias de vida misma (incluidas las fallas y errores⁷⁰, para extraer aprendizajes valiosos y aplicables convertidas en autobiografía intencionada), pero no se queda allí sino que es puesta en relación/vinculación con la revisión de la literatura sobre andragogía y de campos de conocimientos (prácticos) en

70 Según un proverbio alemán, “*los errores te harán más inteligente*”.

lo administrativo, gerencial, de gestión, dirección y de estudios de la organización.

El conocimiento práctico, dentro del contexto epistemológico, se refiere a la forma de conocimiento que se basa en la experiencia y en la aplicación práctica de conceptos y teorías. A diferencia del conocimiento teórico, que se enfoca en principios abstractos y universales, el conocimiento práctico está directamente relacionado con la acción y la resolución de problemas concretos. Es decir, el conocimiento práctico se distingue por su enfoque en la aplicación concreta y la resolución de problemas basados en la experiencia directa, reflejando un aspecto fundamental en la epistemología⁷¹ que se vincula estrechamente con la acción y la adaptabilidad en diversos contextos.

En contextos como la andragogía, la administración y el desarrollo organizacional, el conocimiento práctico es fundamental. Por ejemplo, en la gestión organizacional, se emplea para diseñar y aplicar soluciones que respondan a problemas específicos de la organización.

Investigación sobre andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional la insertamos en una visión paradigmática emergente del conocimiento, que desafía y se contrapone a los enfoques paradigmáticos tradicionales, funcionales y convencionales que, aunque valiosos, son insuficientes para abordar problemas organizacionales complejos y multidimensionales⁷².

71 Enfoques epistemológicos relacionados: **(A) Pragmatismo:** Filosofía que valora el conocimiento práctico y la utilidad como criterios principales de verdad. Para los pragmatistas, el valor del conocimiento se mide por su capacidad para resolver problemas y mejorar la vida. **(B) Fenomenología:** Enfatiza la experiencia vivida y el conocimiento subjetivo. La fenomenología explora cómo se experimenta y se comprende la realidad desde una perspectiva individual y contextual. **(C) Constructivismo:** Argumenta que el conocimiento es construido a través de la experiencia y la interacción con el entorno. El conocimiento práctico se desarrolla a medida que los individuos interpretan y adaptan su experiencia.

72 Entre los problemas organizacionales que reflejan la complejidad y la naturaleza multidimensional de las organizaciones actuales, donde múltiples factores interactúan y afectan el desempeño y la sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo, podemos mencionar: Aquí tienes trece problemas organizacionales complejos y multidimensionales: **(1) Gestión del Cambio:** Integrar nuevas tecnologías, procesos y culturas en una organización establecida puede ser un desafío, afectando a todos los niveles y departamentos. **(2) Diversidad e Inclusión:** Crear un entorno inclusivo que valore y respete la diversidad de sus empleados requiere cambios en la cultura organizacional, políticas y prácticas. **(3) Innovación y Adaptación:** Mantenerse competitivo en un mercado en constante evolución implica fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad, equilibrando la estabilidad operativa con la necesidad de cambio. **(4) Sostenibilidad y Responsabilidad**

Además, sin desconocer los diversos valiosos aportes de enfoques tradicionales, consideramos que son insuficientes para explicar, comprender y dar respuestas a los problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad y en especial, las organizaciones⁷³ en territorio venezolano.

La producción de conocimientos se ve significativamente enriquecida al incorporar dos cambios en su enfoque y aplicación:

1. Cambio de perspectiva temporal: de aplicación pospuesta a aplicación inmediata del conocimiento generado, promoviendo la relevancia y utilidad práctica del mismo.

Tradicionalmente, la producción de conocimientos se ha concedido como un proceso donde los resultados se aplican de manera

Social Corporativa (RSC): Integrar prácticas sostenibles y responsables socialmente en todas las operaciones y estrategias de la empresa, equilibrando los objetivos económicos con los ambientales y sociales. **(5) Ciberseguridad y Protección de Datos:** Proteger la información sensible y mantener la seguridad en un entorno digital cada vez más complejo y vulnerable a ataques cibernéticos. **(6) Conflictos Interdepartamentales:** Gestionar y resolver conflictos entre diferentes departamentos o unidades de negocio que pueden tener objetivos y prioridades divergentes. **(7) Retención y Desarrollo del Talento:** Atraer, retener y desarrollar talento en un entorno competitivo, asegurando que los empleados estén comprometidos y alineados con la visión y objetivos de la organización. **(8) Gestión de la Cadena de Suministro:** Coordinar y optimizar la cadena de suministro global para reducir costos, aumentar la eficiencia y mitigar riesgos, como interrupciones y fluctuaciones de precios. **(9) Cultura Organizacional Tóxica:** Identificar y transformar una cultura organizacional negativa que afecta la moral, la productividad y la retención de los empleados. **(10) Toma de Decisiones Basada en Datos:** Implementar sistemas y procesos para recolectar, analizar y utilizar datos de manera efectiva para tomar decisiones estratégicas y operativas. **(11) Equilibrio Trabajo-Vida Personal:** Crear políticas y un entorno de trabajo que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, lo cual es crucial para la satisfacción y la retención. **(12) Gestión de Proyectos Complejos:** Coordinar proyectos de gran envergadura que involucren múltiples equipos, partes interesadas y tecnologías, asegurando que se cumplan los plazos y los presupuestos. **(13) Comunicación Efectiva:** Mejorar la comunicación interna y externa para asegurar que la información relevante fluya correctamente entre todos los niveles de la organización y con los stakeholders. **(14) Gestión del Tiempo:** Optimizar la gestión del tiempo en la organización para mejorar la eficiencia y reducir el estrés, asegurando que se cumplan los plazos sin comprometer la calidad del trabajo. **(15) Dinámicas de Poder:** Navegar y gestionar las dinámicas de poder y política dentro de la organización para asegurar que las decisiones se tomen de manera justa y equitativa, promoviendo un ambiente de colaboración y confianza. Entre otros problemas.

- 73 En territorio venezolano, se pueden encontrar diversos tipos de organizaciones que operan en diferentes sectores y objetivos que cumplen distintas funciones y finalidades. Esta variedad refleja la diversidad y complejidad del tejido organizacional en Venezuela y su rol o papel crucial en el desarrollo económico, social, y comunitario del país.

diferida, a menudo en un futuro incierto. Sin embargo, este enfoque puede resultar ineficaz en un mundo dinámico y en constante cambio. Al cambiar la perspectiva hacia una aplicación inmediata, se promueve la relevancia y la utilidad del conocimiento generado. Este enfoque inmediato no sólo acelera el proceso de innovación y adaptación, sino que también permite una retroalimentación rápida y continua, mejorando así la calidad y pertinencia del conocimiento. Esta inmediatez fomenta una cultura de acción y reacción rápida, donde el conocimiento se convierte en una herramienta activa y práctica para enfrentar desafíos contemporáneos de manera efectiva.

2. Cambio de orientación en el aprendizaje: de un enfoque centrado en el tema o contenido a un enfoque centrado en el problema y en la resolución de problemas reales y contextuales (casos prácticos)⁷⁴.

La educación y la producción de conocimientos han sido tradicionalmente centradas en el contenido temático, donde la adquisición de información se prioriza sobre la resolución de problemas reales. Este enfoque, aunque valioso, puede limitar la capacidad de las personas para aplicar conocimientos en contextos prácticos y resolver problemas concretos. Al reorientar el aprendizaje hacia un enfoque centrado en el problema, se potencia la capacidad de las personas para pensar críticamente y aplicar sus conocimientos de manera contextualizada. Este cambio fomenta un aprendizaje más profundo y significativo, donde las y los estudiantes y profesionales desarrollan habilidades para identificar, analizar y resolver problemas específicos. Además, esta orientación promueve la integración interdisciplinaria y la colaboración, ya que los problemas reales rara vez se confinan a una sola disciplina o área de conocimiento.

En consecuencia, esta aproximación integra perspectivas interdisciplinarias y colaborativas, adoptando una mirada crítica y reflexiva que permite abordar la complejidad de las dinámicas organizacionales contemporáneas de manera más holística y efectiva. Este trabajo se sustenta en la creencia de que la experiencia vivida y la reflexión crítica son fundamentales para la generación de conocimientos relevantes y transformadores, capaces de impulsar in-

74 En el sentido de la famosa expresión “*La práctica hace al maestro*”.

novaciones y cambios sustanciales en los ámbitos administrativo, gerencial, de gestión y dirección en las organizaciones. Es decir, la innovación y adaptación rápida promueve la innovación y la capacidad de adaptación rápida mediante una retroalimentación continua y rápida.

Estos cambios en la producción de conocimientos, orientados hacia una aplicación inmediata y un aprendizaje centrado en problemas, no solo incrementan la relevancia y efectividad del conocimiento generado, sino que también preparan a las personas de manera más eficaz para enfrentar y resolver los desafíos complejos y multifacéticos del mundo organizacional actual. Al fomentar una cultura de acción y reacción rápida, el conocimiento se convierte en una herramienta activa y dinámica, esencial para abordar y superar los desafíos contemporáneos, complejos y multifacéticos del mundo organizacional con innovación y eficiencia. Esta transformación en la manera de generar y aplicar conocimiento promueve la innovación constante, la adaptabilidad y capacidad crítica, esenciales para navegar y prosperar en entornos cambiantes y exigentes, garantizando que las soluciones propuestas sean no sólo pertinentes, sino también innovadoras, sostenibles y escalables.

De los aspectos metodológicos

Este documento se presenta como un compendio de resultados de investigación, diseñado para servir como informe detallado de un proyecto de investigación autodirigido. Su estructura permite la inclusión de múltiples productos intelectuales derivados de la investigación, además de ofrecer un análisis reflexivo basado en mi experiencia personal como investigadora. Este tipo de trabajo constituye una modalidad alternativa de investigación innovadora, tanto en términos de investigación como de presentación, siendo tan válida y capaz de generar auténticos aportes científicos y sociales como los trabajos o tesis unitaria, como se discute en mi capítulo publicado en el segundo libro del T+T (Romero Norjhira, 2024a).

El objetivo principal de este proyecto fue investigar y avanzar en la conceptualización de un trabajo de investigación por compendio, integrando seis (6) productos de investigación diversos. Estos incluyen: la autobiografía intencionada, la producción parcial de cuatro (4) seminarios, y el resumen del artículo de investigación publicado en una revista científica arbitrada y/o indexada. Cabe destacar que desde su pre-concepción, todas las producciones parciales fueron concebidas con el propósito de ser publicables y previamente

las daba a leer a participantes y colegas, quienes me brindaron sus “críticas sin piedad ni contemplaciones”, pero sin miedo a expresar sus opiniones.

En este punto, este proyecto se presenta como un conjunto de seis productos de investigación, cada uno de los cuales ha sido meticulosamente diseñado y desarrollado siguiendo su propia ruta definida, incluyendo procedimientos, metodologías, pasos o fases que destacan por su sistemática y rigor. Sin embargo, estos productos también están abiertos a la adaptabilidad y flexibilidad inherentes a la experiencia fenomenológica, especialmente en campos emergentes como la andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones.

Actualmente, puedo afirmar que esta investigación postdoctoral se configura como un estudio integral y multidimensional, adoptando un enfoque de trabajo por compendio. Esta modalidad de investigación social se sitúa en un momento histórico y narrativo, empleando un diseño mixto y un enfoque “metódica viva” con un énfasis analítico-interpretativo. Implica una revisión y análisis crítico de documentos, así como la consideración de la experiencia profesional vivida. Mi enfoque se centró en un conjunto de elementos heterogéneos, combinando trabajo de campo y documental en un proceso de investigación. Este enfoque aprovecha la sinergia entre lo vivencial y experiencial en su contexto, relacionándolo con referencias de otras disciplinas, saberes y áreas de conocimiento⁷⁵.

→ **El trabajo de campo se llevó a cabo en dos rutas principales:** primero, mediante el uso del método biográfico para reconstruir y trazar desde el género “autobiografía intencionada” una parte de mi trayectoria relacionada con el ámbito administrativo y gerencial. Para ello, empleé diversas técnicas de recopilación documental y acudí a las fuentes originales de mi portafolio personal de evidencias, con el objetivo de reflexionar y narrar mi experiencia en la voz gramatical de primera persona, tanto del singular como del plural.

En segundo lugar, realicé una serie de conversaciones informales, utilicé preguntas abiertas dirigidas a colegas docentes, investigadoras y

75 Este campo emergente de estudio, investigación y conocimiento de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional está vinculada con la administración, gestión y gerencia, pero vinculada igualmente a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad.

participantes de la UNESR. Las respuestas y testimonios obtenidos fueron registradas en una bitácora (especie de diario de campo), complementadas con observaciones clave derivadas de la participación activa en el contexto investigado que formo parte. Este enfoque multimétodo no solo permitió una comprensión más profunda y matizada de las experiencias y perspectivas compartidas, sino que también facilitó una integración más completa de los datos recopilados, enriqueciendo significativamente el análisis posterior.

- **Trabajo documental** como método de trabajo y tipo de investigación que se basa en la exploración y consulta de fuentes documentales variadas como: libros, artículos, revistas, informes, y más allá de los medios impresos, extendiéndose a recursos digitales en entornos de trabajo digitales y formas organizativas en red, plataformas virtuales (investigación electrónica: e-research). Este enfoque a menudo se vio reforzado por el uso de herramientas de inteligencia artificial como *Perplexity*, *Phind*, *ResearchRabbit* y *ChatGPT* para facilitar la búsqueda y extracción de información relevante sobre el tema de estudio. Las técnicas empleadas incluyen el análisis documental, la revisión bibliográfica y la reflexión crítica, lo que subraya la naturaleza cualitativa de este tipo de investigación.

Utilicé la investigación documental como una técnica cualitativa para profundizar y comprender las nociones, conceptos definiciones y el empalabramiento de la realidad (Duch, Lluís 2012) a través de la interpretación de textos. Esta metodología resultó ser extremadamente valiosa en mi proyecto de investigación postdoctoral, ya que me permitió desarrollar y construir un lenguaje singular para cada uno de mis productos intelectuales de investigación. Este enfoque me ayudó a configurar un trabajo y este informe de investigación final como una semántica o gramática cordial, lo que me permitió poner en palabras esta realidad organizacional, siguiendo el enfoque sugerido por Sebastiana Ponte de Golik (2024).

Antes de pasar a la síntesis de los aportes, el algoritmo me removió la memoria al mostrarme unas palabras de Simón Rodríguez que resalta la importancia de la innovación y la adaptación de las soluciones a las realidades locales: ¿Dónde iremos a buscar modelos? La América Española es original. Originales han de ser sus instituciones y su gobierno. Y originales los medios de fundar unos y otro. O inventamos o erramos... Esta frase de Simón Ro-

dríguez me sirve como un recordatorio constante de la importancia de la originalidad y la adaptación contextual en la búsqueda de soluciones efectivas. En el contexto actual, estas palabras pueden ser vistas como un llamado a la creatividad y a la búsqueda de soluciones que emergen desde la propia experiencia y conocimiento local. En áreas como la gobernanza y el desarrollo económico, es crucial desarrollar modelos que reflejen las realidades y aspiraciones de la comunidad.

Motivación e interés investigativo

- 1. Por una parte, esta investigación postdoctoral nace** de comprender que el mundo cambió y que las personas que estamos en el mundo organizacional debemos cambiar nuestra mentalidad y convertirla a una mentalidad de crecimiento y aprendizaje, toda vez que las personas que ejercemos en universidades, ejercemos diversidad de roles y tareas al tiempo que debemos buscar nuevas fuentes o nuevas formas de generar ingresos para compensar la pérdida de los fondos públicos.
- 2. Por otra parte, surge de estar reflexionando sobre mi práctica de integración entre lo andragógico-pedagógico y gerencial-directiva en ejercicio de forma conjunta en una organización universitaria pública** que envía maqueta para pago de sueldos y salarios de lo que recibe del presupuesto público; y de mi escucha atenta de docentes con responsabilidades y labores administrativas que expresan “eso de lo administrativo es con la taquilla de administración” y de lo administrativo sólo de tareas administrativas y sólo se encarguen de recaudación de aranceles (por postgrados y educación continua) porque así está dentro de sus competencias. Así como de la reflexión de mis apuntes con las y los nuevos ingresos en las entrevistas y de participantes de mis cursos que no son gerentes, y dicen que vienen a estudiar un postgrado para formarse como gerentes (sólo un 8% dicen que vienen a profundizar o formarse como investigadores). Y, básicamente porque ese interés, me confronta con mi conocimiento teórico y fáctico (experiencia empírica) en administración pública, los recursos provenían básicamente de la renta petrolera y recaudación de impuestos, así como la creencia que tengo: *nadie puede “crear” un gerente en un salón de clases, aunque sí se capacitan enfática y espectacularmente en análisis y técnicas.*

De allí que me gusta mucho cuando Henry Mintzberg (2024) describe un enfoque muy diferente a la educación gerencial tradicional que veo muy rodriguano y andragógico, que alienta a los gerentes en ejercicio a aprender de su propia experiencia⁷⁶. Y, si bien nadie puede crear un gerente en un salón de clases, las y los gerentes existentes podemos mejorar significativamente nuestra práctica en el “aula reflexiva” que aproveche esa experiencia. De allí que propuse una carta de navegación, un camino de trabajo para esta investigación postdoctoral vinculado al área/eje de problematización/investigación administrativo gerencial con presencia de la autobiografía en el relato de lo vivido, para llevarla a cabo en un período de 6 meses y en dos etapas. Una de campo y otra documental.

Temática, problemática o más bien campo de conocimiento transversalizado por la propia experiencia, el estudio de la organización, la educación gerencial, la administración financiera y la filosofía del dinero *desde una visión distanciada* de la acumulación de riqueza individual. Una propuesta que busca pensar las complejidades de las organizaciones universitarias en la actualidad, que a la vez busca innovar e incrementar los espacios productivos en dichas organizaciones desde el pensar-(re)hacer / praxis andragógica que tuve a bien presentar en la inscripción al Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones que ofrece desde el 26 octubre de 2023 en Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de la UNESR.

Estructura del informe de investigación

El presente informe de investigación postdoctoral se estructura en grandes apartados, denominados “movimientos” como si se tratara de una sinfonía, cada uno con su propio tempo, ritmo y carácter. En dichos movimientos alberga las secciones o partes esenciales para una investigación científico-social en el ámbito del estudio de la organización, las ciencias administrativas y gerenciales,

76 Mintzberg compartió sus reflexiones sobre la naturaleza de la gestión, destacando que es menos una disciplina científica y más una práctica basada en la experiencia y la creatividad. Subrayó que las escuelas de negocios suelen dar demasiada importancia a la ciencia, mientras que la gestión verdaderamente prospera en la confluencia de la experiencia y la visión artística. Durante la charla, Mintzberg también reflexionó sobre su enfoque en la toma de decisiones, aclarando que no se centra en los sesgos psicológicos que comúnmente se abordan en otros estudios sobre el tema. En su lugar, prefiere enfocarse en la experiencia práctica y las lecciones que los gerentes pueden aprender a lo largo de su carrera. En: “la complejidad de la gestión y el equilibrio de las necesidades humanas” – Henry Mintzberg (2024)

específicamente de las organizaciones universitarias públicas, abordadas desde un enfoque estratégico de la nueva visión de la andragogía, campo o ciencia tradicionalmente del hecho educativo del(a) adulto(a) (educación de adulto) y que trasladamos críticamente al ámbito de las organizaciones.

La elección del término “movimiento” para designar los apartados responde a una analogía con la estructura de las partituras musicales como documento que contiene la “diversidad” de información necesaria para interpretar una obra musical. Término que viene del ámbito orquestal y educativo musical en el que me desempeñé bastante tiempo adscrita a El Sistema Nacional de Orquestas y Coros⁷⁷.

Al igual que la música, la investigación científica social constituye y se configura como una forma de expresión. Ambas comparten la necesidad de una estructura, una organización y un orden específicos en su presentación, a pesar que su proceso de creación pueda ser divergente y lleno de iteraciones (idas y vueltas). Los “movimientos” de la investigación, al igual que los de una partitura musical, se suceden de forma lógica y coherente, configurando una obra completa y armónica. De este modo, se facilita la comprensión del lector(a) y se asegura la cohesión interna del trabajo.

SÍNTESIS DE LOS APORTES Y PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

Por lo tanto, este informe es asumido como una síntesis insurgente, necesaria, integral, reflexiva y transformadora de las experiencias de aprendizaje y de investigación durante el período postdoctoral, así como del **plan de investigación y formación académica postdoctoral**.

Además, este informe incorpora recomendaciones estratégicas para la nueva cohorte 2025 solicitadas en los lineamientos, ofreciendo una visión integral y proactiva que guiará a futuros investigadores y académicos en su abordaje de los problemas complejos que surgen con las nuevas exigencias organizacionales. Estas recomendaciones están pensadas y diseñadas para apoyar a la Comisión Académica en la creación de un entorno educativo dinámico y adaptativo, que permita a las y los participantes explorar y abordar

⁷⁷ El Sistema fue concebido por el maestro y músico venezolano José Antonio Abreu para sistematizar la instrucción y la práctica colectiva e individual de la música a través de orquestas sinfónicas y coros, como instrumentos de organización social y de desarrollo humanístico.

de manera efectiva los desafíos organizacionales actuales a través de la praxis andragógica.

Con esto en mente, a continuación, presento una figura que sintetiza los seis (6) productos de investigación autodirigida desarrollados durante este proceso. Estos productos incluyen:

1. **Autobiografía intencionada:** Es el producto de investigación vivencial por excelencia de este compendio. Un relato reflexivo de lo vivido que explora la trayectoria personal y profesional, integrando experiencias y aprendizajes en el ámbito administrativo y gerencial de las organizaciones.
2. **Producción parcial de los tres (3) seminarios obligatorios:** Producto de investigación híbrida. Cada seminario abordó aspectos clave del postdoctorado, proporcionando elementos en tres áreas: (1) docencia y educación transformadora (2) administrativa / gerencial y, (3) sociopolítica.
3. El área administrativa / gerencial, centrada en aprender de nuestras prácticas⁷⁸ y en la mejora de las prácticas organizacionales y la gestión eficaz de recursos, entre otros.
4. **Artículo de investigación publicado en revista arbitrada:** Producto de investigación híbrida. Un resumen del artículo que ha sido publicado en una revista académica, científica y arbitrada⁷⁹, destacando los principales hallazgos y aportaciones de la investigación realizada en el eje administrativo/gerencial y estudios de la organización.
5. **Seminario Electivo:** Producto de investigación híbrida. Un seminario adicional que me permitió realizar un capítulo de libro donde exploré temas de interés particular en el eje administrativo/gerencial y estudios de la organización para contribuir al naciente campo de la andragogía en las organizaciones, enriqueciendo la perspectiva teórica y metodológica del postdoctorado.

La siguiente figura no solo ilustra la estructura y contenido de los productos generados, sino también cómo cada uno contribuye al objetivo global del postdoctorado, ofreciendo una visión integral y proactiva para abordar los desafíos organizacionales actuales a través de la praxis andragógica.

78 Nuestra práctica es nuestra más importante fuente de aprendizaje y la que está más a la mano. Jara, Oscar, *El desafío político de aprender de nuestras prácticas*, CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Costa Rica, S/F.

79 Número 50 de la **Revista Educación y Ciencias Humanas**, de Ediciones DP (Decanato de Postgrado) de la UNESR

Tras haber compartido la representación gráfica que condensa aportes de los diversos productos de investigación, ahora voy a explicitar cada uno de los elementos. Esto implica mostrar de qué fue cada uno y cómo han sido fundamentales para el avance y la consolidación del proyecto de investigación en su totalidad. Toda vez que cada uno tuvo su propio *tempo*, ritmo y carácter, así como su propia función, pero se complementan, contrastan entre sí y contribuyen al desarrollo en su conjunto, creando una experiencia completa y diversa, y esa es la “magia o encanto” que descubrí me gusta de los trabajos por compendio.

1. Primer Movimiento

Síntesis Producto #1 Como Eje Transversal:

Autobiografía Intencionada

Al adoptar un enfoque de “yo circunscrito(a)”, buscó limitar mi perspectiva y análisis a aquellos aspectos de mi experiencia que son directamente relevantes para el objetivo de mi investigación en el eje administrativo/gerencial en las organizaciones tradicionales o no. Esto ha implicado auto-restrictirme a ciertos temas y contextos, asegurando que mi narrativa y análisis estén claramente enfocados y contribuyan de manera significativa a los objetivos del proyecto. Este enfoque me ha permitido profundizar y enfocar en áreas específicas de mi experiencia y conocimiento, proporcionando una base sólida para el desarrollo de argumentos y conclusiones robustas.

He vivido en cinco décadas, en dos siglos, en dos milenios y he atravesado una pandemia, por lo que el presente trabajo es un ejercicio de **autobiografía intencionada** a través de una lente sentipensante y senti / mental, escrito en primera persona como una forma de compromiso y autoconocimiento en tres tiempos (pasado, presente y futuro) y en tres etapas (los inicios, formación académica y experiencia laboral). En ella, relato mi trayecto académico aparejado con otros roles personales y oficios profesionales administrativos y gerenciales donde ha sido vital educarme y gestionar lo económico-financiero como habilidad para la vida (organizacional). El texto está escrito en un tono personal y reflexivo, y utilizo el pentagrama en clave de sol y sus compases como metáfora del autorretrato que dibujo con palabras.

Desde el pregrado he estado vinculada a las organizaciones universitarias de gestión pública. Bien sea como estudiante, como delegada de curso, como asistente de profesores(as) y asistente de investigación *ad honorem* para luego entrar a la carrera docente. Este hecho hizo que el eje administrativo/

gerencial del postdoctorado me decidiera a enfocarlo a ese referente empírico: organizaciones universitarias de gestión pública en las que he estado en la docencia desde el 2009.

Hoy día con 68 universidades de gestión pública y 26 de gestión privada⁸⁰, estoy laborando como docente en una institución educativa universitaria (IEU) pública, nacional y experimental, UNESR, cuya estructura organizativa tiene tres niveles organizacionales⁸¹ donde he aprendido a pensar y actuar de manera política, estratégica, táctica y diferente.

Soy Directora del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas y por Reglamento General de Educación Avanzada de la Unesr, aprobado en Consejo Directivo #473 de fecha 26.07.2011, presido e integro los siguientes Consejos: Presido el Consejo de Núcleo como máxima autoridad académico-administrativa del Núcleo; e integro el Consejo de Postgrado y Educación Avanzada como máxima instancia de planificación y decisión del Decanato. A julio 2024 he asistido a 63 consejos sesiones ordinarias más las 7 y 12 extraordinarias... reuniones cada quince (15) días. Algunas veces soy invitada al Consejo Directivo en la sede rectoral UNESR. Y, entre mis veintidós (22) atribuciones⁸² como Directora del Núcleo está la de “velar por la administración de recursos financieros, conforme a las normas vigentes en la materia”. Es decir, solo velar, más no generar. En este caso, son los recursos financieros generados por ingresos propios de los aranceles de postgrado.

Por lo que como requisito de ingreso al postdoctorado presenté una síntesis del proyecto de investigación en una cuartilla que decía lo siguiente:

Un cambio de paradigma implica una nueva forma de ver un antiguo problema, y eso es que las organizaciones universitarias públicas venezolanas tienen que lidiar al enfrentar el antiguo reto de crear fuentes propias y desarrollables de ingreso destinadas a lograr un alto porcentaje de autofinanciamiento a través de la autogestión. En Venezuela, las organizaciones-empresas públicas en general y en especial las organizaciones universitarias públicas enfrentan un desafío creciente: la necesidad de

80 Es decir, una expansión progresiva de 17 universidades públicas y 19 privadas a 68 públicas y 26 privadas en 2023. De acuerdo al Directorio del Consejo Nacional de Universidades (CNU) de abril 2024 elaborado por el Secretariado Permanente. Disponible en <https://cnu.gob.ve/wp-content/uploads/2024/04/Directorio-CNU-Abril-2024.pdf>

81 Tres niveles organizacionales: político-estratégico, estratégico-táctico y táctico operativo.

82 Art. 256 del Reglamento General de Educación Avanzada de la Unesr, aprobado en Consejo Directivo N° 473 de fecha 26 de julio de 2011

generar ingresos propios para garantizar su sostenibilidad financiera y distribución de utilidades, crecer-expandirse, rentabilizar eventos-actividades y, en todo caso, aportar al país en saldo positivo con profesionales, conocimiento, desarrollo e investigaciones. Este desafío se ha visto agravado por una serie de acontecimientos, tales como la disminución de los fondos públicos (erario público, presupuesto o dinero público), por las fluctuaciones económicas e inflación (bolívares y divisas), por el aumento de la competencia versus el entreayudarse, por los tiempos pandémicos y postpandémicos, por los tiempos de período especial, de guerra y por las más de 900 medidas coercitivas unilaterales impuestas (a pesar de la actual flexibilización por 6 meses -octubre 2023-marzo 2024-). Este contexto de cambios han producido una serie de efectos en la dirección de recursos materiales y financieros de las organizaciones públicas y en la filosofía del dinero (distanciado del espíritu moderno de la racionalidad, de la calculabilidad y de la impersonalidad). Uno de los hallazgos de mi investigación doctoral en las organizaciones triple “A”, inferí que es necesario un cambio de mentalidad en las personas / trabajadores(as) que facilitan procesos (académico y administrativos) en las organizaciones universitarias públicas y propuse adaptar la mentalidad de crecimiento y que necesitamos un nuevo conjunto de habilidades directivas para afrontar el siglo XXI de manera efectiva y afectiva. Las y los gerentes, presidentes y directores en ejercicio debemos dejar de creer que lo académico está desvinculado con lo administrativo y que hacer negocio y empresa en las organizaciones públicas es mercantilización de la educación, o es “chanchullo” o que la perspectiva de gerencia o gestión empresarial y enfoque de administración de negocio es a veces robárselo como hacía Judas Iscariote⁸³ (Juan 12:6-8). Por el contrario, debemos comprender que el dinero no es malo, es una idea, el dinero es conocimiento, el dinero es un medio, el dinero es un recurso necesario para el desarrollo de las organizaciones y cumplir con su misión que, usado de manera responsable, puede contribuir al bien común, interés general y colectivo, por encima de cualquier interés individual en las organizaciones. Así como comprender que la mente es el activo más importante y que el dinero es otra de las herramientas que debemos incluir en nuestra caja de herramientas en el rol directivo, gestora de actividades o andragoga organizacional en organizaciones de gestión pública en cualesquiera de los tres niveles organizacionales (político-estratégico, estratégico-táctico y el táctico operativo).

83 Según las escrituras, Mateo era el recaudador de impuestos directos e indirectos y recaudador de aranceles que se devengaron por las mercancías que atravesaban el lago de Galilea. Judas era el tesorero de su más cercano grupo de seguidores y administraba el dinero tanto de su Maestro Jesús como de sus compañeros.

Se trata de una renovada relación que pudiera estar basada en la comprensión de que el dinero es una herramienta y que como herramienta puede ser utilizada para el bien o para el mal. Cuando el dinero es utilizado para el bien y con hábitos financieros saludables, puede ayudar, invertir, generar ingresos pasivos y riqueza a las organizaciones universitarias públicas para cumplir su misión de educar a las y los ciudadanos y contribuir al desarrollo social del país y de allí su socioproductividad.

Y como añadido, una forma de administración de empresas/negocios que bosqueje un nuevo programa de formación en postgrado con enfoque andragógico y práctico que, en el ámbito organizacional, pueda *crear* espacios de trabajo colaborativo y co-creación; *promover* la diversidad y la inclusión; *fomentar* el aprendizaje permanente, continuo y el desarrollo profesional, y *generar* ingresos propios que permitan su sostenibilidad.

Es decir, son tiempos de entropía financiera. El concepto de entropía financiera se refiere a un estado de desorden y caos en la gestión financiera debido a estos desafíos.

La entropía financiera en las universidades públicas venezolanas se manifiesta como una combinación de desorden e incertidumbre financiera, exacerbada por una serie de factores externos y múltiples crisis prolongadas. Este entorno desafía a las universidades a buscar y encontrar estrategias efectivas para asegurar su sostenibilidad y continuar cumpliendo con su misión educativa.

Por ello, el propósito mayor de este trabajo de investigación postdoctoral fue revalorizar la educación financiera, la economía de la empresa y explorar la nueva relación con el dinero en las organizaciones universitarias públicas venezolanas desde la praxis andragógica al proporcionar un conocimiento con valor de uso.

2. Segundo Movimiento

Síntesis Producto #2:

Del Área De Docencia Y Educación Transformadora

Como producción parcial escrita del primer Seminario⁸⁴ titulado *Socio-didaxia y praxiología de la andragogía*, facilitado por la Dra. Elena Adam,

84 Del Plan de Formación Postdoctoral (plan académico y de investigación) de acuerdo al diseño instruccional del programa de postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones (2023).

presenté en catorce (14) páginas el texto titulado: **La nueva visión de la andragogía en las organizaciones universitarias públicas venezolanas en un contexto de asedio.**

La tesis principal de este ensayo que se suma a la tertulia -sin pretensión inaugural y sin exigencia conclusiva ni cerrada-, es la siguiente: las organizaciones universitarias públicas venezolanas pudieran adoptar un nuevo enfoque organizacional andragógico para generar ingresos propios, que se centre en los principios de horizontalidad, participación y autogestión. Dicha tesis se basa en los siguientes argumentos:

1. Las organizaciones universitarias públicas venezolanas enfrentan un desafío creciente: la necesidad de generar ingresos propios para garantizar su sostenibilidad financiera.
2. Este desafío se ha visto agravado por una serie de factores, como la disminución de los fondos públicos, la inflación, la competencia y las medidas coercitivas unilaterales impuestas por Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, entre otros.
3. Para superar este desafío, las organizaciones universitarias públicas deben adoptar un enfoque participativo y autogestivo desde la nueva visión de la andragogía.

Este enfoque se basa en los principios de horizontalidad, participación y autogestión, que permiten crear espacios de aprendizaje en las organizaciones que promuevan el pensamiento crítico, desplieguen las potencialidades de los aprendices adultos como agentes de cambio económico social, construyan conocimientos y logren la transformación de la realidad.

En este ensayo argumentativo están relacionados los planteamientos de la *sociodidaxia* y *praxeología de la Andragogía*, Elena Adam (2024a) y la polimodernidad (Lene Rachel Andersen), con aspectos autobiográficos y mi idea/tema de investigación postdoctoral en el eje administrativo gerencial.

Esta idea/tema de investigación nace de mi vinculación con asuntos de las organizaciones universitarias venezolanas, así como de mi interés en contribuir con aportes al campo de lo administrativo y gerencial, en especial de un renovado, rebautizado o reactualizado de la gestión económica financiera con enfoque andragógico, a partir de la comprensión de los problemas complejos que surgen en un contexto de asedio y nuevas exigencias de las organizaciones que puedan ser abordados desde el reto de la praxis andragógica que

tiene de “desarrollar en los adultos competencias que le permitan superar el estancamiento paradigmático para dar el salto y pasar de una sociedad post-moderna a una sociedad metamoderna, mediante un aprendizaje hipercomplejo” (Adam, Elena, 2024a). Este ensayo, estuvo conformado por un cuerpo teórico argumentativo estructurado en tres partes, más las ideas conclusivas y referencias utilizadas.

3. Tercer Movimiento

Síntesis Producto #3: Del Área Administrativa / Gerencial

Como producción parcial escrita del segundo Seminario titulado *Teoría de la Sinergia aplicada a la organización*, facilitado por la Dra. Italia María Espinoza Bartoli, presenté en veinticuatro (24) páginas el texto titulado: **Sinergia en las organizaciones universitarias públicas venezolanas: fomentar la sinergia y combatir la entropía.**

En este ensayo centré el esfuerzo en comprender lo relacionado con la sinergia en las organizaciones (inteligentes) y las 4 Disciplinas de la Ejecución que funcionan con base en un conjunto de principios centrales: claridad, enfoque, compromiso, traducción a la acción, sinergia y rendición de cuentas.

La tesis principal de este ensayo fue la siguiente:

- La adopción sinérgica de una nueva visión de la andragogía en las organizaciones y las 4 Disciplinas de la Ejecución en las organizaciones universitarias públicas venezolanas puede fortalecer la generación de ingresos propios, la mejora de los procesos y el compromiso de la comunidad, impulsando la transformación hacia una organización universitaria inteligente, participativa y sostenible.

Tesis que apoyo en una realidad observable que me permite decir que en el dinámico mundo actual y Venezuela en un contexto desafiante y de asedio, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo y en constante cambio. Para prosperar en este contexto, es fundamental que las organizaciones aprendan a fomentar la sinergia y combatir la entropía.

Aspectos relevantes de dicha tesis:

- **Nueva visión de la andragogía:** Se enfatiza en la construcción colectiva del conocimiento, la horizontalidad, la autogestión y la formación

para la acción, trascendiendo el modelo tradicional de organización pasiva.

- **4 Disciplinas de la Ejecución:** Se integran como herramientas para la planificación estratégica, la acción efectiva y la rendición de cuentas, fortaleciendo la capacidad de la organización universitaria pública venezolana para alcanzar sus objetivos. Incluyo este asunto de la ejecución porque “desarrollar estrategias y planes es emocionante, pero convertirlos en realidad es otra cosa” .
- **Organización universitaria inteligente como organización abierta al aprendizaje:** Se aspira a una universidad capaz de adaptarse a los cambios, aprender de la experiencia y generar soluciones innovadoras a los desafíos del entorno.

En este ensayo argumentativo están relacionados los planteamientos de la *sinergia en las organizaciones*, Italia Espinoza Bartoli (2024) y mi idea/tema de investigación postdoctoral en el eje administrativo gerencial. En este texto, problematizo la falta de formación específica de esa “conversión de sí” o “conversión epistémica” para las y los adultos que aprenden en el contexto laboral. Argumento que la nueva visión de la Andragogía en las organizaciones, como disciplina especializada en la educación de adultos, puede ofrecer una solución a este problema en las organizaciones al transferir analógicamente algunos elementos que permitan fomentar la sinergia y evitar o combatir la entropía. Este estudio lo amplié y lo sometí a evaluación y posterior publicación en la Revista Gerencia 2000, donde fue publicado en el número 19.

4. Cuarto Movimiento

Síntesis Producto #4: Del Área Sociopolítica

Como producción parcial escrita del tercer Seminario titulado *Procesos sociopolíticos y participación comunitaria con enfoque andragógico*, facilitado por el Dr. Julio Valdéz, presenté en diez (10) páginas el texto titulado: **Transformaciones sociopolíticas desde la Andragogía Organizacional**.

En dicho estudio examiné el potencial de la andragogía como ciencia, tecnología y disciplina enfocada en la educación de adultos, destacándola como catalizadora de transformaciones sociopolíticas en las organizaciones. Se enfoca en principios éticos-políticos que promuevan actitudes y acciones tanto individuales como organizacionales, contribuyendo a maximizar los beneficios sociales y políticos colectivos. Basado en análisis teóricos,

reflexiones críticas y ejemplos específicos, el estudio resaltó la capacidad de la andragogía organizacional para fomentar la participación ciudadana y el empoderamiento, propiciando transformaciones significativas en diversas esferas sociopolíticas. Se enfoca en principios como la autodirección, autorregulación, horizontalidad y sinergia, subrayando su relevancia en la promoción de prácticas participativas y colaborativas dentro de las organizaciones.

La andragogía, como ámbito de formación de adultos, es simultáneamente una disciplina y una estrategia práctica que trasciende lo académico y laboral para convertirse en un hecho de la vida cotidiana, según el Dr. Julio Valdez (2024). Este enfoque reflexivo-activo se orienta a la formación integral de seres humanos en sus recorridos vitales diarios, impactando positivamente en el entorno social, económico, laboral, ambiental y cultural. La andragogía promueve el aprendizaje permanente en contextos socioculturales específicos, guiando a los individuos mediante principios como la autodirección, autorregulación, horizontalidad, sinergia y continuidad experiencial.

La andragogía organizacional ofrece un marco teórico y práctico para convertirnos en promotores de transformaciones sociopolíticas. Sus principios, estrategias y metodologías empoderan a las personas, fomentan la participación ciudadana y fortalecen la democracia, contribuyendo a una sociedad más justa y equitativa. La transformación sociopolítica requiere un compromiso ético y político por parte de los andragogos organizacionales, quienes deben ser conscientes de las desigualdades existentes y trabajar para un mundo más justo.

Entre las conclusiones más resaltantes están las siguientes: (1) La andragogía organizacional es crucial en movimientos sociales y organizaciones emergentes para promover la autonomía y participación activa de los adultos en la vida cívica y política. (2) Un enfoque andragógico en las organizaciones, que trasciende los límites tradicionales de la educación, es esencial para impulsar cambios mediante principios éticos-políticos, fomentando la inclusividad, diversidad y diálogo, y contribuyendo a una sociedad más justa, equitativa y sostenible. (3) La andragogía organizacional emerge como una solución innovadora para gestionar la diversidad y los objetivos múltiples de las organizaciones contemporáneas, integrando principios éticos-políticos y valores democráticos para liderar el cambio y definir nuevos estándares de excelencia en el siglo XXI.

En ese contexto, el rol del andragogo organizacional es ser un facilitador del cambio, creando un ambiente de aprendizaje participativo y reflexivo. El

aprendizaje experiencial es clave en la andragogía organizacional, promoviendo habilidades y actitudes necesarias para la transformación sociopolítica. La educación popular, adaptada al contexto organizacional, empodera a los trabajadores para analizar y transformar dinámicas de poder. La andragogía feminista y la intercultural abordan la igualdad de género y la diversidad cultural en el ámbito laboral.

La investigación andragógica organizacional es fundamental para comprender las necesidades de los adultos en el trabajo y desarrollar estrategias efectivas para la transformación sociopolítica. La acción andragógica organizacional implementa estos principios a través de proyectos educativos enfocados en justicia social, equidad de género, inclusión laboral y sostenibilidad ambiental.

Como andragogos organizacionales, podemos promover transformaciones sociopolíticas mediante diversas acciones:

1. **Fomentar el aprendizaje permanente y la educación crítica:** Crear programas educativos participativos y experienciales, promover el diálogo de saberes, desarrollar el pensamiento crítico e incentivar la participación ciudadana.
2. **Fortalecer las organizaciones sociales y comunitarias:** Acompañar procesos de formación organizativa, facilitar la comunicación y el trabajo en equipo, y contribuir al desarrollo de proyectos sociopolíticos.
3. **Incidir en políticas públicas:** Realizar investigaciones andragógicas, participar en diálogos sobre políticas públicas y desarrollar campañas de sensibilización y movilización social.
4. **Promover la cultura de paz y la resolución pacífica de conflictos:** Facilitar el diálogo intercultural, desarrollar habilidades para la resolución de conflictos y promover la educación para la paz.
5. **Ser ejemplo de transformación social:** Vivir de acuerdo con los valores promovidos, mantener una actitud crítica y propositiva, y comprometerse con la construcción de un mundo mejor.

Vale añadir que fue la primera vez que recibo una retroalimentación y fue de parte del profesor Julio Valdez, quien me escribió el 08.05.2024 por correo-e lo siguiente: *Hola, Norjhira! ¡Excelente ensayo! Lo veo como un documento germinal, como un semillero de ideas que van en diversas direcciones: organizaciones e instituciones, comunidades, grupos étnicos... Un grandioso ejercicio de exploración y apertura de la Andragogía hacia retos y demandas de nuestra sociedad actual, una actualización de sus potencialidades. Si la*

UNESR decide abrir programas de estudio en Andragogía, éste pudiera ser el documento que funcione como punto de partida. ¡Felicitaciones!

Este estudio lo amplí y lo sometí a evaluación y posterior publicación en la Revista Notas de Investigación, donde fue publicado en el número 31.

5. Quinto Movimiento

Síntesis Producto #6: Del Área De Producción Intelectual Postdoctoral - Artículo Publicado

Como producción parcial escrita en el marco del plan académico del postdoctorado realicé y publiqué un artículo en una revista académica/científica, relacionado con el tema de mi trabajo de investigación final. Para tales fines tomé lo estudiado, investigado y entregado en el primer seminario y lo fortalecí con otros datos en contexto y reflexiones para presentarlo en la **Revista Educación y Ciencias Humanas** (Ediciones DP UNESR), el cual fue arbitrado, devuelto con la decisión de aprobado para “publicar una vez hechas las modificaciones” que realicé, entregué nuevamente y fue publicado en su N° **50** entre las páginas 95 a la 122 y cuya nota editorial señala que “se aproxima desde la Andragogía a la realización de cambios de paradigma, como forma de comprender las nuevas situaciones generadas en gran parte por las medidas coercitivas y las posibilidades de generar espacios de reflexión que lleven a asumir esta nueva realidad económica financiera en la práctica administrativa - financiera de las universidades” (Comité Editorial, 2023, p. 15)

Valga añadir que dicha revista y las demás publicaciones periódicas de Ediciones DP UNESR fueron presentadas por cada Comité Editorial el 15 de julio de 2024 en el marco del máximo evento literario como lo es la FILVEN 2024, que se celebró en la Galería de Arte Nacional (GAN).

El artículo se titula: **La nueva visión de la andragogía en las organizaciones universitarias públicas venezolanas en un contexto de asedio**. A continuación el **RESUMEN** y seguidamente, las **palabras clave**.

En este artículo de reflexión original denominado también ensayo, se presenta un avance de la investigación postdoctoral en andragogía organizacional con el objetivo de contribuir al cambio de paradigma en las organizaciones universitarias públicas venezolanas. Éstas se enfrentan a un desafío creciente: la necesidad de generar ingresos propios para garantizar su sostenibilidad financiera. Este desafío se ha visto agravado por una serie de acontecimientos, tales como la disminución de los

fondos públicos, las fluctuaciones económicas, los tiempos pandémicos, el período especial, la guerra y las más de 900 medidas coercitivas unilaterales impuestas desde 2014 por Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, entre otros. En este contexto de asedio, es necesario un cambio de paradigma en la forma en que las personas en las organizaciones universitarias públicas venezolanas entienden la relación con lo económico financiero y su gestión. Este cambio puede ser impulsado desde la praxis andragógica y los espacios andragógicos de reflexión, argumentación, confrontación que ella genera y los principios andragógicos de horizontalidad, participación y autogestión de la nueva visión de la andragogía. Se realizó un diseño mixto teórico/documental con enfoque analítico-interpretativo, revisando y analizando críticamente documentos y considerando la experiencia profesional vivida. Las ideas conclusivas más relevantes son las siguientes: (a) es necesario superar la visión tradicional de que las universidades públicas solo deben ser generadoras de conocimiento. (b) la praxis andragógica puede contribuir a crear espacios de aprendizajes hipercomplejos sustentados en el pensamiento intuitivo imaginario que promuevan un cambio de mentalidad en las personas que trabajan en las organizaciones universitarias públicas. (c) las organizaciones universitarias públicas deben desarrollar estrategias innovadoras para generar ingresos propios que sean compatibles con su misión, visión, política, filosofía y valores organizacionales.

Palabras claves: nueva visión de la andragogía, organizaciones universitarias públicas, transformación financiera, autogestión.

6. Sexto Movimiento

Síntesis Producto #6:

Seminario Autodirigido del Área Electiva

La producción parcial escrita de este cuarto Seminario electivo autodirigido y abierto consistió en una actividad que debía planificar y ejecutar cada participante de acuerdo a sus intereses y las necesidades de su organización. Entre la diversidad de actividades⁸⁵ que se podían realizar como

85 Entre las actividades propuestas estaban: (a) coordinar una conferencia con un invitado nacional o internacional de reconocida trayectoria profesional (b) organizar un taller facilitado por el participante o un invitado especial (c) escribir el capítulo de un libro (d) facilitar una *Master Class* en su organización (e) otras que el(a) participante considere importante para la profundización de habilidades y conocimientos específicos del talento humano en su organización. Así, todas las actividades que se realicen para cumplir con los requisitos del seminario autodirigido, debían sustentarse en el tema seleccionado para el trabajo final.

seminario autodirigido sustentadas en el tema seleccionado para el trabajo final, seleccioné “escribir un capítulo de libro” al que titulé: **ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL ¿Un catalizador para potenciar andragogos y andragogas organizacionales, impulsar transformaciones y alcanzar un crecimiento sostenible en las organizaciones del siglo XXI?**

La segunda vez que recibo una retroalimentación fue de parte de la profesora Elena Adam, quien me escribió el 10.06.2024 por correo-e lo siguiente: *Buenas tardes Norjhira, es un gusto saludarte en la oportunidad de recibir el Capítulo del Libro que estás consignando como requisito de evaluación del Seminario Autodirigido. Leí todo el documento y me parece excelente, te felicito. Un abrazo.*

En este texto presento una mirada panorámica que va desde el siglo XX al siglo XXI con la administración, pasando por la teoría de la organización y los estudios organizacionales hasta la andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones en la que estoy redefiniendo la dinámica organizacional para alcanzar la excelencia.

En otras palabras, esta andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional no busca negar la relación con otros campos, sino más bien complementarlos y enriquecerlos, para impulsar prácticas que den cuenta de reconfiguraciones o nuevas configuraciones organizacionales como por ejemplo:

- La “organización ambigua y compleja” y las “Organizaciones Triple A” a los que este texto se refiere son ejemplos de cómo la andragogía organizacional puede aplicarse en la práctica del mundo organizacional concreto.

Por lo tanto, el capítulo de libro donde presento la propuesta de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional tiene un profundo impacto en el comportamiento y desarrollo humano dentro de las organizaciones, especialmente en un contexto de incertidumbre y cambio que no son de normalidad como la conocíamos ni planificamos.

En consecuencia, quiero pensar la andragogía que trascienda los espacios educativos y contribuya a transformaciones en las organizaciones con un objetivo práctico, con una utilidad para nuestras actividades del día a día, como una **“actitud (andragógica) en el(a) adulto”** aplicada en la vida real en el ámbito organizacional y ubicar aportes andragógicos en campos como la gerencia y la administración que es el eje de investigación y mi área de estudios organizacionales en relación de complementariedad con los conocimientos teóricos y prácticos de las

ciencias del comportamiento humano, la neurociencia, las ciencias sociales y humanas, entre otros, de allí la necesaria transdisciplinariedad.

En este sentido, la **andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional** aquí la presento como un campo emergente con un potencial significativo para redefinir y transformar la dinámica de las organizaciones en un entorno complejo y desafiante. Este campo emerge como una respuesta innovadora a una serie de crisis interrelacionadas que afectan tanto a las estructuras organizacionales como a la sociedad en general.

Entre estas crisis se incluyen: la crisis de los paradigmas científicos, que cuestiona las bases del conocimiento y la tradicional metodología en la investigación científica positivista; la crisis política, caracterizada por la falta de confianza en las instituciones gubernamentales; la crisis de los paradigmas económicos, que desafía los modelos tradicionales de desarrollo y sostenibilidad; y la crisis social y humana, que pone de relieve las desigualdades y las dificultades para abordar las necesidades básicas de la población. A estas crisis se suma una revolución tecnológica que avanza a pasos exponenciales, transformando la manera en que las organizaciones operan y cómo se relacionan con el entorno. La crisis del modelo rentista nacional, exacerbada por las casi mil medidas coercitivas impuestas a nivel internacional, y la crisis sanitaria provocada por la pandemia global del SARS-CoV-2, conocido como COVID-19, han profundizado aún más estos desafíos.

La andragogía organizacional ofrece una perspectiva renovadora para abordar estas crisis, enfocándose en la formación permanente y el desarrollo integral de los adultos en el contexto laboral. Este enfoque no solo busca mejorar las habilidades y competencias de los individuos, sino también promover una cultura de aprendizaje y adaptación que permita a las organizaciones enfrentar con éxito las crisis actuales y futuras. En este sentido, la andragogía en las organizaciones se posiciona como una herramienta clave para alcanzar la excelencia y resiliencia en un mundo en constante cambio.

Así entendida, la andragogía organizacional no niega la relación con los campos precursores, sino que busca complementarlos y aportar una nueva perspectiva centrada en el desarrollo humano en las organizaciones. Un capítulo en un tono que invita a una conversación entre investigadores(as) e interesados(as) en el mundo de la vida organizacional para aclarar la identidad de cada campo y avanzar hacia una gestión organizacional más humana, efectiva y adaptable a los desafíos del mundo actual que necesita ser transformado,

pero no depredando. Un texto que permite una breve aproximación a esta diferenciación, distinción y confluencia⁸⁶ de su definición identitaria que no pretende negar la íntima relación entre un campo y otro, así como tampoco negar la influencia del campo precursor al campo emergente.

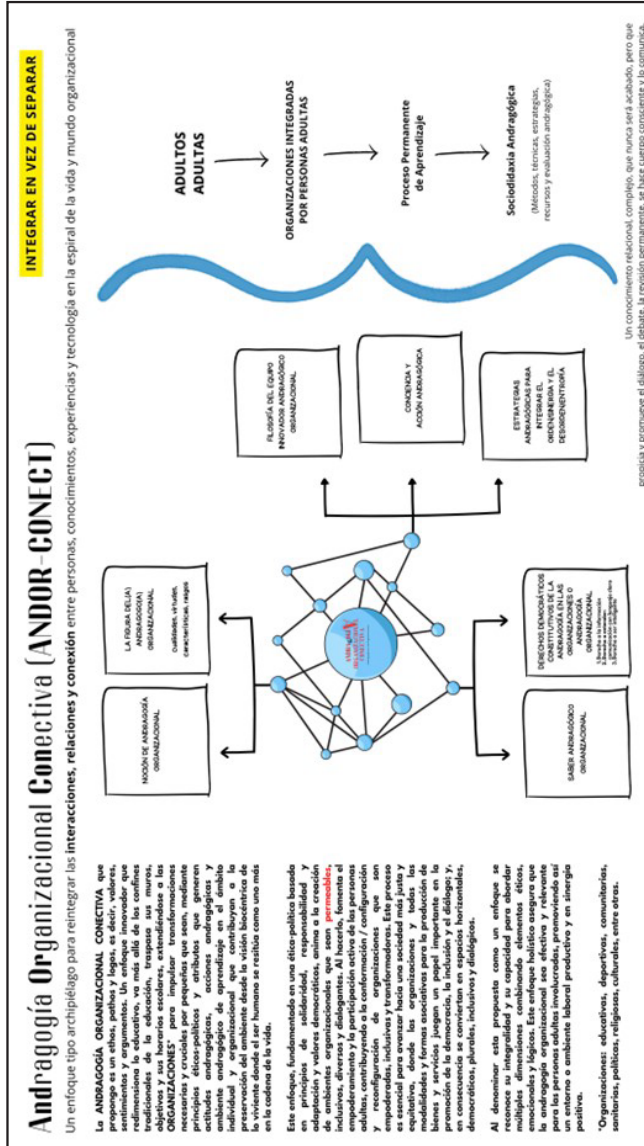
Este capítulo busca más bien, adentrarme en la conversación entre investigadoras e investigadores que resulta de una multiplicidad “caleidoscópica” de la compleja realidad organizacional para aclarar la identidad de **cada campo que va desde** la racionalidad instrumental que sólo busca la eficiencia **a la** aceptación de la presencia multirracional o multirracionalidad y cuyo referente empírico podemos analizarla en el caso de la Organización Ambigua y Compleja, así como las **Organizaciones Triple “A”** que propuse y aspiro aportar un nuevo elemento que vaya en el sentido del comportamiento y desarrollo humano de conversión de gerente / administrador / gestor a facilitador(a) andragogo(a) organizacional que incluya nuevas competencias y habilidades para la vida organizacional transcompleja y cimarrona con huella rodrigueana en contexto de asedio, incertidumbre, caos.

De allí que en este texto presento la caracterización más resaltante de la Administración, la Teoría de la Organización y los Estudios organizacionales, a partir de su contexto, método, grandes temas, fundamentos y visión organizacional con el fin no solo de contribuir a la identidad de cada campo, sino de realizar un aporte significativo en cuanto a: traer al presente del campo educativo, incorporar y resituar una nueva visión de la andragogía en las organizaciones y sus prácticas como propuesta emergente que tendría como fin inmediato “encontrar caminos adecuados” que faciliten y propicien el conocimiento, la ecología de saberes y el tratamiento científico social para el análisis del hecho organizacional del adulto⁸⁷ desde el lugar de enunciación

86 Es decir, distinción que está nutrida, mezclada, que acepta otras.

87 El hecho organizacional del adulto en el sentido de las capacidades, acciones, circunstancias y habilidades para la vida organizacional que explican su aprendizaje organizacional y desarrollo humano dentro de cualesquiera de tipos de organización. Sobre la base de este conocimiento se elaboran lineamientos, pautas, guías, principios, procedimientos, estrategias, métodos, técnicas y otros aspectos para orientar la actividad organizacional del adulto todo ello en el marco de una orientación emancipadora social e individual destinados a hacer de la nueva visión de la andragogía en las organizaciones una “tecnología útil” al desarrollo integral de la especie humana en las organizaciones. Por eso, la “andragogía organizacional” o la “nueva visión de la andragogía en las organizaciones” tendría que constituirse primero delimitando su objeto de estudio y práctica transformativa; el hecho organizacional, a saber, la adultez que al decir de Félix

Figura 3
Andragogía Organizacional o nueva visión de la andragogía en las organizaciones



Nota. Elaboración propia, 2024

Adam (1970) en su libro *Andragogía: ciencia de la educación de adultos*, sería “como realidad diferenciada que exige interpretación y orientación propias”.

La propuesta de andragogía organizacional que he descrito en la figura, destaca por su enfoque integral, que combina aspectos éticos, emocionales y lógicos para promover un ambiente de aprendizaje y trabajo inclusivo, diverso y dialogante. Este enfoque no solo va más allá de los límites tradicionales de la educación formal, sino que también busca transformar las organizaciones desde dentro, fomentando cambios significativos a través de principios y valores que respetan y valorizan a todos los miembros de la comunidad organizacional.

Para que la andragogía organizacional tenga un impacto significativo, es crucial:

1. Que sus principios y prácticas sean incorporados en las políticas y prácticas organizacionales. Esto significa trabajar en estrecha colaboración con los departamentos u oficinas de gestión humana, desarrollo de talento y liderazgo en las organizaciones para asegurar que la andragogía se integre en todo el espectro de actividades organizacionales, desde la contratación hasta la retención y el desarrollo de trabajadores(as).
2. Fomentar la participación activa de las y los adultos en la configuración y reconfiguración de las organizaciones es esencial para el éxito de la andragogía organizacional. Esto puede lograrse a través de varias estrategias, como la creación de espacios de diálogo y colaboración, la implementación de procesos de toma de decisiones participativas y la promoción de la autonomía y la autoorganización de los equipos. La participación activa no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a la innovación y la adaptabilidad de las organizaciones.

Implementar estas dos recomendaciones requiere un compromiso a largo plazo y una visión estratégica que vea la andragogía organizacional como una parte integral de la cultura organizacional. Al hacerlo, las organizaciones pueden no solo mejorar su rendimiento y competitividad, sino también contribuir a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática.

CONTRIBUCIONES E IMPLICACIONES TEÓRICO-PRÁCTICAS

Este enfoque innovador y prometedor para la gestión y el desarrollo organizacional presenta un potencial transformador, impulsando a las

organizaciones hacia entornos más efectivos, humanos y resilientes, donde el logro de resultados y la productividad se conjugan de manera armónica. No obstante, surgen al menos dos preguntas cruciales: ¿Cómo estos aportes contribuyen al avance del conocimiento y la práctica en este campo de estudio emergente? ¿Cuáles son las implicaciones teóricas y prácticas que se derivan de estas propuestas? Por lo que a continuación, presento algunas consideraciones en cuanto a sus contribuciones e implicaciones teórico-prácticas:

Contribuciones:

- **Replanteamiento de la gestión organizacional:** La andragogía emerge como una perspectiva innovadora para comprender y gestionar las organizaciones en un entorno complejo, incierto y ambiguo.
- **Enfoque holístico y humanista:** La andragogía organizacional propone un enfoque holístico y humanista para la gestión del aprendizaje y desarrollo en las organizaciones, centrado en el adulto, el aprendizaje experiencial, reflexivo, colaborativo y contextualizado.
- **Transformación de las organizaciones:** La andragogía organizacional no solo busca mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones, sino también transformarlas en entornos de aprendizaje y desarrollo permanente, donde cada individuo y equipo pueda asumir un papel activo en la construcción de un futuro más brillante y resiliente.
- **Fortalecimiento de la sinergia y combate a la entropía:** La andragogía puede contribuir a fortalecer la sinergia (orden) y combatir la entropía (desorden, caos) en las organizaciones de diversas maneras, promoviendo la colaboración, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y creativo, y el aprendizaje permanente.
- **Perfil del andragogo(a) organizacional:** Se perfila la figura del andragogo(a) organizacional como un profesional con competencias para diseñar, implementar y evaluar procesos de aprendizaje y desarrollo en las organizaciones, considerando las características y necesidades de los adultos que aprenden.

Implicaciones teóricas:

- **Expansión del campo de la andragogía:** La andragogía organizacional amplía el campo de la andragogía más allá del ámbito educativo

tradicional, aplicando sus principios y metodologías a las organizaciones.

- **Nueva comprensión del aprendizaje en las organizaciones:** La andragogía organizacional aporta una nueva comprensión del aprendizaje en las organizaciones, como un proceso continuo, experiencial, reflexivo, colaborativo y contextualizado.
- **Transformación del rol de las organizaciones en la sociedad:** La andragogía organizacional posiciona a las organizaciones como agentes clave en el desarrollo personal y profesional de sus miembros, y en la construcción de una sociedad más justa, sostenible y equitativa.

Implicaciones prácticas:

- **Diseño de programas de aprendizaje y desarrollo más efectivos:** La andragogía organizacional proporciona herramientas para diseñar programas de aprendizaje y desarrollo más efectivos, adaptados a las necesidades de las y los adultos que aprenden en las organizaciones.
- **Promoción de una cultura de aprendizaje permanente:** La andragogía organizacional fomenta una cultura de aprendizaje permanente en las organizaciones, donde el aprendizaje es visto como un valor fundamental para el éxito individual y colectivo.
- **Desarrollo de nuevas competencias para la gestión del aprendizaje y desarrollo:** La andragogía organizacional contribuye al desarrollo de nuevas competencias para la gestión y desarrollo en las organizaciones, preparando a profesionales para liderar este proceso de manera efectiva.
- **Fortalecimiento de la sinergia y la innovación en las organizaciones:** La aplicación de los principios de la andragogía organizacional puede contribuir a fortalecer la sinergia, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y creativo, y el aprendizaje permanente en las organizaciones, lo que a su vez puede conducir a una mayor innovación y competitividad. En sinergia, la alteridad es fundamental.
¿Por qué la sinergia es tan importante? porque nos ayuda a comprender que la persona adulta es selectiva, no se le pueden dar cuatro informaciones o instrucciones simultáneas, aunque sabe que “organizarse lo libera del estrés” al tener tantas cosas al mismo tiempo.

De allí que la aplicación de la sinergia o esfuerzo concentrado sea importante porque hace posible: intensificar los procesos volitivos⁸⁸; ampliar el espectro cognoscitivo; profundizar los contenidos; reforzar las operaciones mentales; y, transmitir conocimientos a nuevas situaciones (de aprendizajes u organizacionales).

- **Fortalecer la sinergia en la praxis andragógica en las organizaciones:** es multifacética, ofreciendo beneficios tangibles en términos de desarrollo individual, rendimiento organizacional y bienestar colectivo. En resumen, la sinergia en la praxis andragógica es importante porque favorece las destrezas del pensamiento, promueve actitudes positivas con relación a nuevos conocimientos; permite al adulto conocer la realidad; desarrolla valores humanos que hacen posible la convivencia armónica en las organizaciones; logra que las personas se comuniquen de forma respetuosa y efectiva con las y los otros en búsqueda de consenso; promueve el respeto a las ideas del

88 Los **procesos volitivos** se refieren a los mecanismos psicológicos y cognitivos involucrados en la toma de decisiones y la ejecución de acciones basadas en la voluntad. Estos procesos son fundamentales para la autorregulación y la capacidad de actuar de manera intencionada hacia objetivos específicos. Incluyen: (1) **Decisión y planificación:** Evaluar opciones, tomar decisiones conscientes y planificar acciones futuras. (2) **Motivación:** La fuerza interna que impulsa a una persona a iniciar y persistir en una acción. Incluye la capacidad de establecer metas y mantener el esfuerzo para alcanzarlas. (3) **Control ejecutivo:** La habilidad para controlar impulsos, gestionar distracciones y mantener el enfoque en tareas relevantes. (4) **Autodisciplina:** La capacidad de adherirse a un plan de acción y resistir tentaciones o distracciones que puedan desviar el progreso hacia los objetivos. (5) **Persistencia:** La determinación para seguir adelante a pesar de los obstáculos y dificultades. Así las cosas, estos procesos son clave para la autoeficacia y el éxito en la consecución de metas, ya que implican la capacidad de tomar decisiones intencionales y mantener la voluntad frente a desafíos. Algunas referencias en español sobre procesos volitivos, que abarcan temas como la motivación, la autodisciplina y el control de la acción: (1) **García, Antonio (2010).** *Psicología de la motivación*. Editorial Médica Panamericana. (2) **López, María (2015).** *Psicología de la autorregulación y el autocontrol*. Editorial Pearson. (3) Enfocado en la autorregulación y el autocontrol, este texto explora cómo se gestionan los procesos volitivos. (4) **Ribas, Alfonso, & Fernández, Ana (2009).** *Teoría y práctica del control de la conducta*. Editorial Uned. (5) **Sánchez, José (2007).** *Motivación y autocontrol en el contexto educativo*. Editorial Graó. (6) **Vásquez, Carlos (2012).** *Fundamentos de psicología del comportamiento*. Editorial Eunsa. Estas referencias proporcionan una visión general y específica sobre los procesos volitivos en el contexto de la psicología y el comportamiento.

equipo, aún cuando éstas sean diferentes; y finalmente, promueve la convivencia humana y la comprensión universal⁸⁹.

Esta aproximación no solo se centra en la eficiencia operativa, sino también en el bienestar de los individuos dentro de la organización, fomentando un ambiente donde la colaboración, la creatividad y el aprendizaje permanente (sinérgico-dialógico) sean pilares fundamentales en el pensar los nuevos modos organizacionales desde nuestra perspectiva y lugar de enunciación “al norte del sur”.

Al tomar conciencia del necesario “despertar el pensamiento intuitivo imaginario” como estrategia andragógica sinérgica y al integrar principios y valores andragógicos⁹⁰, las personas adultas en las organizaciones pueden desarrollar capacidades adaptativas, buscar alternativas, promover una cultura de inclusión y equidad, y estar mejor preparadas para enfrentar cambios disruptivos e inesperados, así como abordar los desafíos del siglo XXI con mentalidad de crecimiento, actitud aprende-empresadora, antifrágil, ágil y ciencia nuestra sentipensante con voz gramatical en primera persona del singular y del plural.

Precisamente porque la “andragogía organizacional” aquí propuesta no es una receta única que se pueda aplicar de la misma manera en todas las organizaciones, por lo que se hace necesario adaptar a las necesidades y características específicas de cada contexto. Así como desarrollar nuevas herramientas, métodos e instrumentos de medición para evaluar su “eficacia” e integración

89 Palabras tomadas de Adam, Elena (2024) en el Seminario sobre *Teoría de la Sinergia y el aprendizaje de los adultos*, facilitado el 21.06.2024 en el Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de la Unesr.

90 En el Seminario sobre *Teoría de la Sinergia y el aprendizaje de los adultos*, aprendí también que: los principios de la andragogía no funcionan con el adulto mayor, porque tienen algo que es la experiencia, Sólo funciona en el adulto contemporáneo, porque necesita afecto. De allí que conocer sobre la Teoría de la Sinergia y el Aprendizaje de los Adultos, es fundamental. La sociodidaxia para cada uno de los cuatro modelos es diferenciada totalmente. Por ejemplo, en el **modelo pedagógico**: la participación no se pierde en ninguna de las cuatro etapas, hay gestión, la didáctica es de enseñanza-aprendizaje y se aprende para el futuro. En el **modelo efebagógico**: es de participación y no es de gestión, sino de negociación. No hay enseñanza, se negocia. Adulto en potencia, adulto joven. En el **modelo andragógico**: es de participación, autogestión y horizontalidad; la sociodidaxia es un proceso de orientación - aprendizaje. En el **modelo gerontagógico**: es de participación, cogestión y horizontalidad, y la sociodidaxia es un proceso de motivación - aprendizaje.

con otras disciplinas, al tiempo de asegurar que las prácticas de andragogía organizacional sean realmente beneficiosas y tengan un impacto positivo en el rendimiento organizacional y el desarrollo profesional de las y los adultos.

De allí que la andragogía organizacional es un proceso continuo que requiere un esfuerzo y compromiso significativo por parte de todas y todos los integrantes de la organización para su implementación exitosa. Este compromiso no solo implica la adhesión a nuevas prácticas de aprendizaje y desarrollo organizacional, sino también la disposición para cambiar mentalidades y adoptar nuevas formas de trabajar y aprender. Sin embargo, la resistencia al cambio es un fenómeno común en cualquier proceso de transformación organizacional, y la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional no es una excepción.

REFLEXIONES FINALES (CIERRE ABIERTO)

Este Informe de Investigación final refleja una investigación integral y multidimensional basada en un enfoque de trabajo por compendio. Esta modalidad me ha permitido explorar la andragogía y llevarla al campo organizacional desde diversas perspectivas, integrando seis productos intelectuales que abarcan desde la autobiografía intencionada hasta seminarios especializados y un artículo publicado.

- A través de este documento, no solo se evidencia el rigor y la profundidad del plan de investigación y formación académica postdoctoral, sino que también se destacan las aportaciones innovadoras y críticas que emergen de este proceso. Esta síntesis refleja un compromiso con la praxis andragógica y la capacidad de abordar desafíos complejos en contextos organizacionales, subrayando la importancia de una formación académica que sea tanto teórica como práctica, y que esté orientada hacia la transformación organizacional. La naturaleza insurgente del informe radica en su intención de desafiar las estructuras convencionales y promover un pensamiento crítico y emancipador, integrando diversas perspectivas y metodologías para ofrecer soluciones estratégicas y sostenibles.
- Creo que mis productos presentados demuestran una mayor comprensión de la andragogía y su potencial para transformar las organizaciones; y, considero que mis trabajos se caracterizan por la originalidad,

el rigor académico, la reflexión a partir de la experiencia y la práctica, así como la aplicación práctica de la teoría y cierre de este ciclo de su espiral con un retorno a la práctica enriquecida con los elementos teóricos.

El objetivo principal de este informe final fue demostrar la viabilidad y el valor de un enfoque investigativo que combina distintos productos de investigación, cada uno desarrollado con rigurosidad metodológica y apertura al dinamismo experiencial. Este enfoque no solo facilita una comprensión más profunda del campo emergente de la andragogía en las organizaciones, sino que también contribuye a la generación de aportes científicos y sociales significativos.

Este proyecto de investigación también ha sido una exploración profunda y reflexiva de mi experiencia personal y académica, guiada por un enfoque de “yo circunscrito”. A través de este enfoque, logré destacar aspectos cruciales de mi historia y experiencia que han influido en mi investigación, ofreciendo una visión única y valiosa que contribuye al cuerpo existente de conocimiento en mi área de estudio, así como contribuir al avance y discusión. Este proceso ha subrayado la importancia de la autobiografía intencionada y la circunscripción en la investigación, mostrando cómo estas técnicas pueden ser utilizadas para generar *insights* significativos y contribuciones al campo.

- La autobiografía intencionada ofrece una reflexión personal y profesional, ilustrando la integración de experiencias académicas y laborales con la teoría andragógica. Los seminarios presentados exploran áreas clave como la sociodidaxia, la sinergia organizacional y las transformaciones sociopolíticas desde una perspectiva andragógica, aportando propuestas innovadoras para enfrentar desafíos actuales en las organizaciones universitarias y en el contexto sociopolítico más amplio.

La investigación destaca la importancia de adoptar un enfoque andragógico que promueva la participación activa, la autogestión y la horizontalidad en las organizaciones. Además, se subraya la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo en un entorno en constante cambio, abordando las crisis y desafíos contemporáneos con una perspectiva renovadora.

Los hallazgos de la investigación revelan que la Andragogía Organizacional Conectiva puede ser una herramienta valiosa como enfoque para

transformar organizaciones en tiempos de entropía financiera: (a) La Andragogía Organizacional puede fomentar la sinergia organizacional, promoviendo la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes. (b) La Andragogía Organizacional puede contribuir a combatir la entropía organizacional, estimulando la creatividad, la innovación y la adaptación al cambio.

Al promover la colaboración, mejorar la comunicación, fortalecer el trabajo en equipo, estimular la creatividad e innovación, y preparar a las y los trabajadores para el cambio, las organizaciones pueden navegar por desafíos financieros con mayor éxito.

Este Informe de Investigación Final abre nuevas líneas de investigación en el campo de la Andragogía Organizacional. Este informe representa un avance significativo en la comprensión y aplicación de la andragogía organizacional, estableciendo un marco teórico y práctico que contribuye al desarrollo de habilidades y competencias cruciales para la resiliencia, creación y crecimiento organizacional en el siglo XXI.

Esta cita del maestro Simón Rodríguez resalta la importancia de la innovación y la adaptación de las soluciones a las realidades locales: ¿Dónde iremos a buscar modelos? La América Española es original. Originales han de ser sus instituciones y su gobierno. Y originales los medios de fundar unos y otro. O inventamos, o erramos.

RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS-TÁCTICAS

Antes de finalizar, algunas recomendaciones estratégicas y tácticas para la Comisión Académica que organiza la nueva cohorte 2025, que buscan ofrecer una visión integral que apoye a las y los futuros investigadores en la creación de entornos organizacionales dinámicos y adaptativos. Estas recomendaciones están orientadas a ofrecer el *feedback* solicitado para realizar ajustes necesarios y mejorar la relevancia y el impacto de la formación, asegurando que este programa se mantenga alineado con las necesidades y expectativas emergentes.

Por tanto, estas recomendaciones están diseñadas para ofrecer una visión integral y proactiva en la aplicación y despliegue del postdoctorado:

- 1. Implementar Tertulias académicas regulares o periódicas**, que aunque estaban contempladas en el plan, siento que faltó para poder

discutir y reflexionar sobre los temas del postdoctorado y su relación con los problemas complejos que emergen en el contexto organizacional al calor de las presentaciones. Estas sesiones deben facilitar el intercambio de ideas, la discusión de enfoques andragógicos y la generación de soluciones colaborativas para enfrentar las nuevas exigencias organizacionales desde la praxis andragógica.

2. Como **requisito de ingreso**, además de la autobiografía intencionada y de la síntesis del proyecto de investigación doctoral, considero necesario solicitar **una síntesis del estado del arte sobre andragogía**.

Esta síntesis permitirá identificar las principales corrientes y enfoques teóricos en el campo educativo, así como las investigaciones más relevantes y recientes sobre la **andragogía en las organizaciones** que a partir de esta primera cohorte se empiezan a generar, ofreciendo una visión global de su evolución, aplicaciones y desafíos actuales. Es decir, una síntesis donde presente y analicen las tendencias teóricas, metodológicas y/o epistemológicas en esta área del conocimiento que no necesariamente conocen previamente, aún y cuando las y los participantes trabajen en la Unesr, única universidad con filosofía de carácter andragógico en el país.

De esta manera, se contribuye a que las y los aspirantes tengan una comprensión profunda y actualizada del campo, lo cual es esencial para desarrollar investigaciones de alta calidad y relevancia en este dominio. Además, la síntesis del estado del arte no sólo contribuirá a detectar vacíos de conocimiento y áreas emergentes que podrían ser exploradas en el legítimo interés investigativo de los proyectos postdoctorales que nazcan desde lo autobiográfico en las áreas / ejes de problematización / investigación del postdoctorado⁹¹, sino que también fomentará la innovación y el avance en la nascente campo o disciplina de la andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones.

3. **La clave del postdoctorado es “llevar, explicar, comprender, correlacionar, resignificar, reconfigurar, resituar, integrar, aplicar los postulados y principios de la Andragogía” a las organizaciones**, por lo cual no es un postdoctorado en educación ni en educación andragógica, *per sé*, sino en estudios de las organizaciones desde el enfoque andragógico o praxis andragógica.

91 En 2023-2024 las áreas / ejes de problematización / investigación del postdoctorado son: (1) Docencia y Educación Transformadora (2) Administrativo Gerencial (3) Procesos Sociopolíticos y participación comunitaria con enfoque andragógico.

Grosso modo, pudiéramos decir que las organizaciones son entidades estructuradas y coordinadas deliberadamente que están diseñadas para alcanzar objetivos específicos. Estas entidades pueden variar en tamaño, estructura, propósito y forma de funcionamiento, pero todas comparten la característica común de estar formadas por individuos personas adultas⁹² que colaboran y coordinan esfuerzos para lograr metas comunes. Las organizaciones pueden ser formales o informales, podemos denominarlas como organizaciones *otras*⁹³ o emergentes y pueden operar en diferentes sectores, incluyendo el público, el privado y el tercer sector.

Es decir, la andragogía sería un enfoque proveniente del campo educativo que se suma a los distintos enfoques y perspectivas (antropología, psicología, sociología industrial, filosofía del trabajo, ingeniería industrial, ciencias de la salud, economía, estadística)⁹⁴. Disciplinas

92 Aunque puede darse de organizaciones sociales como *El Sistema de Orquestas y Coros de Venezuela*, que están formadas por personas de distintas edades o multigeneraciones.

93 Organizaciones *otras* como instancias de ejercicio del poder popular, para satisfacer las necesidades humanas fundamentales del pueblo venezolano. Organizaciones *otras* que no responden a la lógica de la monocultura racional y la primacía de esa lógica. Organizaciones *otras*, que multipliquen, no el capital, sino las posibilidades mismas de vida. (Doctorado en Estudios de la Organización, UNESR, 2022, actualización).

94 Además de las disciplinas mencionadas, otras áreas que también estudian para comprender y mejorar el funcionamiento, la estructura y la dinámica de las organizaciones incluyen: (1) **Administración**: Se centra en la gestión y optimización de recursos, procesos y estrategias dentro de las organizaciones. (2) **Teoría de Sistemas**: Examina las organizaciones como sistemas abiertos e interrelacionados con su entorno, enfocándose en la interdependencia y la dinámica de sus componentes. (3) **Comunicación Organizacional**: Analiza cómo se genera, transmite y recibe la información dentro de las organizaciones y su impacto en la efectividad organizacional; así como los procesos de comunicación dentro y entre organizaciones, y su impacto en la eficiencia y cultura organizacional. (4) **Ciencias Políticas**: Estudia el impacto de la política y las relaciones de poder dentro y entre organizaciones, incluyendo el análisis de políticas públicas y la regulación; y estudia el impacto de políticas y regulaciones en las organizaciones, así como su influencia en el entorno socio-político. (5) **Trabajo Social**: Se enfoca en el impacto de las organizaciones en el bienestar social y el desarrollo comunitario. (6) **Gestión del Cambio**: Investiga las técnicas y procesos para implementar y gestionar el cambio dentro de las organizaciones. (7) **Antropología Organizacional**: Analiza las culturas y prácticas de las organizaciones desde una perspectiva antropológica y, analiza cómo las prácticas y valores culturales influyen en el comportamiento y la estructura de las organizaciones. (8) **Derecho**: Investiga los aspectos legales que afectan a las organizaciones, incluyendo la legislación laboral, regulaciones empresariales y cumplimiento normativo y examina las implicaciones legales y regulatorias que afectan a las organizaciones, incluyendo la legislación laboral

que explican cómo funcionan las organizaciones, cómo se estructuran y cómo interactúan con su entorno.

Al sumar la andragogía a esta variedad de enfoques y conjunto interdisciplinario, se amplía la comprensión y el análisis de las organizaciones, permitiendo una visión más completa, integral y enriquecedora de su dinámica desde el enfoque andragógico.

El objetivo es abordar la diversidad y complejidad de las organizaciones, la aplicación de un enfoque andragógico resulta crucial. Este enfoque permite comprender, analizar, transformar y crear las organizaciones, adaptándose a sus contextos específicos y promoviendo la creación de entornos organizacionales más inclusivos y sostenibles. La andragogía, al centrarse en el aprendizaje y desarrollo de las personas adultas, ofrece herramientas y estrategias para fomentar la participación activa y el empoderamiento dentro de las organizaciones, impulsando así su evolución y mejora continua.

Este enfoque promueve una gestión más inclusiva y participativa, facilitando la adaptación y el desarrollo sostenible de las organizaciones en entornos cambiantes y desafiantes. Al integrar la andragogía con otras disciplinas, se busca potenciar la capacidad de las organizaciones para enfrentar los retos contemporáneos y fomentar una cultura organizacional distinta, más resiliente y efectiva.

y comercial. (9) **Gestión de Talento Humano:** Se centra en la administración del talento (capital o recurso humano), incluyendo reclutamiento, desarrollo, motivación, gestión del desempeño y bienestar de los empleados. (10) **Innovación y Emprendimiento:** Explora cómo las organizaciones pueden fomentar la innovación y adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos. (11) **Gestión de Proyectos:** Analiza la planificación, ejecución y control de proyectos dentro de las organizaciones. (12) **Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa:** Estudia cómo las organizaciones pueden operar de manera sostenible y ética, considerando su impacto ambiental y social. (13) **Gestión del Conocimiento:** Examina cómo las organizaciones fomentan la innovación, gestionan el conocimiento y adaptan sus estrategias para mantenerse competitivas. (14) **Arquitectura Organizacional:** Estudia el diseño y la estructura física y organizativa de las empresas, y cómo estos factores influyen en la eficiencia y la comunicación. (15) **Tecnología de la Información:** Examina el papel de las tecnologías de la información en la gestión, operación y transformación de las organizaciones. (16) **Marketing Organizacional:** Analiza cómo las organizaciones crean, comunican y entregan valor a sus clientes y cómo esto afecta su posición en el mercado, entre otras.

Entonces:

I. Redimensionaría el eje de problematización / investigación: **“Docencia y Educación Transformadora”** en:

→ Uno que vaya en la dirección de **“Educación andragógica y capacitación organizacional”** que estudie cómo se diseñan e implementan programas de formación y desarrollo dentro de las organizaciones para mejorar las habilidades y competencias del personal en sus lugares de trabajo.

Explicitando la diversidad de tipos de organizaciones y sus problemas complejos y multidimensionales de investigación. (que sería transversal para todos los ejes que existan en el postdoctorado).

Este cambio permitirá una exploración más amplia y profunda de las distintas realidades organizacionales, abordando de manera integral los desafíos que surgen en contextos variados y multifacéticos.

II. Incorporaría un **seminario obligatorio** relacionado con las y los **Andragogos y Andragogía, sus supuestos, principios y la caracterización de dicho enfoque**, para asegurar que todos las y los miembros del “Postdoctorado en Andragogía en las Organizaciones” comprendan, analicen, apliquen y trasladen estos conceptos en su práctica diaria e investigación postdoctoral para poder lograr la “andragogía en las organizaciones”.

Esta medida promoverá un entorno de aprendizaje permanente y mejoramiento continuo-constante, garantizando que las y los integrantes se beneficien de una comprensión sólida y actualizada de la Andragogía para abordar las nuevas demandas organizacionales que traerá el mundo postpandemia.

Es importante acotar que este marco es sólo un ejemplo que puede variar con el tiempo, ya que los temas, métodos y la dirección del análisis están en gran parte influenciados por la educación, los intereses y el contexto del momento histórico situado. Esta flexibilidad permite que el postdoctorado se mantenga relevante y adaptable a las necesidades y desafíos emergentes en el estudio de las organizaciones.

Estas recomendaciones están pensadas para apoyar a la Comisión Académica en la creación de un entorno educativo andragógico, dinámico y adaptativo, que permita a las y los participantes abordar de manera efectiva los desafíos organizacionales actuales a través de la praxis y acción andragógica.

VIII
ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL
CONECTIVA (ANDORG-CONNECT)

*No estaba mal cuando la vida era sólida, estable, predecible,
arraigada y apacible. Pero eso se acabó.
Ahora todo es líquido, vertiginoso, flexible y ubicuo.*
Universidad de La Sabana

PRESENTACIÓN

En esta sección, presento la propuesta de la Andragogía Organizacional Conectiva como un enfoque multidimensional y multigeneracional tipo archipiélago, diseñado para reintegrar las **interacciones, relaciones y conexiones** entre personas, conocimientos y experiencias en la espiral de la vida y del mundo organizacional. Un dispositivo teórico-conceptual diseñado para comprender, interpretar y construir una manera distinta de pensar/repensar/impensar⁹⁵, ser, hacer y escribir las organizaciones. Este enfoque propone un modelo organizacional para la acción (práctica) y la praxis (pensar-hacer) en el aquí y ahora, inspirado en un tono rodriguiano que invita a ensayar, experimentar, errar, aprender y seguir ensayando, hasta que se convierta en un lineamiento oficial o una directriz institucional, siempre con carácter abierto a nuevas experiencias y aprendizajes.

Entendidas como Organizaciones Triple “A” (Aprende-emprendedora, Ágil - Adaptativa y Antifrágil), donde las organizaciones o entidades se caracterizan por ser tanto concretas y sólidas, como líquidas y dinámicas. Este enfoque abarca no sólo lo visible y observable, sino lo invisible e

95 Hay que dejar de pensar sólo con el cerebro, hay que hacerlo (pensar) con todo el cuerpo. Esta afirmación refleja una perspectiva que desafía la visión tradicional y mecanicista del pensamiento como un proceso exclusivamente mental o cerebral. Esta postura se alinea con enfoques integrales y holísticos que entienden el pensamiento como una experiencia encarnada, donde cuerpo, emociones, y entorno están intrínsecamente conectados con los procesos cognitivos. Esta postura enfatiza que el pensamiento no es un acto puramente intelectual, sino un proceso integral que incluye al cuerpo, las emociones y el entorno. Esto nos invita a vivir y reflexionar de manera más plena, consciente y conectada.

inobservable. Este enfoque resalta la dualidad de las organizaciones, que no solo se definen por su estructura física y jerárquica, sino también por su capacidad de adaptarse a un entorno cambiante y a las necesidades de sus miembros y del mercado.

En otras palabras, la dualidad de las organizaciones se pone de manifiesto en que no se definen únicamente por su estructura física y jerárquica, sino también por su capacidad para adaptarse a un entorno en constante cambio, así como a las necesidades de sus miembros y del mercado. Las organizaciones Triple “A” son capaces de aprender y emprender, mostrando agilidad en la toma de decisiones y una adaptabilidad que les permite prosperar en situaciones de incertidumbre. Además, su naturaleza antifrágil les permite no solo resistir los desafíos, sino también crecer y mejorar a partir de ellos.

Este enfoque integral es fundamental para navegar en un mundo organizacional cada vez más complejo y dinámico. Al adoptar esta perspectiva, se podrá avanzar hacia una comprensión más inclusiva y diversa de las organizaciones, facilitando su transformación hacia modelos que promuevan condiciones propicias para una vida más plena y significativa. Esta transformación no solo beneficiará a las y los individuos adultos dentro de las organizaciones, sino que también contribuirá al bienestar de las comunidades y al entorno en el que operan.

Un conocimiento relacional y complejo, siempre en construcción y nunca acabado, que propicia y promueve el diálogo, el debate y la conversación en un entorno o ambiente organizacional “líquido, vertiginoso, flexible y ubicuo” tal como se describe en el epígrafe⁹⁶, donde las certezas han sido reemplazadas

96 El término “líquido, vertiginoso, flexible y ubicuo” hace referencia a las características del mundo contemporáneo y las organizaciones actuales, que se encuentran en constante cambio y transformación. Cada uno de estos adjetivos aporta una dimensión específica al concepto: **Líquido:** Hace referencia a la idea de que las estructuras sociales, laborales y organizacionales ya no son rígidas ni estables. En un mundo líquido, las certezas desaparecen rápidamente, y lo que ayer parecía sólido y duradero hoy puede desvanecerse. Este término proviene del sociólogo Zygmunt Bauman, quien lo utilizó para describir las relaciones humanas y sociales en la *modernidad líquida*, donde todo es efímero, cambiante y fluido. **Vertiginoso:** Se refiere a la velocidad acelerada de los cambios y las transformaciones en todos los aspectos de la vida. En este sentido, “vertiginoso” indica que todo sucede rápidamente, y las personas y organizaciones deben adaptarse con rapidez para mantenerse al día. **Flexible:** Hace referencia a la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes. En un entorno flexible, las organizaciones y las personas pueden modificar sus estructuras y procesos con facilidad para ajustarse a nuevas realidades, necesidades o desafíos. **Ubicuo:** Este término sugiere que algo está presente en todas partes, omnipresente. En este contexto, señala la interconexión global y la disponibilidad de tecnologías, conocimientos

por la incertidumbre y la adaptabilidad se ha convertido en una necesidad. Este cambio radical nos invita a replantear nuestras formas de vivir, trabajar y relacionarnos, adaptándonos a un entorno en constante transformación.

Este conocimiento se caracteriza por su capacidad para adaptarse y evolucionar continuamente, favoreciendo un intercambio constante de ideas y perspectivas en tiempo real. A través de una revisión permanente y una comunicación activa, se encarna en un cuerpo consciente que no solo transmite y comparte, sino que también se ajusta y redefine según las circunstancias cambiantes, contribuyendo a la construcción colectiva y al aprendizaje organizacional, fomentando un entorno dinámico donde todos los miembros pueden crecer y desarrollarse juntos.

Es una propuesta integral e innovadora que ofrece nuevas perspectivas sobre **cómo las organizaciones pueden adaptarse y prosperar frente a los desafíos contemporáneos**. Esta propuesta se basa en la implementación de principios andragógicos que trascienden las funciones administrativas, gerenciales y de gestión tradicionales. Al centrarse en el aprendizaje permanente, la horizontalidad y la participación activa de todos los miembros, se fomenta un entorno organizacional más dinámico y resiliente, capaz de responder eficazmente a las demandas cambiantes del entorno.

En este sentido, la Andragogía Organizacional Conectiva se presenta como una propuesta concreta y transformadora, no sólo para repensar y reimaginar la estructura, los procesos, las dinámicas organizacionales y los fenómenos sociales⁹⁷, sino también para ofrecer una nueva forma de entender las

e interacciones a través de diversos medios y plataformas. Las relaciones y las experiencias están disponibles en todo momento y lugar, especialmente a través de la digitalización y la conectividad. En conjunto, estos términos reflejan la dinámica acelerada y cambiante del mundo actual, caracterizado por la incertidumbre, la adaptabilidad y la omnipresencia de la tecnología, así como la necesidad de organizaciones y personas de mantenerse ágiles y abiertas a la constante evolución.

97 Los fenómenos sociales dentro de las organizaciones se refieren a las manifestaciones o comportamientos colectivos que ocurren en el contexto organizacional y que afectan tanto a la dinámica interna como a la interacción con el entorno externo. Estos fenómenos pueden incluir una variedad de aspectos, tales como: Interacciones entre individuos; cambio organizacional; cultura organizacional; resistencia al cambio; colaboración y trabajo en equipo; impacto del entorno externo, entre otros. Los fenómenos sociales dentro de las organizaciones son complejos e interrelacionados, reflejando cómo las dinámicas internas y externas afectan el funcionamiento y desarrollo organizacional. Estos fenómenos son cruciales para entender cómo las organizaciones pueden adaptarse, mantenerse o prosperar en un mundo cambiante y diverso. Al no existir ya posibilidades de

organizaciones contemporáneas. Promueve un cambio auténtico hacia modelos más ágiles, interconectados, sustentables y sostenibles. Esta metodología es una combinación ideal para líderes, organizaciones y profesionales que buscan impulsar transformaciones positivas, gestionar el caos y reducir los efectos entrópicos en las estructuras y dinámicas organizacionales, aprendiendo tanto del “ser, estar y hacer”, como también del “ensayo y error”, ajustando y redirigiendo el rumbo a lo largo del proceso.

Este enfoque integral no solo fomenta la empatía organizacional, sino que también potencia la capacidad de innovación al involucrar a todos los miembros en la construcción del conocimiento colectivo, reconocer el productivismo y la eficacia/eficiencia como medida de valoración de organizaciones, así como otras formas de acción colectiva transmodernas⁹⁸ que no sólo generan riqueza, sino las posibilidades de la vida. Al integrar estas dimensiones, la Andragogía Organizacional Conectiva se convierte en un motor de cambio significativo en el ámbito organizacional.

¿DE QUÉ VA?

Podría pensarse que esta andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional se enfoca en el aprendizaje de las y los adultos en el contexto laboral y su desarrollo profesional dentro de las organizaciones. Sin embargo, esta

universalizar los conocimientos, la organización comenzó a ser considerada como objeto de estudio, en cuyo interior los fenómenos sociales inscritos buscarán ser comprendidos antes que solucionados. (González-Miranda, 2014:50)

- 98 Estas formas de acción colectiva transmodernas se caracterizan por buscar una visión sociocéntrica y biocéntrica, fomentar la solidaridad entre grupos, utilizar redes de comunicación global y local, y promover transformaciones sociales y culturales más allá de las fronteras nacionales. Algunas formas de acción colectiva transmodernas incluyen: (A) Movimientos sociales alternativos articulados globalmente, como el movimiento pacifista, ecologista, feminista, indígena, campesino, obrero y humanista. (2) Acciones coordinadas a través de redes transnacionales que buscan contrarrestar los procesos de globalización del capitalismo neoliberal. (3) Nuevas formas de protesta y movilización que utilizan estrategias mediáticas y acciones descentralizadas coordinadas por los nuevos movimientos sociales. (4) Activismo transnacional facilitado por las tecnologías de la información y comunicación, que permite conectar lo local con lo global. (5) Acciones colectivas con carácter transnacional realizadas en nombre de movimientos como el Movimiento Latinoamericano de Cultura Viva Comunitaria, que incluyen congresos, proyectos conjuntos y seguimiento de una agenda común entre organizaciones de diferentes países. (6) Movimientos como el de Justicia Global y la Alianza Social Continental, que representan formas de acción colectiva transnacional.

visión es reduccionista, ya que la andragogía en las organizaciones va mucho más allá, proponiendo un enfoque transformador que no solo se centra en el aprendizaje, sino en la creación y diseño de un **entorno organizacional dinámico, colaborativo y adaptativo**, donde las personas adultas se convierten en agentes activos de cambio y crecimiento continuo. Este enfoque promueve la colaboración entre los miembros de la organización, fomentando un ambiente donde se comparten conocimientos y se construyen soluciones conjuntas. Así, no solo se facilita el desarrollo profesional, sino que también se cultiva una cultura organizacional que valora la innovación y la adaptabilidad frente a los desafíos contemporáneos.

Que las personas adultas se conviertan en agentes activos de cambio y crecimiento continuo implica que, dentro de un enfoque de andragogía organizacional, no sólo son receptoras de instrucciones, conocimientos o habilidades, sino que se vuelven corresponsables de su propio aprendizaje y del entorno organizacional. Asumen un papel proactivo en la transformación de su espacio laboral, convirtiéndose en catalizadores de cambio. Estas personas no solo aprenden, sino que aplican ese aprendizaje para simplificar o mejorar procesos, facilitar tareas o funciones, generar nuevas ideas y nuevas formas de trabajar, adaptarse a los cambios y fomentar la innovación. Se empoderan para tomar decisiones, compartir experiencias, colaborar y liderar proyectos que impulsan el progreso y la evolución dentro de la organización. Así, contribuyen al crecimiento constante de la misma, alineándose con los desafíos y necesidades emergentes. En este proceso, el aprendizaje se convierte en un ciclo continuo de reflexión, acción y retroalimentación que alimenta tanto el desarrollo personal como colectivo, integrando la experiencia individual con el propósito organizacional.

En ese sentido, la **Andragogía Organizacional Conectiva (ANDORG-CONNECT)** que propongo es un ethos, pathos y logos, es decir, valores, sentimientos y argumentos. Un enfoque innovador que redimensiona lo educativo, va más allá de los confines tradicionales de la educación, traspasa sus muros, objetivos y sus horarios escolares, extendiéndose a las Organizaciones⁹⁹ para impulsar transformaciones necesarias y cruciales por pequeñas que

99 Organizaciones de toda índole, tanto físicas como virtuales que pueden operar en diversos ámbitos: sociales, educativas, deportivas, comunitarias, ambientales, sanitarias, políticas, religiosas, culturales, recreativas, deportivas, turísticas, asistenciales, empresariales, públicas, privadas, no gubernamentales, y que pueden adoptar formas como cooperativas, emergentes, movimientos sociales, entre otras vinculadas o no con los entornos socioculturales y socioproductivos del país. Esta diversidad de organizaciones

sean, mediante principios éticos-políticos y atributos que generen actitudes andragógicas, acciones andragógicas y ambiente andragógico de aprendizaje en el ámbito individual y organizacional que contribuyan a la preservación del ambiente desde la visión biocéntrica de lo viviente donde el ser humano se resitúa como uno más en la cadena de la vida.

Si partimos de la premisa de que el aprendizaje es la cualidad principal para adaptarse a lo desconocido y constituye una vía clave para facilitar la transición de un modelo de organización a otro, es fundamental distinguir entre los conceptos de **aprendizaje organizacional** y **organizaciones que aprenden**, ya que ambos fenómenos coexisten pero presentan diferencias significativas. En este sentido, Luis Montaña (1999) ofrece una clarificación importante, señalando que:

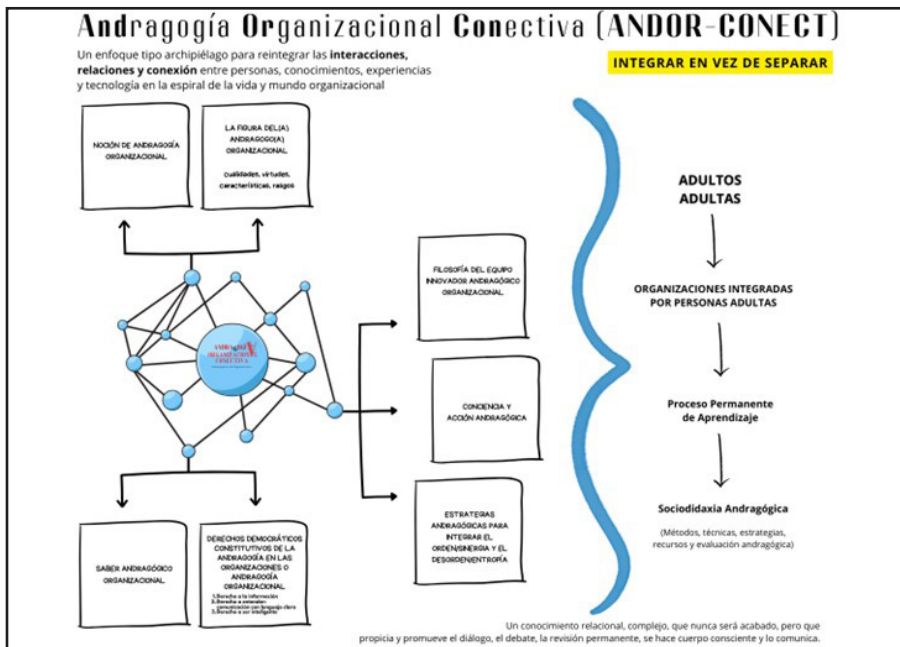
... a la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto laboral específico se le denomina aprendizaje organizacional. Mientras que, si una organización implanta dispositivos, como estructuras y programas específicos que propicien el desarrollo de nuevos conocimientos, se dice entonces que se está en presencia de una organización que aprende. (p. 264)

Esta diferenciación subraya cómo las organizaciones pueden evolucionar no solo al permitir que el aprendizaje ocurra, sino al diseñar activamente entornos que lo potencien y consoliden. En este contexto, cualquier tipo de organización -formal, informal, *otra* o emergente- puede transformarse en una Organizaciones Triple “A”: **Aprende-emprendedoras**, capaces de fomentar una mentalidad de crecimiento y acción; **Ágiles** - Adaptativas, preparadas para responder con flexibilidad y eficiencia a los cambios; y **Antifrágiles**, fortalecidas por la adversidad y las incertidumbres, transformando los desafíos en oportunidades para crecer y prosperar.

refleja la complejidad del tejido social contemporáneo, donde cada tipo de entidad desempeña un papel único en la satisfacción de necesidades y aspiraciones humanas. La inclusión de organizaciones virtuales reconoce la creciente importancia del espacio digital en la formación y funcionamiento de estructuras colectivas. Esta amplia gama de organizaciones subraya la necesidad de enfoques flexibles y adaptables en la gestión y el desarrollo organizacional, capaces de abordar los desafíos específicos de cada contexto mientras se mantienen alineados con principios universalizables (no universales) de eficacia y sostenibilidad. La diversidad organizacional actual requiere considerar no sólo las estructuras tradicionales, sino también las emergentes y las que operan en el ámbito digital, reflejando la evolución constante de las formas de organización en respuesta a las necesidades sociales y tecnológicas contemporáneas.

Asimismo, este modelo o enfoque, fundamentado en una ética-política basada en principios de solidaridad, responsabilidad y adaptación y valores democráticos, anima a la creación de ambientes organizacionales que sean permeables, inclusivos, diversos y dialogantes. Al hacerlo, fomenta el empoderamiento y la participación activa de las personas adultas, contribuyendo a la conformación / configuración y reconfiguración de organizaciones que son empoderadas, inclusivas y transformadoras. Este proceso es esencial para avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa, donde las organizaciones y todas las modalidades y formas asociativas para la producción de bienes y servicios juegan un papel importante en la promoción de la democracia, la inclusión y el diálogo y, en consecuencia, se conviertan en espacios horizontales, democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos.

Al denominar esta propuesta como un enfoque se reconoce su integralidad y su capacidad para abordar múltiples dimensiones combinando elementos éticos, emocionales y lógicos. Este enfoque holístico procura que la andragogía organizacional sea efectiva y relevante para las personas adultas involucradas, promoviendo así un entorno o ambiente laboral productivo y en sinergia.



Fuente: elaboración propia, 2024

La “Andragogía Organizacional Conectiva (ANDORG-CONECT)” que aparece en la figura anterior se basa en un enfoque tipo archipiélago que busca reintegrar las interacciones, relaciones y la conexión entre personas, conocimientos, experiencias y tecnología dentro de un entorno organizacional en constante evolución.

La Andragogía Organizacional Conectiva transforma a las organizaciones en espacios vivos donde aprender¹⁰⁰, innovar y colaborar son el motor del cambio.

Conceptos clave representados:

- 1. Noción de Andragogía Organizacional:** Un entendimiento fundamental del rol de la andragogía dentro de las organizaciones enfocado, no sólo en la educación y el desarrollo de las y los adultos en las organizaciones, sino en el mantenimiento y crecimiento de éstas.
- 2. Figura del(a) Andragogo(a) Organizacional:** Representa las cualidades, virtudes y características del andragogo organizacional, que desempeña un papel crucial en facilitar el aprendizaje y la transformación en las organizaciones.
- 3. Filosofía del Equipo Innovador Andragógico Organizacional:** Enfatiza la importancia de contar con un equipo comprometido e innovador que adopte principios andragógicos en las organizaciones. Este enfoque establece sistemas para el éxito organizacional y define una intención clara de hacerlo y lograrlo, promoviendo un ambiente de aprendizaje permanente, colaboración y adaptabilidad. La filosofía se centra en el desarrollo integral de las y los miembros del equipo, reconociendo su experiencia y potencial, mientras fomenta la autogestión y la corresponsabilidad en el crecimiento profesional y organizacional.
- 4. Conciencia y Acción Andragógica:** Implica la aplicación consciente de los principios andragógicos para fomentar el aprendizaje continuo y la mejora organizacional.
- 5. Saber Andragógico Organizacional:** El conocimiento especializado en andragogía aplicado en el contexto organizacional, incluyendo

100 Diferentes aspectos del aprendizaje organizacional (como “Conciencia Andragógica”, “Saber Andragógico”, “Estrategias Andragógicas”, etc.).

cómo las organizaciones deben estructurarse para optimizar el aprendizaje de adultos.

6. **Derechos Democráticos Constitutivos de la Andragogía en las Organizaciones:** Derechos que promueven la libertad de información, autoaprendizaje y el uso inteligente de los recursos para apoyar el aprendizaje en las organizaciones.
7. **Estrategias Andragógicas para Integrar el Orden/Sinergia y el Desorden/Entropía:** Planes y métodos para equilibrar el caos y el orden dentro de la organización, utilizando la andragogía como una herramienta para fomentar la sinergia y combatir la entropía.

Interacciones:

- **Organizaciones integradas por personas adultas:** Las organizaciones se consideran comunidades de adultos que aprenden y crecen constantemente a través de interacciones.
- **Proceso Permanente de Aprendizaje:** La organización está siempre en un estado de evolución, con aprendizaje permanente y constante.
- **Sociodidaxia Andragógica:** El resultado de aplicar métodos, técnicas, estrategias y recursos centrados en los adultos dentro del contexto organizacional, lo que propicia un aprendizaje y evaluación continua.

Cada uno de estos elementos se interconecta para formar un sistema de aprendizaje dinámico en la vida diaria, en el que las organizaciones no solo mantienen un estado de crecimiento constante, sino que también promueven la autogestión, el liderazgo horizontal y la participación activa de todos sus miembros.

El esquema conecta todas estas ideas para ilustrar cómo la andragogía organizacional no es un concepto aislado, sino un sistema complejo de interacciones que busca integrar, en lugar de separar a las personas, los conocimientos, las experiencias y la tecnología. Todo ello se realiza en un proceso permanente de aprendizaje que se despliega en las organizaciones, donde cada uno de los elementos representados en el esquema se expande y amplía para fomentar la sinergia y el desarrollo. A continuación se explican con más detalles.

Transformación digital y los nuevos cimientos

La transformación digital no solo ha traído consigo avances tecnológicos que facilitan alcanzar los objetivos organizacionales, sino que también ha favorecido la colaboración entre equipos de diferentes departamentos, creando entornos más interconectados y flexibles. Tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el big data, y el Internet de las cosas (IoT) no solo están revolucionando procesos, sino también impulsando nuevos modelos de gestión y liderazgo basados en la conectividad y la innovación.

Participación, horizontalidad y autogestión son los nuevos cimientos que hacen tambalear la jerarquía clásica de las organizaciones debido a que la era digital nos empuja a dar respuesta a los nuevos retos.

Esta nueva realidad no es solo tecnológica; representa una oportunidad única para la reorganización estructural de las organizaciones, que ahora enfrentan la necesidad de adaptarse a dinámicas más ágiles, inclusivas y horizontales. Herramientas impulsadas por IA, por ejemplo, facilitan el análisis de grandes volúmenes de datos, automatizan procesos y optimizan la toma de decisiones, liberando tiempo para que los equipos se enfoquen en tareas más creativas y estratégicas.

En este contexto, la Andragogía Organizacional Conectiva propone un enfoque estratégico que responde a los desafíos que plantea la era digital. Participación, horizontalidad y autogestión se perfilan como los nuevos cimientos que hacen tambalear las estructuras jerárquicas tradicionales. Este modelo andragógico busca preparar a las personas adultas dentro de las organizaciones para gestionar estos cambios de manera autónoma, colaborativa y efectiva, reconociendo que el aprendizaje permanente y la interacción en redes son claves para la sostenibilidad organizacional.

No obstante, esto plantea interrogantes esenciales: ¿Hacia qué tipo de estructura nos dirigimos? ¿Es posible que estas nuevas dinámicas sustituyan de forma definitiva las estructuras jerárquicas clásicas? La Andragogía Organizacional Conectiva no busca simplemente reemplazar lo existente, sino rediseñar las organizaciones desde la conexión entre individuos y equipos, integrando principios de autogestión, participación activa y corresponsabilidad.

El aprovechamiento de tecnologías digitales e inteligentes no solo fortalece la colaboración y el aprendizaje colectivo, sino que también permite personalizar procesos formativos y adaptarlos a las necesidades de cada individuo y equipo. Este proceso transforma a las organizaciones en sistemas

vivos y adaptativos, capaces de responder con agilidad a entornos cambiantes y complejos.

A través de este enfoque, no solo se desarrollan capacidades individuales y colectivas para afrontar los retos de la era digital, sino que también se fomenta un sentido de propósito compartido que conecta a las personas con la misión organizacional. Este proceso permite construir organizaciones resilientes, inclusivas y centradas en el bienestar, preparadas para liderar la transformación hacia un futuro más sostenible.

LA FIGURA DE EL (LA) ANDRAGOGO(A) ORGANIZACIONAL

Entre las cualidades, virtudes, características y habilidades clave que definen a este rol emergente o figural del(a) andragogo(a) organizacional, podemos inferir:

→ **Autodirección y Autoaprendizaje:**

- Capacidad para dirigir su propio aprendizaje y desarrollo continuo.
- Habilidad para fomentar la autonomía y la autoevaluación en otros.

→ **Facilitador de Procesos Administrativos:**

- Habilidad para simplificar y optimizar los procedimientos internos.
- Competencia en hacer los sistemas administrativos más eficientes y accesibles.

→ **Desarrollo de Productos y Servicios:**

- Conocimiento profundo de las necesidades de los usuarios.
- Habilidad para desarrollar y comercializar productos y servicios de manera efectiva.

→ **Promotor de Liderazgo Democrático:**

- Capacidad para fomentar un ambiente inclusivo y participativo.
- Habilidad para incentivar la participación activa en la toma de decisiones.

→ **Iniciador de Proyectos Colaborativos:**

- Competencia en diseñar y coordinar proyectos interdepartamentales.
- Habilidad para promover la cooperación y el intercambio de experiencias.

- **Motivador de la Autorrealización Profesional:**
 - Habilidad para apoyar a los empleados en la identificación y consecución de sus objetivos profesionales.
 - Capacidad para proporcionar recursos y apoyo para el desarrollo personal.
- **Defensor de la Diversidad y la Inclusión:**
 - Compromiso con la promoción de un entorno inclusivo y libre de discriminación.
 - Habilidad para valorar y respetar la diversidad de experiencias y perspectivas.
- **Mantenimiento de Canales de Comunicación Abiertos:**
 - Competencia en utilizar herramientas y estrategias para facilitar la comunicación efectiva.
 - Habilidad para asegurar que todos los miembros estén informados y puedan expresar sus ideas.
- **Crítico Constructivo:**
 - Capacidad para ofrecer retroalimentación constructiva para mejorar los procesos y prácticas.
 - Habilidad para promover un ambiente de mejora continua sin imponer soluciones.
- **Desarrollador de Habilidades de Liderazgo Andragógico:**
 - Competencia en implementar programas de formación y mentoría para desarrollar habilidades de liderazgo.
 - Capacidad para ser un modelo a seguir en la práctica de la andragogía organizacional.
- **Fomentador de Autonomía y Responsabilidad:**
 - Habilidad para promover un entorno que incentive la toma de decisiones y la responsabilidad personal.
 - Capacidad para permitir a los empleados asumir las consecuencias de sus acciones sin miedo al castigo.
- **Comprensión de la Experiencia Humana:**
 - Valoración y uso de experiencias y tradiciones previas como parte del proceso de aprendizaje.
 - Capacidad para integrar la historia y la experiencia en la toma de decisiones y estrategias organizacionales.

→ **Creatividad e Innovación:**

- Habilidad para fomentar espacios donde se exploren nuevas ideas y soluciones creativas.
- Capacidad para gestionar el equilibrio entre el orden y la flexibilidad para impulsar la innovación.

→ **Adaptabilidad, Resiliencia y Resistencia:**

- Capacidad para adaptarse a cambios y desafíos en el entorno organizacional.
- Habilidad para promover la resiliencia y la capacidad de superar obstáculos.

→ **Colaboración y Sinergia:**

- Habilidad para construir y fortalecer la cooperación entre los miembros del equipo.
- Capacidad para crear sinergias positivas que contribuyan al rendimiento y éxito organizacional.

Estas cualidades y habilidades son fundamentales para el rol del andragogo organizacional en un entorno dinámico y competitivo, donde la adaptación, la colaboración y el aprendizaje permanente son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de la organización.

FILOSOFÍA DE EQUIPO INNOVADOR ANDRAGÓGICO ORGANIZACIONAL

Inicio este acápite con el testimonio de la Profesora Ana Rodríguez, Coordinadora de la Especialización en Educación de Adultos del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la Unesr, quien me dijo en mensaje por whatsapp de fecha 14.05.2024 momento estelar en que intentaba dar forma a la “filosofía de equipo innovador andragógico organizacional”. Me dice: *Gracias profe. sigo aquí aprendiendo de ustedes que van adelante. Sobre todo ud. Es un gran ejemplo para mí y me ha dado muy buenas lecciones como PROFESORA, como persona y como gerente. Gracias.*

ENSEÑANZA VIVIENTE... basado en lecciones de facilitación de aprendizajes influencia desde una gerencia pedagógica, que supera las cuatro paredes... Un buen facilitador, supera las cuatro paredes e influye con su enseñanza viviente. Ud., no me ha dado una materia pero me ha dado grandes e inolvidables lecciones, con su hacer, ser

y convivir. Me ha enseñado que **un facilitador debe ser cercano sin dejar de ser exigente, amigable sin dejar de ser serio** en todos sus asuntos, **firme sin necesidad de ser rígido e incomprensible**, además es **prioritaria su autoformación y avance profesional**, no quedarse con lo alcanzado sino **seguir formándose** y estar **actualizado**, hablar con buenas palabras pero ser contundente en sus hechos.... pareciera tomados de cualquier libro, pero lo valioso es que esas letras las he escuchado, pero las leo en su espalda como páginas desplegadas, cada vez que observo su accionar. **No he visto un curso de administración con ud.**, pero me ha enseñado que la buena gerencia es comprometida, sincera, precisa, ordenada, sistemática, clara, transparente, que sepa asumir riesgos, colectiva, entusiasta sin ser ilusa, esperanzadora sin ser engañosa. y algo que me ha impactado muchísimo, es un valor poco encontrado en la administración pública, ser **diligente** en sus funciones gerenciales.

Esa declaración fue clave en el armado de esta especie de *puzzle* (rompeca-bezas), que buscaba armar la figura que se encontraba previamente dividida en trozos, en piezas. También porque en el corazón del éxito organizacional reside la fuerza de sus equipos de seres humanos. Un equipo andragógico organizacional, liderado por una persona con competencias andragógicas que comprende y reconoce que el talento humano bajo su responsabilidad está compuesto por adultos. Este enfoque se fundamenta en los principios del alto rendimiento y alto desempeño, pero sobre todo de horizontalidad, participación y autogestión.

Entiende las necesidades de éstos aprendices, valora su deseo de participar, ser escuchados genuinamente, de interactuar, autogestionar conocimientos y trabajar en sinergia y formarse en valores que los identifiquen con su organización, se convierte en el pilar fundamental para alcanzar objetivos ambiciosos y trascender los límites de lo ordinario y de lo posible.

Esta filosofía se basa en el reconocimiento del valor individual y colectivo, fomentando un entorno donde la experiencia, el conocimiento y la colaboración se conjugan para generar resultados excepcionales. Al cultivar un ambiente de aprendizaje organizacional permanente y empoderamiento, las organizaciones pueden no solo adaptarse a los cambios del entorno, sino también liderar transformaciones significativas en su ámbito de acción.

A diferencia de los equipos tradicionales, el equipo andragógico organizacional aquí propuesto se nutre del aprendizaje permanente, la autogestión y

la autodirección. Las y los miembros del equipo, considerados como adultos con necesidades específicas de aprendizaje, asumen la corresponsabilidad de su propio desarrollo profesional, impulsados por la motivación intrínseca y el deseo de alcanzar su máximo potencial en trabajo en equipo, sinergia positiva y esfuerzo concentrado.

Este enfoque no solo reconoce la experiencia y el conocimiento previo de cada miembro, sino que también promueve un espacio donde se valora la participación activa y el intercambio de ideas, pero sobre todo este enfoque establece sistemas para el éxito organizacional y define una intención clara de lograrlo. En este contexto, los integrantes del equipo son alentados a establecer metas personales y colectivas, lo que fortalece su compromiso y les permite contribuir de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales.

Además, el equipo andragógico se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios. Al fomentar una cultura de aprendizaje organizacional permanente, se crea un entorno propicio para la innovación y la mejora constante. Los miembros pueden experimentar con nuevas ideas y enfoques sin miedo al fracaso, ya que el proceso de aprendizaje se considera una parte integral del desarrollo organizacional. Este modelo de equipo no solo transforma la manera en que se trabaja, sino que también empodera a cada individuo para convertirse en un agente activo de cambio dentro de la organización, generando un impacto positivo tanto en su propio crecimiento como en el éxito colectivo.

La filosofía de equipo andragógico organizacional no se limita a la mera consecución de objetivos. Trasciende a la creación de una cultura de aprendizaje permanente, donde la innovación, la creatividad y la búsqueda de la excelencia se convierten en valores fundamentales. En este entorno, los errores se consideran oportunidades de crecimiento y las dificultades se afrontan con resiliencia, antifragilidad y espíritu de colaboración.

El equipo andragógico organizacional, enmarcado en el alto rendimiento y alto desempeño, representa un paradigma innovador que redefine la dinámica organizacional. Es un modelo que apuesta por el talento humano, el aprendizaje permanente y la búsqueda incesante de la excelencia, convirtiéndose en la clave para alcanzar el éxito sostenido en un mundo organizacional cada vez más complejo, competitivo y cambiante. Así las cosas:

1. Las y los miembros del equipo andragógico organizacional comparten un objetivo en común, tienen roles claros, trabajan para eliminar

obstáculos y aprenden juntos, resuelven problemas de alta complejidad en tiempos cortos, están motivados y tienen una relación sana entre sus integrantes.

2. Las y los miembros del equipo andragógico organizacional son autoorganizados y autónomos, no temen a equivocarse. No solo tienen altos y amplios conocimientos en el campo donde se desenvuelven, sino también valores que les permiten resolver conflictos internos y respetar las opiniones o valoraciones de los demás. Tienen la capacidad de tomar decisiones estratégicas e inteligentes sin la directriz de un jefe o líder. Se enfocan en la acción y asumen riesgos que les permita lograr metas.

Por lo cual, cuando una organización necesite conformar un equipo, es usual que las y los líderes solo piensan en las capacidades técnicas de cada profesional trabajador/a, dejando de lado la inteligencia emocional y no miran la forma de ser de cada persona ni analizan si son compatibles para integrar un equipo.

En otras palabras, formar competencias técnicas es fácil, pero desarrollar el carácter de las personas y la manera de relacionarse entre sí, es lo difícil. De allí que se diga que, un equipo es maduro cuando sus miembros se reconocen y comparten conocimiento, por más que tengan experiencia en el campo, si no son compatibles para trabajar juntos, no podrían tener alto desempeño.

En un mundo de vida organizacional cada vez más complejo, competitivo y cambiante, las organizaciones que buscan alcanzar el éxito sostenido deben apostar por un modelo de equipo innovador que abrace la filosofía del equipo andragógico organizacional. Este enfoque, basado en los principios del alto rendimiento y alto desempeño, se convierte en la piedra angular para el logro de objetivos ambiciosos y la superación de los límites de lo ordinario. **El equipo andragógico organizacional no se crea de la noche a la mañana. Requiere de un proceso de formación y acompañamiento, donde los líderes juegan un papel fundamental.** Es necesario identificar a los miembros con el potencial adecuado, fomentar el aprendizaje permanente y crear un entorno que propicie la colaboración, la innovación y la resiliencia.

Así, **el equipo andragógico organizacional representa un paradigma innovador que redefine la dinámica organizacional.** Es un modelo que apuesta por una nueva concepción del talento humano convertidos en andragogos(as) organizacionales, apuesta por el aprendizaje permanente y la

búsqueda incesante de niveles de excelencia, convirtiéndose en la clave para alcanzar el éxito sostenido en un mundo organizacional cada vez más complejo, competitivo y cambiante que no es lineal, ni cíclico, ni iterativo, ni recursivo sino todo a la vez. Es una filosofía que permite abrazar un enfoque más dinámico, adaptable, ampliamente publicitado y transparente así como cultivar una mentalidad de crecimiento (no depredadora) antifrágil que permita a las organizaciones prosperar en medio de la incertidumbre y la (hiper) complejidad.

Así, los puntos clave e iniciales de la filosofía de equipo innovador andragógico organizacional, serían los siguientes:

1. **Valor del Equipo Humano:** El corazón del éxito organizacional reside en la fuerza y el valor de sus equipos de seres humanos. Un equipo andragógico organizacional se fundamenta en los principios del alto rendimiento y alto desempeño.
2. **Principios del Equipo Andragógico:**
 - **Aprendizaje Permanente:** El equipo se nutre de la educación permanente y el desarrollo constante.
 - **Autogestión y Autodirección:** Los miembros asumen la responsabilidad de su propio crecimiento profesional.
 - **Autoconocimiento:** El equipo está compuesto por individuos que conocen sus fortalezas y áreas de mejora.
3. **Motivación Intrínseca:** Los miembros del equipo están impulsados por el deseo de alcanzar su máximo potencial, motivados internamente por la superación y el aprendizaje.
4. **Colaboración y Sinergia:** Fomenta un entorno de colaboración, donde la sinergia positiva y el esfuerzo concentrado son esenciales para el éxito.
5. **Cultura de Aprendizaje:** Se crea una cultura donde la innovación, creatividad y búsqueda de la excelencia son valores fundamentales.
6. **Enfoque en el Crecimiento:** Los errores son vistos como oportunidades de crecimiento y las dificultades se abordan con resiliencia y antifragilidad.
7. **Modelo de Alto Rendimiento:** Se busca redefinir la dinámica organizacional mediante la alta capacidad técnica y el desarrollo de valores y habilidades interpersonales.

8. **Autoorganización y Autonomía:** Los miembros son autoorganizados, autónomos y capaces de tomar decisiones estratégicas sin la necesidad de una directriz constante de un líder.
9. **Inteligencia Emocional:** Se valora la inteligencia emocional, el respeto mutuo y la capacidad de resolver conflictos internos.
10. **Desarrollo del Carácter:** El carácter y la compatibilidad entre los miembros del equipo son cruciales para un alto desempeño, más allá de las competencias técnicas.
11. **Proceso de Formación y Acompañamiento:** La creación de un equipo andragógico organizacional requiere un proceso de formación y el apoyo continuo de los líderes.
12. **Adaptabilidad y Mentalidad de Crecimiento:** Se promueve una mentalidad dinámica, adaptable y antifrágil, que permite a las organizaciones prosperar en medio de la incertidumbre y la complejidad.
13. **Enfoque No Lineal:** La filosofía abraza un enfoque que es simultáneamente no lineal, cíclico, iterativo y recursivo, reflejando la naturaleza compleja del mundo y vida organizacional.

Esta filosofía organizacional aquí expuesta busca transformar la manera en que se forman y gestionan los equipos y el talento humano¹⁰¹, enfatizando la importancia de la colaboración, el aprendizaje permanente y el desarrollo

101 Este enfoque reconoce que el talento humano es el activo más valioso de una organización y que su desarrollo continuo es esencial para enfrentar los desafíos contemporáneos. Al implementar principios andragógicos, se fomenta un ambiente donde cada miembro del equipo asume la corresponsabilidad de su propio aprendizaje y crecimiento profesional, motivado por un deseo intrínseco de alcanzar su máximo potencial. La colaboración se convierte en un pilar fundamental, permitiendo que los integrantes trabajen en sinergia, compartiendo conocimientos y experiencias. Este trabajo en equipo no solo mejora la eficacia operativa, sino que también fortalece la cohesión grupal y el compromiso hacia objetivos comunes. Crear espacios para la participación activa y la comunicación abierta es crucial para que todos los miembros se sientan valorados y escuchados. Además, el aprendizaje permanente se integra en la cultura organizacional como una práctica habitual, promoviendo la capacitación continua y el desarrollo de habilidades relevantes. Esto incluye Planes de Desarrollo Individual (PDI) que permiten a cada miembro identificar sus metas y oportunidades de crecimiento, alineándolas con los objetivos organizacionales. Esta filosofía no solo transforma la estructura y dinámica de los equipos, sino que también establece un modelo sostenible de aprendizaje y desarrollo que prepara a las organizaciones para adaptarse a un entorno en constante cambio. Al priorizar la colaboración, el aprendizaje continuo y el desarrollo integral, las organizaciones pueden alcanzar un éxito duradero y significativo.

integral de sus miembros para lograr un éxito sostenido en un entorno organizacional cada vez más complejo, dinámico y de interconexión.

SISTEMA DE INTENCIONALIDAD ESTRATÉGICA: MEDICIÓN, DEFINICIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Un sistema organizacional es una estructura que define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas dentro de una empresa. Este sistema establece roles, responsabilidades y flujos de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Crear un sistema para el éxito organizacional es crucial por varias razones:

- 1. Mejora la eficiencia y productividad:** Un sistema bien definido optimiza los procesos y el uso de recursos.
- 2. Facilita la toma de decisiones:** Proporciona un marco claro para la delegación de responsabilidades.
- 3. Promueve la comunicación efectiva:** Evita malentendidos y asegura que todos los miembros estén alineados con los objetivos.
- 4. Aumenta el rendimiento de las y los trabajadores:** Al asignar tareas y responsabilidades claras, las y los colaboradores pueden rendir mejor en su trabajo.
- 5. Elimina la duplicación del trabajo:** Al dividir a los trabajadores en equipos según sus habilidades, se reduce el riesgo de solapamiento de tareas.
- 6. Facilita el mantenimiento, el crecimiento y la adaptación:** Una estructura adecuada permite a la organización responder eficazmente a los cambios del entorno.

Crear un sistema para el éxito organizacional es fundamental para lograr una operación eficiente, una comunicación clara y un alto rendimiento en la consecución de los objetivos empresariales.

Un sistema que ayude a alcanzar lo que nos proponemos en las organizaciones, debe tener la medición de cuántas veces y aparte definir una intención de hacerlo ¿qué significa eso? hacer tal cosa, tal día y hora, en tal momento tal actividad. Se escribe y se deja definido.

Este sistema para alcanzar los objetivos organizacionales debe incorporar dos elementos clave:

1. **Medición de frecuencia:** Establecer métricas claras para cuantificar cuántas veces se realizan actividades específicas o se alcanzan hitos determinados. Esto permite un seguimiento preciso del progreso y la identificación de áreas de mejora.
2. **Definición de intenciones concretas:** Especificar con claridad qué acciones se llevarán a cabo, cuándo y dónde. Esto implica detallar:
 - La actividad específica a realizar
 - La fecha y hora exactas de ejecución
 - El lugar o contexto de la acción

Estas intenciones deben documentarse por escrito, creando un registro formal que sirva como guía y compromiso para toda la organización.

Evaluar y ajustar regularmente: Realizar evaluaciones periódicas del sistema y hacer los ajustes necesarios para mantenerlo alineado con los objetivos organizacionales.

Al combinar la medición frecuente con intenciones bien definidas, se establece un sistema robusto para el éxito organizacional. Este enfoque permite:

- Alinear esfuerzos hacia objetivos comunes.
- Fomentar la responsabilidad y el compromiso.
- Facilitar el seguimiento y la evaluación del progreso.
- Promover la adaptabilidad y la mejora continua.

Este sistema se alinea con los principios de la visión sistémica, que enfatiza la interconexión de los elementos organizacionales y la importancia de una comprensión holística para lograr el éxito organizacional.

CONCIENCIA Y ACCIÓN ANDRAGÓGICA

La **conciencia andragógica** en el contexto de la andragogía organizacional conectiva se refiere a la capacidad de los individuos dentro de las organizaciones para comprender y reflexionar sobre los procesos de aprendizaje y desarrollo que ocurren tanto a nivel personal como colectivo. Esta conciencia implica un entendimiento profundo de cómo los adultos aprenden y cómo ese aprendizaje puede ser potenciado para generar transformaciones significativas en las organizaciones.

En este marco, la conciencia andragógica no es solo un acto de reflexión individual, sino que se extiende a la comprensión de las dinámicas organizacionales, las relaciones de poder, la cultura organizacional y los desafíos contextuales. Esta conciencia crítica permite identificar las barreras y oportunidades para el aprendizaje y la innovación, reconociendo la importancia de la participación activa, la horizontalidad en las relaciones, y la co-creación del conocimiento.

La **acción andragógica** es la manifestación práctica de esta conciencia, llevada a cabo a través de estrategias que promueven un entorno organizacional inclusivo, participativo y orientado al aprendizaje continuo. La acción andragógica dentro de las organizaciones no solo busca la adquisición de conocimientos y habilidades técnicas, sino que también aboga por la transformación de las prácticas organizacionales mediante la implementación de principios como la autogestión, la sinergia y la conectividad.

En este sentido, la acción andragógica conectiva se enfoca en crear espacios donde los individuos puedan desarrollar su potencial pleno, contribuyendo activamente al crecimiento y la sostenibilidad de la organización. Esta acción incluye la facilitación de diálogos interculturales, la construcción de comunidades de práctica, y el fomento de una cultura de colaboración y aprendizaje compartido. A través de estas prácticas, la organización se convierte en un espacio donde la diversidad de ideas y experiencias es valorada y utilizada como un recurso para la innovación y el desarrollo.

La **conectividad** es un elemento clave en la acción andragógica, ya que promueve la integración de diferentes perspectivas y saberes, facilitando la creación de una inteligencia colectiva que beneficia a toda la organización. La conectividad no solo se refiere a las interacciones entre los miembros de la organización, sino también a la relación entre la organización y su entorno, permitiendo una adaptación continua a los cambios y desafíos externos.

En última instancia, la conciencia y la acción andragógica están profundamente interconectadas, ya que una no puede existir sin la otra. La conciencia proporciona la base para una acción efectiva, mientras que la acción retroalimenta y profundiza la conciencia crítica de los individuos y la organización en su conjunto. Juntas, forman un ciclo virtuoso que impulsa la transformación organizacional, permitiendo que las organizaciones no sólo respondan a los desafíos actuales, sino que también se anticipen y lideren el cambio hacia un futuro más justo, equitativo y sostenible.

Este enfoque de **andragogía organizacional conectiva** establece un nuevo paradigma en la gestión y desarrollo organizacional, donde el aprendizaje permanente, la reflexión crítica y la acción colectiva se combinan para generar un impacto positivo en la organización y en la sociedad en general. A través de la conciencia y la acción andragógica, las organizaciones pueden convertirse en agentes de cambio, capaces de adaptarse, innovar y prosperar en un entorno global en constante evolución.

ESTRATEGIAS ANDRAGÓGICAS PARA INTEGRAR EL ORDEN / SINERGIA Y EL DESORDEN / ENTROPÍA EN LA ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL

En un mundo en constante cambio, las organizaciones requieren colaboradores¹⁰² con habilidades y conocimientos actualizados para afrontar los desafíos y alcanzar el éxito. La andragogía organizacional ofrece un enfoque dinámico para el aprendizaje, integrando el orden y la sinergia con el desorden y la entropía, por lo cual este colaborador será el andragogo organizacional.

102 El uso del término “colaborador” en lugar de “trabajador” en el ámbito laboral ha ido ganando popularidad en las últimas décadas, especialmente en empresas u organizaciones que buscan promover una cultura organizacional más participativa y centrada en el desarrollo del talento humano. Sin embargo, no existe una fecha precisa ni un lugar específico donde se haya iniciado este cambio terminológico. En la actualidad, el uso del término “colaborador” está ampliamente extendido en empresas de diversos sectores, tanto en Latinoamérica como en otras regiones del mundo. **Factores que han impulsado el uso de “colaborador”:** (1) **Cambio en la cultura organizacional:** Las empresas buscan crear entornos de trabajo más dinámicos, colaborativos y enfocados en la innovación. El término “colaborador” refleja mejor esta nueva visión, ya que implica un enfoque más proactivo y participativo por parte de los empleados. (2) **Énfasis en el desarrollo del talento humano:** Las empresas reconocen la importancia de invertir en el desarrollo de sus empleados para mejorar su desempeño y compromiso. El término “colaborador” resalta el valor que se le da al aporte individual y al crecimiento profesional de cada persona. (3) **Comunicación más inclusiva:** El término “colaborador” se considera más inclusivo que “trabajador”, ya que abarca a personas con diferentes tipos de contratos laborales, como autónomos, becarios o colaboradores externos. (4) **Búsqueda de mayor compromiso y motivación:** Se busca crear un ambiente de trabajo más positivo y estimulante, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con la organización. (5) **Énfasis en la participación:** Se busca destacar el papel activo que desempeñan los empleados en el éxito de la organización, más allá de la simple ejecución de tareas. (6) **Cultura organizacional positiva:** Se pretende fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo, participativo y orientado al logro de objetivos y metas comunes.

Este andragogo organizacional aplica estrategias andragógicas organizacionales que permita el desarrollo del proceso organizacional de manera eficiente y adecuada. Entre cuyas estrategias andragógicas estaría que discutan el caso en colectivo y den su opinión o valoración (preferiblemente argumentada) para llegar en breve tiempo a consensos viables dentro del contexto organizacional.

Por lo cual, las organizaciones pudieran enfocarse en:

- **Objetivos claros y flexibles:** Definir objetivos de aprendizaje específicos y medibles, pero que también permitan cierta flexibilidad para adaptarse a las necesidades e intereses individuales. Es decir:
 - **Definición:** Establecer objetivos de aprendizaje específicos y medibles.
 - **Flexibilidad:** Permitir ajustes y adaptaciones según las necesidades y preferencias individuales de los colaboradores.
- **Metodologías andragógicas variadas:** Utilizar una combinación de metodologías andragógicas, como aprendizaje experiencial, basado en problemas, colaborativo y autodirigido, para mantener el interés y la motivación de los colaboradores en las organizaciones. Es decir:
 - **Aprendizaje Experiencial:** Basado en la experiencia práctica y reflexiva.
 - **Aprendizaje Basado en Problemas:** Enfrentar problemas reales para fomentar el pensamiento crítico y la resolución creativa al tiempo presente.
 - **Aprendizaje Colaborativo:** Fomentar la interacción y cooperación entre las y los miembros del equipo.
 - **Aprendizaje Autodirigido:** Promover la autonomía en la gestión del propio proceso de aprendizaje.
- **Evaluación continua y formativa:** Implementar un sistema de evaluación continuo que no solo mida los resultados, sino que también proporcione retroalimentación constructiva para guiar el aprendizaje en las organizaciones.
 - **Sistema de Evaluación:** Implementar evaluaciones periódicas que proporcionen retroalimentación constructiva.
 - **Guía del Aprendizaje dentro de la Organización:** Usar los resultados de la evaluación para ajustar y mejorar los procesos organizacionales en tiempo real.

- **Espacios para la creatividad y la innovación:** Fomentar espacios donde los colaboradores puedan explorar nuevas ideas, trabajar en equipo y desarrollar soluciones creativas a problemas reales dentro de las organizaciones.
 - **Entornos Creativos:** Crear ambientes que fomenten la generación de ideas nuevas y originales.
 - **Trabajo en Equipo:** Facilitar el trabajo colaborativo para resolver problemas y desarrollar soluciones innovadoras.
- **Gestión del error como aprendizaje organizacional:** Promover una cultura donde el error se vea como una oportunidad de aprendizaje, en lugar de un fracaso.
 - **Cultura de Aprendizaje:** Ver los errores como oportunidades para el aprendizaje y la mejora, en lugar de fracasos.
 - **Reflexión:** Promover la reflexión sobre los errores y cómo estos pueden guiar futuras acciones y decisiones.

Al integrar el **orden/sinergia** y el **desorden/entropía** de manera adecuada, las organizaciones pueden crear un ambiente de aprendizaje andragógico que impulse el desarrollo del talento humano, fomente la innovación y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

- **Fomento de la Sinergia:**
 - **Colaboración Eficaz:** Fomentar la cooperación entre miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes.
 - **Sinergia Positiva:** Integrar habilidades y conocimientos diversos para maximizar el rendimiento del equipo.
- **Adaptabilidad y Resiliencia:**
 - **Adaptación a Cambios:** Estar preparados para adaptarse a cambios y ajustes en el entorno organizacional.
 - **Resiliencia:** Desarrollar la capacidad para enfrentar y superar desafíos y dificultades.
- **Desarrollo de Competencias Blandas:**
 - **Comunicación y Colaboración:** Mejorar las habilidades interpersonales, de comunicación y trabajo en equipo.
 - **Gestión del Tiempo y Prioridades:** Fomentar habilidades de organización y gestión eficiente del tiempo.

- **Incorporación de *Feedback*, retroalimentación, escucha activa:**
 - **Retroalimentación Constructiva:** Integrar el feedback de los colaboradores para ajustar y mejorar los procesos organizacionales andragógicos.
 - **Ciclo de Mejora:** Utilizar la retroalimentación para crear un ciclo continuo de mejora y adaptación.

Estas estrategias permiten integrar de manera equilibrada el orden y la sinergia con el desorden y la entropía, creando un entorno organizacional andragógico que facilita el aprendizaje permanente, la innovación y el desarrollo efectivo del talento humano.

POTENCIANDO EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: LOS DERECHOS CONSTITUTIVOS DE LA ANDRAGOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES O ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL

Los derechos constitutivos de la andragogía organizacional conectiva, entendidos como la andragogía aplicada al ámbito laboral y organizacional, abordan aspectos fundamentales para el desarrollo y bienestar de las y los adultos en el entorno de trabajo. Los puntos mencionados destacan principios claves que deben ser reconocidos y promovidos en cualquier organización que busque ser verdaderamente inclusiva, equitativa y centrada en el desarrollo humano. Estos derechos incluyen el derecho a la información, el derecho a entender y el derecho a ser inteligente:

1. **Derecho a la Información:** Este derecho subraya la importancia de que todos los miembros de una organización tengan acceso a información clara, precisa y oportuna sobre su funcionamiento, objetivos, políticas, procedimientos y decisiones tomadas. La transparencia en la comunicación es esencial para fomentar la participación activa, la confianza y la responsabilidad entre los miembros de la organización.
2. **Derecho a Entender:** En un mundo cada vez más complejo y lleno de información, el derecho a entender se convierte en un pilar fundamental para el éxito organizacional. Este derecho implica garantizar que todos los miembros de la organización puedan comprender las expectativas, los procesos y las decisiones tomadas. La claridad en

la comunicación y la disponibilidad de recursos de apoyo (como capacitaciones y mentorías) son cruciales para reducir la confusión e infoxicación, permitiendo a las y los adultos actuar con autonomía y propósito.

- 3. Derecho de ser inteligente:** El concepto del “derecho de ser inteligente”, inspirado en la obra del venezolano Luis Alberto Machado, resalta la necesidad de ofrecer oportunidades para el desarrollo intelectual y creativo. En el contexto de las organizaciones actuales, este derecho puede ser potenciado mediante el uso de tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), que pueden facilitar el acceso a nuevos conocimientos, habilidades y métodos de trabajo. La IA, cuando se utiliza de manera estratégica, puede servir como catalizador para fomentar ambientes de aprendizaje permanente, innovación y adaptabilidad, adecuados para este siglo, así como de alternativas a nuevas formas de trabajar en las organizaciones del siglo XXI.

Estos derechos constitutivos de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional conectiva no solo benefician a los individuos en términos de desarrollo personal y profesional, sino que también contribuyen significativamente al éxito y la sostenibilidad de las organizaciones y a mejorar las relaciones entre ciudadanos(as), las organizaciones, la gerencia, gestión y administración que la sostiene. Al reconocer y promover estos derechos, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo más saludables, productivos y centrados tanto en el desarrollo humano como en el desarrollo organizacional, preparándose mejor para enfrentar los desafíos y oportunidades del presente y del futuro incierto.

SABER ANDRAGÓGICO ORGANIZACIONAL

El saber andragógico organizacional puede considerarse una epistemología específica dentro del campo más amplio de la andragogía y los estudios organizacionales. Esta perspectiva epistemológica se fundamenta en principios clave:

Visión del adulto como ser autodirigido: Reconoce la autonomía y la capacidad de autodirección en el aprendizaje de los adultos en contextos organizacionales.

1. **Valoración de la experiencia:** Considera la experiencia acumulada de los adultos como un recurso valioso para el aprendizaje organizacional.
2. **Orientación práctica:** Enfatiza un enfoque de aprendizaje práctico y orientado a la resolución de problemas en el ámbito laboral.
3. **Relevancia y aplicabilidad:** Prioriza el aprendizaje que tiene una conexión directa con las necesidades y responsabilidades profesionales de los adultos.
4. **Humanización de las organizaciones:** Busca valorar la condición humana, las experiencias y las vivencias de las y los trabajadores, promoviendo una convivencia armónica.
5. **Enfoque integral:** No solo se centra en lo cognoscitivo, sino que también abarca lo afectivo y los valores éticos en el desarrollo del talento humano.

Este enfoque epistemológico propone una forma de entender y abordar el aprendizaje y desarrollo en las organizaciones que va más allá de la mera transmisión de conocimientos, buscando una transformación integral del individuo y la organización.

El sustrato fundante en este tipo de trabajo / organización “andragógica” y quienes en ella laboran / trabajan subyacen en el compromiso, la libertad de acción y la construcción colectiva de la “macro intención” en la nueva noción de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional, características del andragogo/a organizacional y las estrategias andragógicas en las organizaciones.

Lo que implica una visión más amplia de los procesos organizativos humanos en el ámbito productivo, signado por una racionalidad multiversa que supera la mera racionalidad administrativa que subyace a los estudios en administración, teoría de la organización y estudios organizacionales, ofreciendo una respuesta alternativa a los profundos cambios que demanda el contexto nacional, regional y mundial. Cambios además impulsados por las diversas crisis¹⁰³ (epistemológica...) que sin duda devienen de la hegemonía

103 La crisis global: contaminación, acumulación de capital, crisis económica financiera, exclusión de una gran mayoría de ciudadanos de los procesos de generación de riqueza, relación ecodpredadora del ser humano sobre la naturaleza, consumo desmedido de bienes no tan necesarios para la vida y otorgarle valor de bien transable en el mercado del conocimiento, entre otros, no es del todo ajeno a la formación que reciben los egresados en Administración en nuestras universidades. Igualmente existen otros aspectos

del neoliberalismo económico que ha impactado de manera abrupta en los grandes colectivos humanos.

La visión epistemológica del saber andragógico organizacional como ciencia humana desde un sentido sustentable de vida bajo una perspectiva ética y pluri-racionalidad fronteriza¹⁰⁴ enraizada en valores de solidaridad, corresponsabilidad y cooperación, comprometidos con las necesidades sociales, políticas, económicas y ecológicas que se plantean en el contexto nacional, latinoamericano y mundial, apropiándose de su papel transformador e impulsor de cambios en las organizaciones donde se desempeñe.

Se concibe como proceso dialógico y transformador que propicia la indagación creadora, dialoga con la incertidumbre, posibilita el diálogo de saberes, el diálogo horizontal entre colegas, subalternos y jefes... también implica reflexión en la acción y acción en la reflexión. Se concibe como un sistema cuyos componentes poseen relaciones de complementariedad, reciprocidad e integralidad.

La conceptualización que propongo de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional, cuyo objetivo se centra -disciplinariamente hablando- en la gestión, administración y gerencia de organizaciones introduciendo nuevos aspectos que enriquecen y potencian la argumentación del discurso administrativo - gerencial actual.

El discurso de estas semánticas cordiales lo fundamento en guías para la acción andragógica como la sostenibilidad, la bioética y la visión biocéntrica de lo viviente donde el ser humano se resitúa como uno más en la cadena de la vida, lo que se antepone a la visión antropocéntrica en la cual el ser humano se asume como mero centro de la vida.

Así las cosas, propongo una noción de andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional en el sentido que:

- La andragogía organizacional propone un enfoque innovador que va más allá de los confines tradicionales de la educación, traspasa sus

implicados que deben ser señalados y que se coligen a partir de la heteronomía con la cual se ha desarrollado a nivel mundial todo un conjunto de relaciones de poder que anclados a un andamiaje institucional planetario impulsa y promueve la visión unipolar del neoliberalismo en el mundo y que ha permeado, sin duda, la formación de administradores en la institución universitaria pasando esta a ser reproductora de un cierto orden social (Díaz Mila de la Roca, 2014, p. 83).

104 La andragogía organizacional conectiva contribuye a la construcción de la epistemología fronteriza al fomentar un enfoque inclusivo y colaborativo en el aprendizaje y desarrollo dentro de las organizaciones.

muros y sus horarios escolares, extendiéndose a las organizaciones para impulsar cambios cruciales mediante principios éticos-políticos que generen actitudes andragógicas y acciones andragógicas en el ámbito individual y organizacional que contribuyan a la preservación del ambiente desde la visión biocéntrica de lo viviente donde el ser humano se resitúa como uno más en la cadena de la vida. Este enfoque, fundamentado en una ética-política basada en principios de solidaridad, responsabilidad y adaptación y valores democráticos, anima a la creación de ambientes que son inclusivos, diversos y dialogantes. Al hacerlo, fomenta el empoderamiento y la participación activa de las personas adultas, contribuyendo a la conformación / configuración y reconfiguración de organizaciones que son empoderadas, inclusivas y transformadoras. Este proceso es esencial para avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa, donde las organizaciones y todas las modalidades y formas asociativas¹⁰⁵ para la producción de bienes y servicios juegan un papel importante en la promoción de la democracia, la inclusión y el diálogo. (Romero Pérez, 2024d:22)

Este proceso es esencial para empoderar a las personas adultas y promover su participación activa en la configuración y reconfiguración de organizaciones transformadoras y para avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa, donde las organizaciones juegan un papel fundamental en la promoción de la democracia, la inclusión y el diálogo.

APORTES O POR QUÉ VA A REVOLUCIONAR Y/O EVOLUCIONAR A LA ORGANIZACIÓN Y AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.

Entre los aportes o beneficios de la aplicación de la andragogía organizacional iniciamos con los siguientes:

- **La andragogía organizacional** no se orienta en la verticalidad del modelo tradicional de las organizaciones jerárquicas ni en la responsabilidad exclusiva de una persona en las organizaciones, sino que da

105 Aparecen como de nuevo cuño en diversas leyes una serie de modalidades y formas asociativas tales como: empresa de propiedad social directa o comunal, empresa de propiedad social indirecta, empresa de producción social, empresa de distribución social, empresa de autogestión, unidad productiva familiar, grupos de intercambio solidario. grupos de trueque comunitario.

un giro en cuanto a la co-responsabilidad en el proceso organizacional y práctica diaria en su ambiente laboral que las y los hace “adquirientes” de nuevas formas de hacer las cosas en las organizaciones.

El adulto es una persona con muchas responsabilidades, además que cuenta con muchos roles que debe desempeñar, por tal razón le es más dificultoso administrar su tiempo para cumplir con sus tareas en su proceso de aprendizaje, es importante que el andragogo organizacional utilice las herramientas y estrategias necesarias para que el trabajador / servidor adulto adquiera una conciencia y un aprendizaje significativo y eficiente para mejorar su desempeño en las organizaciones.

- Al adoptar la andragogía como pilar fundamental, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo más dinámicos, flexibles y adaptables a los cambios constantes del entorno. Esto se traduce en una mayor productividad, innovación y compromiso por parte de los colaboradores, lo que, a su vez, conduce al éxito sostenido de las organizaciones en un mundo en constante evolución.
- La **andragogía organizacional** se presenta como una herramienta indispensable para el desarrollo de **organizaciones resilientes y adaptables**. Al enfocarse en el aprendizaje permanente y la autodirección, empodera a los individuos para convertirse en agentes de cambio positivo, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un mundo en constante transformación.
- **La o el andragogo organizacional es autodependiente**, es decir: **no se trata de ser completamente independiente y no necesitar de nadie más**, ya que todos los seres humanos somos seres sociales y necesitamos del apoyo y la compañía de los demás en algún momento. Sin embargo, **la autodependencia en esta nueva visión de la andragogía en las organizaciones implica:**
 1. **Ser responsable de uno mismo:** Esto significa tomar las propias decisiones, asumir las consecuencias de las mismas y gestionar los propios recursos para alcanzar las metas organizacionales.
 2. **Tener confianza en uno mismo:** Creer en las propias capacidades y habilidades para enfrentar los desafíos de la vida organizacional.
 3. **Ser capaz de resolver problemas:** Encontrar soluciones creativas a las dificultades que se presenten dentro de las organizaciones.

4. **Establecer límites sanos:** Saber decir “no” a las peticiones que sobrecarguen o perjudiquen el bienestar propio en las organizaciones.
5. **Comunicarse de manera efectiva:** Expresar las propias necesidades y deseos de forma clara y asertiva en las organizaciones.
6. **Cuidar de la salud física y mental:** Mantener hábitos saludables de alimentación, ejercicio y descanso, y buscar ayuda profesional cuando sea necesario.

Es importante destacar que **la autodependencia no es un estado fijo, sino un proceso continuo de aprendizaje y crecimiento personal.** A medida que las personas en las organizaciones se enfrentan a nuevas experiencias y desafíos, desarrollan nuevas habilidades y fortalezcan su confianza en sí mismas.

Beneficios de la autodependencia:

- **Mayor autoestima:** Sentirse capaz de lograr las metas y objetivos propios y organizacionales.
- **Relaciones más sanas dentro de las organizaciones:** Poder establecer límites claros y mantener una comunicación asertiva con los demás en las organizaciones.
- **Mayor capacidad para enfrentar el estrés:** Ser capaz de resolver problemas de manera efectiva y adaptarse a los cambios planificados o disruptivos que se presenten en las organizaciones o en el contexto organizacional.
- **Mayor bienestar general:** Sentirse satisfecho con la propia vida y tener un sentido de propósito vinculado al de la organización donde labora.

Cómo desarrollar la autodependencia:

- **Establecer metas realistas:** Fijarse objetivos alcanzables y celebrar los logros.
- **Asumir nuevos desafíos:** probar cosas nuevas.
- **Aprender de los errores:** No tener miedo al fracaso y verlo como una oportunidad de aprendizaje en las organizaciones.
- **Pedir ayuda cuando sea necesario:** No dudar en buscar apoyo de colegas, amigos, familiares o profesionales.
- **Cuidarse a sí mismo:** Priorizar la salud física y mental.

La autodependencia es un camino de crecimiento personal que puede llevar a una vida más plena y satisfactoria dentro de las organizaciones.

- Trabajadores(as) y servidores públicos convertidos en **andragogo organizacional proactivos** y partícipe de las cuestiones organizacionales con lo cual desarrolla habilidades de proactividad al resolver y buscar soluciones a los problemas.
- Andragogo organizacional responsable como un ente activo dentro de las organizaciones.
- Andragogo organizacional de las actualizaciones, es decir, el andragogo organizacional se ve forzado a actualizar sus conocimientos para resolver los problemas y ajustarse a los avances dentro de la vida organizacional. En otras palabras, decide que son necesarios para el trabajo en las organizaciones.

ENTRE LO ESENCIAL Y LO DESEADO: LA DICOTOMÍA DE NECESIDAD Y PREFERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

En toda organización, la capacidad de distinguir entre lo que es esencial y lo que simplemente deseamos se convierte en un ejercicio fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Las necesidades representan los pilares imprescindibles que sostienen la estructura organizativa y aseguran su funcionamiento básico: procesos claros, comunicación efectiva y recursos mínimos que permiten operar con estabilidad. Por otro lado, las preferencias reflejan las elecciones específicas que cada organización toma para adaptarse a su contexto, cultura y visión estratégica. Aunque estas elecciones no son críticas para la supervivencia, pueden marcar la diferencia en términos de eficacia, innovación y satisfacción colectiva.

Sin embargo, la línea entre necesidad y preferencia a menudo se difumina en el día a día organizacional, lo que puede generar tensiones y desafíos. Saber priorizar lo esencial sin ignorar los beneficios que aportan las preferencias estratégicas es clave para alcanzar un equilibrio sostenible.

Aplicando los conceptos de **necesidad** y **preferencia** al ámbito de las organizaciones y usando los términos de **burocracia necesaria** y **andragogía organizacional conectiva**, que he creado con diez años de diferencia, este apartado explora y muestra cómo esta distinción influye en las decisiones organizativas, con ejemplos concretos que ilustran la forma en que las

organizaciones logran integrar lo que necesitan con lo que desean, buscando no sólo operar, sino también prosperar en entornos dinámicos, desafiantes y complejos.

1. La burocracia necesaria como necesidad:

- **La burocracia necesaria** se refiere a los procesos, reglas y estructuras mínimas indispensables para que una organización funcione de manera eficiente, ordenada y sin formalismos inútiles.
- Es una **necesidad** porque, sin estos mecanismos, la organización caería en el caos: habría descoordinación, falta de control, y no se cumplirían los objetivos básicos.
- La connotación negativa o enfermedad es el burocratismo, sin embargo, la “burocracia necesaria” es esencial para garantizar estabilidad, rendición de cuentas y claridad en roles y responsabilidades.

Ejemplos:

- Procesos para el manejo del talento humano y, los recursos materiales y financieros.
- Normas básicas para la toma de decisiones.
- Estructuras jerárquicas que aseguren la supervisión y el flujo de información.

Si la burocracia necesaria no está presente, se generan consecuencias graves como desorganización, ineficiencia y pérdida de credibilidad. Por eso, se considera una necesidad organizacional.

2. La Andragogía Organizacional Conectiva como preferencia:

- **La Andragogía Organizacional Conectiva** es un enfoque innovador que promueve prácticas de aprendizaje participativo, autogestión, horizontalidad y sinergia dentro de las organizaciones.
- Es una **preferencia** porque, aunque mejora significativamente el entorno organizacional, **no es imprescindible para que una organización sobreviva**.
- Implementar este enfoque depende de la inteligencia humana, los valores, la visión estratégica y los deseos de quienes dirigen la organización. Algunas organizaciones pueden preferir sistemas más tradicionales o jerárquicos en lugar de enfoques conectivos.

Ejemplos:

- Diseñar programas de formación basados en la co-creación de conocimientos entre colaboradores.
- Fomentar la auto-dirección en el aprendizaje organizacional.
- Establecer relaciones laborales horizontales que prioricen el diálogo y la inclusión.

Aunque su ausencia no generará un colapso inmediato, al no aplicarlo se pierde la oportunidad de crear un entorno organizacional más inclusivo, innovador y sostenible a largo plazo. Por eso, es una **preferencia** estratégica alineada con valores de transformación, vanguardia e innovación.

Tabla 6
Diferencia clave

| Criterio | Burocracia Necesaria (Necesidad) | Andragogía Organizacional Conectiva (Preferencia) |
|-----------------------------------|--|---|
| Impacto en la organización | Es imprescindible para el orden y la funcionalidad básica. | Mejora el aprendizaje y la cultura, pero no es vital para la operatividad mínima. |
| Enfoque | Normativo y estructural. | Transformador y adaptativo. |
| Flexibilidad | Poco flexible; debe estar presente en toda organización. | Flexible; depende de los objetivos y valores de la organización. |
| Propósito | Garantizar estabilidad y cumplimiento de normas. | Fomentar innovación, participación y sostenibilidad. |

La Burocracia Necesaria es la base operativa; sin ella, la organización no puede subsistir. Por otro lado, la Andragogía Organizacional Conectiva es una opción estratégica que puede potenciar la eficacia de la organización al integrar valores de autogestión, aprendizaje continuo y horizontabilidad. Ambas tienen su lugar, pero diferenciarlas permite que las decisiones organizacionales sean más conscientes y equilibradas.

¿Cómo hacer para que lo prefieran?

Para que algo se convierta en una **preferencia** dentro de una organización, es necesario que las personas adultas involucradas lo perciban no sólo como deseable, sino también como relevante, beneficioso y alineado con sus valores y objetivos. Algunas estrategias para lograrlo:

A. Generar valor percibido:

- **Muestra los beneficios claros:** Demuestra cómo esa preferencia específica resuelve problemas, mejora procesos o aporta valor a nivel individual y colectivo. Por ejemplo, si buscas que prefieran un enfoque andragógico en lugar de un método tradicional de capacitación, muestra casos de éxito donde este enfoque haya generado mayor motivación y aprendizaje significativo.
- **Conecta con sus intereses y necesidades:** Alinea la preferencia con los objetivos estratégicos de la organización y los intereses personales de los colaboradores.

B. Fomenta la participación y la apropiación:

- **Involúcralos en el proceso de elección:** Cuando las personas sienten que tuvieron un papel activo en la decisión, es más probable que adopten la preferencia como propia. Por ejemplo, consulta a los equipos sobre qué herramientas o metodologías consideran más efectivas para su trabajo.
- **Crea experiencias positivas:** Ofrece oportunidades para que prueben o experimenten la opción que propones en un entorno controlado y con resultados medibles. Las experiencias exitosas generan confianza.

C. Comunica desde la emoción y la razón:

- **Inspira con una visión:** Presenta la preferencia como parte de un futuro deseable para la organización. Por ejemplo, explica cómo implementar prácticas de aprendizaje horizontal no solo mejora resultados, sino que transforma la cultura organizacional en una más inclusiva y moderna.
- **Argumenta con datos:** Respáldalo con evidencia concreta que valide su efectividad, como estadísticas, testimonios o estudios comparativos.

D. Construye confianza en el liderazgo y el proceso:

- **Predica con el ejemplo:** Los líderes deben ser los primeros en adoptar y modelar esa preferencia. Por ejemplo, si el liderazgo fomenta la colaboración conectiva, debe aplicarla en sus propias dinámicas de trabajo.
- **Proporciona soporte continuo:** Asegúrate de que las personas tengan las herramientas, capacitación y apoyo necesarios para sentirse cómodas al elegir esa preferencia.

E. Resalta la diferencia entre lo funcional y lo inspirador:

- Explica que, aunque la necesidad asegura la operatividad básica, las preferencias pueden transformar la organización, haciéndola más innovadora, ágil o humana. Refuerza la idea de que elegir esa preferencia no solo es una mejora, sino una oportunidad de evolución.

MANIFIESTO POR LA ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL CONECTIVA: UN CAMINO HACIA LA TRANSFORMACIÓN Y EL CRECIMIENTO COMPARTIDO

Conscientes de la necesidad urgente de creación, transformación y crecimiento en nuestras organizaciones y comunidades, lanzamos este manifiesto en defensa de un modelo organizacional que supere las estructuras jerárquicas rígidas e inflexibles, rompa con el burocratismo y los formalismos inútiles y fomente la **conexión**, el **aprendizaje inteligente** y la **sostenibilidad compartida**. Proponemos la **Andragogía Organizacional Conectiva (ANDORG-CONNECT)** como el enfoque que guía este proceso. Un enfoque que no solo concibe la organización como un simple espacio de trabajo, sino como un **ecosistema dinámico de aprendizaje, trabajo inteligente, generación riqueza y creación de valor**, donde cada persona tiene la oportunidad de conectarse, compartir, crecer y transformarse, tanto individual como colectivo, mientras que la organización florece y se adapta a los desafíos del entorno.

Es decir, proponemos una **Organización Triple “A”**: **Aprende-emprendedora, Ágil-adaptativa y Antifrágil**, diseñada para aprender, adaptarse a la nueva realidad laboral, crear valor compartido y prosperar en medio de la incertidumbre y la entropía. Esta **Organización, más horizontal**,

participativa y autogestiva, basada en el enfoque ANDORG-CONNECT, enfrenta los desafíos del entorno laboral mediante la innovación, creatividad colectiva y una constante capacidad de transformación y adopción de nuevos hábitos organizacionales que los amplía al integrar herramientas digitales y tecnológicas para optimizar procesos y facilitar la colaboración entre equipos y talento humano, y convierte cada experiencia, experimentación y ensayo administrativo en una oportunidad para evolucionar, adaptarse y fortalecer su estructura organizacional. Este modelo no sólo favorece su sostenibilidad, sino que también promueve su crecimiento continuo en un entorno VESTA, acrónimo que significa:

- **V: Volatilidad** – Refleja la naturaleza impredecible y cambiante.
- **E: Entropía** – Un estado de desorden e inestabilidad.
- **S: Simultaneidad** – Hace referencia a la coexistencia de múltiples factores y cambios rápidos.
- **T: Transformación acelerada** – La rapidez del cambio y la necesidad constante de adaptarse.
- **A: Ambigüedad** – La falta de claridad y previsibilidad.

Este entorno nos exige un compromiso decidido con la creación de valor compartido, una cultura de aprendizaje permanente, la evolución continua y la reinención, así como una disposición para reimaginar y rediseñar nuestras formas de trabajar y organizarnos. Nos impulsa a ser andragogos y andragogos organizacionales con capacidad de observación y actuación, dispuestos(as) a transformar nuestras organizaciones en espacios más conectados, ágiles y antifrágiles. Estamos llamados a liderar este proceso con una mentalidad de crecimiento constante, que nos permita no solo enfrentar los retos y adaptarnos, sino también aprovechar cada obstáculo como oportunidad para innovar, prosperar en tiempos de incertidumbre y transformación acelerada, y avanzar con agilidad y fortaleza hacia un futuro más participativo, horizontal y autogestionario.

1. El aprendizaje y el trabajo inteligente como acto de conexión y colaboración:

Creemos que el aprendizaje no debe ser un proceso aislado, sino **conectivo**, y que el **trabajo inteligente** debe ser entendido como una extensión de esta conexión. Las personas dentro de una organización no son individuos adultos separados, sino que forman parte de una red interdependiente que se

nutre de sus saberes, experiencias y vivencias. La **Andragogía Organizacional Conectiva** promueve un modelo de aprendizaje y trabajo inteligente que sea **dialógico, horizontal y participativo**, donde la interacción, el intercambio de conocimientos y la co-creación no solo son el motor que impulsa el cambio y la innovación, sino también la base sobre la que se construye el trabajo eficiente y transformador.

El **trabajo inteligente** no se reduce a la productividad individual, sino que se enriquece a través de la colaboración consciente y el uso estratégico de los recursos, el tiempo y las habilidades de los miembros de la organización. Este enfoque permite a cada individuo aprender de forma autónoma, pero siempre en conexión con el propósito colectivo, promoviendo un entorno de trabajo que fomente la **sinergia** y la **co-creación**. Así, el trabajo inteligente se convierte en un proceso de **optimización colectiva**, donde cada tarea se asume como parte de un sistema de aprendizaje permanente que favorece el crecimiento de todos y todas.

Este aprendizaje colectivo, respaldado por el trabajo inteligente, no solo fortalece la autonomía de los miembros de la organización, sino que **fortalece a la comunidad organizacional como un todo**, promoviendo una cultura organizacional de cooperación, adaptabilidad y resiliencia. El trabajo inteligente, entonces, no es solo más productivo; es **más significativo**, alineado con el crecimiento personal y colectivo, y enfocado en el bienestar y desarrollo integral de cada miembro de la red organizacional.

2. La autonomía como principio de empoderamiento colectivo:

Nosotros y nosotras abogamos por la **autonomía** no sólo como un derecho individual del adulto, sino como una **responsabilidad colectiva**. Creemos que las organizaciones deben ser espacios en los que las personas puedan desarrollarse, pero también **empoderarse**, tomar decisiones informadas y actuar de manera autónoma dentro de un marco ético, político y colaborativo. Este enfoque no solo favorece el crecimiento individual, sino que **contribuye a la construcción de una red de apoyo mutuo**, donde la autonomía de cada individuo potencia el bienestar y el desarrollo colectivo.

3. La ética-política conectiva en la práctica organizacional:

La **Andragogía Organizacional Conectiva** se fundamenta en una ética-política que promueve la **justicia social**, la **diversidad** y la **inclusión** en

todos los niveles. Las relaciones en las organizaciones deben ser horizontales y basadas en el respeto mutuo, la igualdad de oportunidades y la **diversidad de pensamientos y saberes**. La acción ética-política conecta a las personas en un compromiso común de transformación, donde las relaciones de poder se redistribuyen y se abren espacios para la participación y la toma de decisiones compartida. Esta ética-política no es solo una aspiración, sino una práctica diaria que debe guiar todas las interacciones dentro de la organización.

4. Resiliencia, sostenibilidad e innovación como resultado de la conexión:

La sostenibilidad organizacional no solo depende de estrategias externas, sino de la capacidad interna para aprender, adaptarse y evolucionar. La **Andragogía Organizacional Conectiva** promueve la resiliencia y la **innovación** a través de un aprendizaje permanente que se basa en la conexión entre todas las partes de la organización. Al integrar a cada miembro de la organización en este proceso de aprendizaje y cambio, se crea un sistema adaptativo y autosuficiente, capaz de enfrentar desafíos y transformarlos en oportunidades de **crecimiento colectivo** y sostenibilidad.

5. El rol del andragogo/a organizacional como conector/a de saberes y procesos:

El andragogo/a organizacional no es solo un facilitador o facilitadora de aprendizaje, sino un **conector/a** de procesos, personas y saberes. Su rol es facilitar la creación de redes de aprendizaje colaborativo, que permitan a cada individuo desarrollarse en su propio ritmo y según sus necesidades, pero siempre dentro de un marco de conexión colectiva. La **andragogía organizacional conectiva** ve al andragogo/a como un líder transformador que impulsa la creación de espacios de aprendizaje inclusivos y colaborativos, donde la participación activa, la co-creación son esenciales en la misión, visión, filosofía y políticas organizacionales.

Como conector/a de procesos, la o el andragogo/a organizacional tiene la responsabilidad de identificar y articular los flujos de conocimiento y de trabajo dentro de la organización, facilitando la interconexión entre los distintos actores y procesos que, aunque puedan parecer dispares, están profundamente interrelacionados. Este rol va más allá de la gestión del aprendizaje: se trata de integrar, facilitar y promover procesos dinámicos que permiten la fluidez

de la comunicación, la colaboración y la innovación, garantizando que cada miembro de la organización tenga acceso a los recursos, el apoyo y el entorno que le permita contribuir efectivamente al propósito colectivo.

El andragogo/a organizacional actúa como un puente entre diferentes áreas, funciones y niveles jerárquicos, integrando las necesidades individuales con los objetivos organizacionales. Este enfoque facilita la alineación de los procesos de aprendizaje y de trabajo, creando sinergias que aumentan la eficiencia y la sostenibilidad de la organización. Además, al promover una cultura organizacional de colaboración y de aprendizaje continuo, el andragogo/a organiza los recursos y las dinámicas de la organización de manera que los saberes se compartan y las experiencias se aprovechen de forma conjunta, estimulando la innovación, la resiliencia organizacional y el bienestar integral de todos los miembros.

De esta manera, el andragogo/a organizacional no solo conecta saberes, sino que facilita la circulación de **procesos** que favorecen un aprendizaje profundo y una cooperación efectiva, convirtiéndose en un **agente de cambio** que promueve una cultura de trabajo inteligente, colaborativo y sostenible.

6. Un llamado a transformar el trabajo desde la conectividad:

Hoy, invitamos a todas las organizaciones, instituciones y personas comprometidas con el cambio o transformación organizacional a sumarse a este enfoque de **Andragogía Organizacional Conectiva**. Es crucial que las organizaciones no solo piensen en la productividad, sino que también piensen en cómo crear espacios de trabajo donde las conexiones humanas, el aprendizaje colectivo y la sostenibilidad sean los pilares fundamentales que impulsen el futuro del trabajo y las nuevas profesiones. La clave de este proceso está en la conexión: **conectar el saber con la acción, conectar a las personas con su entorno, conectar los desafíos con las soluciones.**

7. Crear y mantener organizaciones sanas: Fomentar la sinergia y combatir la entropía organizacional

Nos comprometemos a crear y mantener organizaciones saludables, entendidas como ecosistemas dinámicos y equilibrados que promuevan la sinergia y enfrenten las enfermedades organizacionales que amenazan su vitalidad y sostenibilidad. Entre estas amenazas se encuentran el burocratismo, los formalismos inútiles, la entropía, la rigidez jerárquica, y la desmotivación de sus miembros.

La Andragogía Organizacional Conectiva reconoce que la entropía, como tendencia al desorden, no solo afecta los procesos internos, sino también la capacidad de adaptación y respuesta de la organización frente a un entorno VESTA¹⁰⁶. Combatirla implica rediseñar continuamente los flujos de trabajo, erradicar los procesos innecesarios, eliminar los formalismos que no aporten valor, y fomentar una cultura organizacional basada en la confianza, la transparencia y la participación activa de todos sus miembros.

Fomentar la sinergia no es solo un objetivo organizacional, sino un compromiso ético-político con el bienestar colectivo. Implica alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales, promoviendo una interacción genuina entre las y los miembros y potenciando sus habilidades y conocimientos de forma integrada. Las organizaciones sanas son aquellas que no solo sobreviven, sino que prosperan, aprendiendo a adaptarse, innovar y crecer de manera continua y sostenible aún en un contexto de incertidumbre.

Para lograrlo, es fundamental formar andragogos(as) organizacionales con liderazgos transformadores y conectores, capaces de promover espacios laborales más incluyentes, horizontales, democráticos, plurales, inclusivos y dialógicos. Al priorizar la salud organizacional, se combaten las “enfermedades del sistema” y se fomenta la creación de ambientes de trabajo donde las personas se sientan valoradas, motivadas y conectadas/alineadas con el propósito colectivo, fortaleciendo tanto su bienestar como la organización en su conjunto.

8. Un compromiso con la construcción de un futuro compartido:

El futuro de nuestras organizaciones depende de nuestra capacidad para aprender juntos y conectar nuestros saberes y recursos y trabajar de manera colaborativa. Este proceso no es solo responsabilidad individual, sino un esfuerzo colectivo, donde cada acción personal es clave para alcanzar un objetivo común. La **Andragogía Organizacional Conectiva** es el camino para construir **organizaciones más sostenibles, productivas y transformadoras**¹⁰⁷, donde

106 Acrónimo que significa: **V: Volatilidad** – Refleja la naturaleza impredecible y cambiante.

E: Entropía – Un estado de desorden e inestabilidad. **S: Simultaneidad** – Hace referencia a la coexistencia de múltiples factores y cambios rápidos. **T: Transformación acelerada** – La rapidez del cambio y la necesidad constante de adaptarse. **A: Ambigüedad** – La falta de claridad y previsibilidad.

107 **Sostenibles:** Son capaces de mantenerse y crecer a largo plazo sin agotar los recursos naturales, humanos o financieros. Estas organizaciones no solo buscan el beneficio

todos los miembros, desde la base hasta la cúpula, se conviertan en protagonistas de un proceso continuo de aprendizaje y transformación compartida.

¡El momento es ahora!

Nos comprometemos a **construir redes de aprendizaje y a promover organizaciones en las que la conexión sea el principio rector**. En esta nueva era de incertidumbres, cambios rápidos y transformaciones globales, la **Andragogía Organizacional Conectiva** es la herramienta para enfrentar los retos, pues nos invita a repensar cómo aprendemos, trabajamos y nos relacionamos dentro de nuestras organizaciones.

Este enfoque nos permite enfrentar la complejidad del mundo actual con una visión de resiliencia colectiva, donde cada miembro de la organización tiene voz, espacio y recursos para contribuir de manera activa y significativa. A través de la conexión continua de saberes, experiencias y procesos, podemos crear un futuro colectivo donde todos y todas podamos aprender, crecer y transformar.

La **Andragogía Organizacional Conectiva** no solo busca responder a las necesidades inmediatas del presente, sino también construir una cultura organizacional **sostenible**, adaptativa e innovadora, capaz de trascender los desafíos del futuro, promoviendo la **innovación** constante, el trabajo colaborativo y el bienestar integral de todos los actores organizacionales incluidos la propia organización. Nos comprometemos a ser arquitectos(as) de este cambio¹⁰⁸, donde la conexión no sea solo un valor, sino una práctica diaria

económico, sino que también toman en cuenta el bienestar social y ambiental, fomentando prácticas que promuevan un equilibrio entre sus necesidades y las del entorno. Se enfocan en la responsabilidad social y ambiental, creando un impacto positivo duradero.

Productivas: Se caracterizan por una gestión eficiente y efectiva de sus recursos, lo que les permite alcanzar sus objetivos de manera óptima. La productividad no solo se mide en términos de output o resultados financieros, sino también en cómo la organización logra maximizar el valor para sus colaboradores, clientes y otras partes interesadas, mejorando continuamente sus procesos, operaciones y resultados. **Transformadoras:** Son organizaciones que están en constante evolución, adaptándose y liderando el cambio en su sector o comunidad. Fomentan la innovación, la mejora continua y la creatividad, permitiendo que sus miembros se conviertan en agentes de cambio. Estas organizaciones no solo responden a los desafíos, sino que también los generan, impulsando transformaciones que crean valor y mejoran la sociedad y el entorno laboral.

108 Ser “arquitectos(as) de este cambio” **implica** asumir el papel de diseñadores(as) y facilitadores(as) de la transformación dentro de las organizaciones, comunidades o procesos que se están reformando o creando. Es un llamado a tomar responsabilidad

que nos permita transformar el trabajo y el aprendizaje en una experiencia compartida, dinámica y enriquecedora para todos.

Convocamos a todas las personas que creen en el poder transformador de la **conexión**, el **aprendizaje**, la **innovación** y la **colaboración** a unirse a este movimiento. La transformación organizacional empieza por la conexión humana. Es hora de conectar, innovar y transformar.

RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVES

La Andragogía Organizacional Conectiva (ANDORG-CONNECT) es una tecnología útil al desarrollo de las organizaciones, es un enfoque multidimensional, multigeneracional e innovador diseñado para reintegrar las interacciones, relaciones y conexiones entre personas adultas, conocimientos, experiencias y vivencias en el mundo organizacional. Este modelo propone una nueva forma de pensar, ser y hacer en las organizaciones, adaptándose a un entorno que ha pasado de ser estable y predecible a líquido, vertiginoso y flexible.

El enfoque se centra en las Organizaciones Triple “A” (Aprende-emprendedora, Ágil-Adaptativa y Antifrágil), que son capaces de aprender,

activa y creativa en la construcción de un futuro distinto, en el cual cada acción, decisión y estrategia esté dirigida hacia un cambio significativo y sostenido. En este contexto, ser arquitectos(as) del cambio significa: (1) **Diseñar el futuro**: Así como un(a) arquitecto(a) planifica y dibuja los planos de un edificio, las y los “arquitectos del cambio” son aquellos que imaginan y construyen el modelo organizacional o social que quieren lograr. Esto incluye la estructuración de procesos, valores y prácticas que permitirán un cambio profundo. (2) **Facilitar el proceso de transformación**: Las y los arquitectos del cambio no solo se limitan a diseñar, sino que también ayudan a implementar y guiar la transición de una manera efectiva. Esto incluye coordinar recursos, gestionar conflictos y asegurar que todos los involucrados estén alineados con la visión. (3) **Ser agentes de innovación**: Así como un arquitecto puede incorporar nuevas tecnologías o diseños innovadores en un edificio, las y los arquitectos del cambio promueven la innovación dentro de la organización. Son responsables de introducir ideas, prácticas y enfoques que rompen con los esquemas tradicionales y promueven la sostenibilidad, la resiliencia y el aprendizaje continuo. (4) **Adaptarse a las necesidades del entorno**: Al igual que un arquitecto debe tomar en cuenta el contexto y las condiciones del terreno para construir, los “arquitectos del cambio” deben ser sensibles a las realidades cambiantes de su entorno, adaptando sus estrategias de transformación a las necesidades y desafíos específicos del momento. Así, ser “arquitectos(as) de este cambio” es tener la capacidad de observar, concebir, estructurar, liderar y hacer realidad un proceso transformador que cree un futuro mejor, más inclusivo, sostenible y adaptable. Implica tanto la visión como la acción, y una responsabilidad compartida por todos los actores involucrados en la transformación.

emprender y adaptarse a los cambios. Estas organizaciones concretas y dinámicas no solo resisten los desafíos, sino que mantienen, crecen y mejoran a partir de ellos, abarcando tanto lo visible como lo invisible.

ANDORG-CONNECT se basa en principios andragógicos que trascienden las funciones administrativas tradicionales, fomentando un aprendizaje permanente, horizontalidad y participación activa de todos los miembros. Este enfoque promueve un entorno organizacional dinámico, empático y resiliente, capaz de responder eficazmente a las demandas cambiantes del entorno.

La propuesta va más allá del simple aprendizaje de adultos en el contexto laboral. Busca crear un entorno organizacional colaborativo y adaptativo donde las personas adultas se convierten en agentes activos de cambio, crecimiento y mejoramiento continuo. Esto implica que los miembros de la organización no solo reciben instrucciones como seres pasivos, sino que son activos, se vuelven corresponsables de su propio aprendizaje y del entorno organizacional.

ANDORG-CONNECT se presenta como un ethos, pathos y logos, combinando valores, sentimientos y argumentos. Se fundamenta en principios éticos-políticos que generan actitudes y acciones andragógicas, contribuyendo a la preservación del ambiente desde una visión biocéntrica. El enfoque fomenta la creación de ambientes organizacionales inclusivos, diversos y dialogantes, promoviendo el empoderamiento y la participación activa de las personas adultas.

El modelo se estructura como un archipiélago que integra varios conceptos clave:

1. Noción de Andragogía Organizacional
2. Figura del(a) Andragogo(a) Organizacional
3. Filosofía del Equipo Innovador Andragógico Organizacional
4. Conciencia y Acción Andragógica
5. Saber Andragógico Organizacional
6. Derechos Democráticos Constitutivos
7. Estrategias Andragógicas

Estos elementos se interconectan para formar un sistema de aprendizaje dinámico en la vida diaria organizacional, promoviendo la autogestión, el liderazgo horizontal y la participación activa de todos sus miembros.

La transformación digital juega un papel crucial en este enfoque, trayendo consigo avances tecnológicos que facilitan la colaboración y crean entornos

más interconectados y flexibles. Tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y el Internet de las cosas están impulsando nuevos modelos de gestión y liderazgo basados en la conectividad y la innovación.

ANDORG-CONNECT propone un enfoque estratégico que responde a los desafíos de la era digital, reconociendo que la participación, horizontalidad y autogestión son los nuevos cimientos que desafían las estructuras jerárquicas tradicionales. Este modelo busca preparar a las personas adultas dentro de las organizaciones para gestionar estos cambios de manera autónoma, colaborativa y efectiva.

La Andragogía Organizacional Conectiva ofrece una visión integral e innovadora para adaptar y transformar las organizaciones frente a los desafíos contemporáneos, promoviendo un cambio auténtico hacia modelos más ágiles, interconectados y sostenibles.

18 aforismos a propósito de la Andragogía en las Organizaciones o Andragogía Organizacional Conectiva (ANDORG-CONNECT)

AFORISMO #1

- Ensayar-experimentar, errar-aprender, y seguir ensayando: en la Andragogía organizacional, el camino hacia la excelencia se construye con la persistencia de quien sigue ensayando, experimentando.

AFORISMO #2

- No hace falta ser pluscuánperfectos. Hay que acercarse a la autenticidad y alejarse de la mediocridad. La mediocridad es una decisión personal. El riesgo de esclerosis es el riesgo de la perfección (Xavier Marcet).

AFORISMO #3

- Ser directivo es pensar la integralidad, es estar entre un propósito claro y un legado duradero.

AFORISMO #4

- Observar, preguntar y escuchar: las claves de la Andragogía en las organizaciones para transformar saberes en acciones y liderar con sabiduría.

AFORISMO #5

- Liderar es ponerse ambicioso, pero con humildad, empatía y sencillez, y, sin arrogancia ni egos (egosistemas). La sencillez te acerca a la sabiduría.

AFORISMO #6

- El verdadero liderazgo en las organizaciones se forja en la capacidad de construir puentes y tejer sinergias.

AFORISMO #7

- La gran ventaja competitiva a la larga siempre son las personas comprometidas.

AFORISMO #8

- La auto-gestión no es solo una estrategia, es una filosofía que impulsa la autonomía y la responsabilidad compartida (corresponsabilidad); liberando la potencialidad colectiva en las organizaciones.

AFORISMO #9

- La transformación organizacional es un proceso colectivo donde el diálogo es el principal instrumento de cambio, y, comienza por la escucha activa y la apertura a nuevas ideas.

AFORISMO #10

- Innovar es cuestionar lo establecido con una potente crítica, abierta, intuitiva e imaginaria. No preguntes, observa; deduce y haz lo que te gane hace, pues ahí reside la semilla de la verdadera innovación.

AFORISMO #11

- La sostenibilidad organizacional se alcanza cuando la ética guía la acción presente y se alinea con la visión a largo plazo, trayendo el futuro al aquí y ahora.

AFORISMO #12

- En la Andragogía Organizacional Conectiva, el aprendizaje no es un fin, sino un medio para la mejora continua. Si deseas mejorar, pregunta lo que desees, y el conocimiento te guiará.

AFORISMO #13

- El aprendizaje permanente es 30% formación y 70% experiencias diversas, según Xavier Marcet, pues la verdadera sabiduría se nutre de la práctica y la vida cotidiana.

AFORISMO #14

- La formación es una decisión corporativa; el aprendizaje, una decisión personal. Aprender no es solo el conocimiento: lo esencial es concretar e integrar lo aprendido en la práctica diaria.

AFORISMO #15

- En un mundo donde ChatGPT y otras Inteligencias Artificiales Generativas brindan respuestas, la verdadera clave es aprender a pensar en plena batalla y cualquier entorno, formular las preguntas claves y capitalizar lo que has aprendido.

AFORISMO #16

- No tenemos suficiente con sumar, la capacidad de multiplicación es básica y esencial para crecer y transformar.

AFORISMO #17

- Escuchar y procesar las quejas como oportunidades de mejoras, pues son quejas cargadas con información valiosa para la mejora continua.

AFORISMO #18

- Hacer que toda la información sea accesible a toda la organización, salvo cuando una razón explícita demande confidencialidad, es clave para fomentar la transparencia y elevar la confianza colectiva.

PALABRAS CONCLUSIVAS DE UN CIERRE ABIERTO

En este trabajo exploré la posibilidad de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional como un campo naciente, emergente, abierto, integral y holístico que puede contribuir a la comprensión y transformación de las organizaciones; perfilé la figura del andragogo(a) organizacional así como la filosofía del trabajo en equipo, sinergia positiva y esfuerzo concentrado como una batería conceptual que convoque a la búsqueda de formas y configuraciones organizacionales cuyos objetivos no estén centrados sólo en la razón instrumental y en formas individualistas, sino en proyectos liberadores que abonen a la construcción acciones que partan de proyectos colectivos.

De manera que lo aquí planteado no pretende convertirse en una “una mejor manera” (*one best way*) para todo tipo de organización, pero para un nuevo enfoque dentro de las Organizaciones Triple “A”. O, evitar su principal efecto entrópico: sustituir términos con fuerte carga valorativa negativa como corporación, monopolio o burocracia. Sin embargo, en lugar de enfocarse en eliminar términos con carga negativa, es más productivo analizar las características y prácticas que subyacen a esos conceptos.

Abordé la Administración, la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales desde una perspectiva transdisciplinaria, enfatizando el diálogo de

saberes y la construcción de un conocimiento complejo y en constante evolución. Al centrarse en la transdisciplinariedad, el texto subraya la importancia de superar las limitaciones disciplinarias tradicionales para alcanzar un conocimiento más completo y dinámico.

Asumida bajo la concepción de la transdisciplinariedad, que enfatice el “ir más allá”, donde se aspira a un conocimiento relacional, en relación propiciando el diálogo de saberes, complejo y nunca acabado, espero que este escrito, sin pretender todas las respuestas, busca abrir un espacio para la reflexión y el diálogo que contribuya a explorar las posibilidades de la andragogía en las organizaciones o andragogía organizacional para el mundo del trabajo así como proseguir la revisión permanente y crecer juntos.

Por lo que, además de los aportes señalados le sigue a este estudio la propuesta abrir un espacio para la reflexión y el diálogo sobre la andragogía organizacional o andragogía en las organizaciones, reconociendo que lo aquí planteado aunque abarcante, no tiene todas las respuestas pero sí ofrece un marco para explorar y aprender juntos donde las organizaciones juegan un papel crucial en la configuración y reconfiguración del entorno laboral y en la adaptación a las rápidas cambiantes dinámicas globales, así como en entornos de trabajo no tradicionales que promueven la apertura, flexibilidad y autonomía, que resulta en mayores niveles de creatividad, productividad y “rentabilidad” al decirlo en organizaciones empresariales. Estos cambios reflejan la necesidad de las organizaciones de adaptarse a las nuevas demandas y expectativas de las nuevas formas de trabajar.

Este escrito no pretende ser una conclusión definitiva, sino más bien una invitación a la reflexión, el debate, la crítica y la acción, a nuevos modos de pensar y actuar, a una nueva mentalidad y buena actitud para la generación de conocimientos, producción intelectual y material, los cambios que se están presentando y los cambios venideros.

Invitamos a todas las personas adultas interesadas en este campo a sumarse a este viaje de exploración, descubrimiento y construcción conjunta, orientado tanto a la generación de conocimientos, de producción intelectual y material, como a la creación de soluciones prácticas e innovadoras que impulsen la transformación organizacional. ¡Juntos, podemos construir un presente y futuro organizacional más próspero, sostenible y profundamente humano que priorice la vida!

Esperamos que este trabajo sirva como punto de partida y una fuente de inspiración para futuras investigaciones, conversaciones, debates, diálogos y propuestas que contribuyan a enriquecer el campo de la andragogía en las organizaciones -o andragogía organizacional-, destacando su capacidad para impactar positivamente en todo tipo de organización, ya sea por necesidad, por elección o por preferencia. Así, desde nuestro lugar de enunciación “al norte del sur”, hacemos un llamado a sumarse activamente a este movimiento transformador y propositivo para contribuir con ideas, acciones y experiencias que construyan un **nuevo paradigma organizacional**. Un paradigma que no solo responda a los retos del presente, sino que también inspire un propósito colectivo para un futuro más justo, equitativo y ético.

REFERENCIAS

Adam, Félix (2016). Andragogía: Ciencia de la Educación de los Adultos. En: Flavio de Jesús Castillo Silva (Comp.) (2016). *Félix Adam: Padre de la Andragogía en Latinoamérica*. Editor, p. 34-35

Adam, Félix (1979). Universidad y Educación de Adultos. En: Gerardo Ayzanoa, Juan Chong, Félix Adam, Francisco Gutiérrez, Gustavo Cirigliano, Leopoldo Chiapo y Joao Bosco Pinto (1984). *Siete visiones de la Educación de Adultos*. Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina, pp. 86-100

Adam, Félix, *Andragogía y Educación Universitaria*. Federación Interamericana de Educación de Adultos.

Adam, Félix. *Andragogía. Ciencias de la Educación de Adultos*. UNESR. Publicaciones de la Presidencia.

Adam de Guevara, Elena (2024a, 26 de enero). Sociodidaxia y praxiología de la Andragogía [Seminario N° 1]. *Primera Cohorte del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones*, Caracas, Venezuela. [Diapos de presentación].

Adam de Guevara, Elena (2024b, 21 de junio). Teoría de la sinergia y el aprendizaje de los adultos [Seminario]. *Primera Cohorte del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones*, Caracas, Venezuela. [Diapos de presentación].

Adam de Guevara, Elena (2023, 15 de diciembre). De la Andragogía en las Organizaciones [Conferencia inaugural]. *Primera Cohorte del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones*, Caracas, Venezuela.

Adam de Guevara, Elena & Villarini Jusino Ángel (2009). Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam. Editorial Gente Nueva, Colombia.

Aranda, Cristina. (2023). *Cómo la inteligencia artificial está cambiando nuestro mundo*. Canal YouTube Aprendemos Juntos 2030 (versión completa) <https://youtu.be/1p6aGARHesI?si=eqcKgWlhNxASZyuL>

Barba Álvarez, Antonio (2013). Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimientos, tres identidades [Conferencia]. *Revista Gestión y estrategia* (44), julio - diciembre 2013, pp. 139-151

Bédard, Renée (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: La trilogía administrativa. *Revista Ad Minister* (4), 80-108.

Bello Velásquez, Rosa Angélica (2022). *La Administración Compleja Adaptativa (ACA) en la gestión pública universitaria venezolana* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez] https://drive.google.com/file/d/1nQ_6tbc6r8xOMut1B4IPa8onkES5zxZW/view?usp=drive_link

Bendeck Soto, Juan Habib (2018) Conceptualizaciones de la andragogía por parte de estudiantes colombianos en la educación superior: aproximaciones iniciales. *Educación Superior y Sociedad*. Educación superior en América Latina y el Caribe: una visión desde las áreas estratégicas Post-CRES 2018. Unesco Iesalc, pp. 63-78

Berry, Michel (1999) *Desde el criterio estadounidense a los diálogos interculturales*. Seminario intensivo de investigación del grupo PIETTE,

Brookfield, Stephen David. (1986). *Comprender y facilitar el aprendizaje de los adultos: Un análisis exhaustivo de principios y prácticas efectivas*. Jossey-Bass.

Cabrera, José (2022, 22 marzo) *Los cinco pilares de la antifragilidad* [Publicación} LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/los-cinco-pilares-de-la-antifragilidad-jose-cabrera/>

Cabrera, José (S/F). *Las redes crean un orden alternativo en las organizaciones*, <https://cabreramc.com/>

Canelones de Contreras, Moira (2023). *Del Gobierno sobre los otros al Gobierno con los otros. Nuevas formas organizativas en lo alimentario desde la Gestión Pública y el Poder Popular*. [Trabajo de Grado en la Maestría en Ciencias Administrativas, mención: Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez] <https://drive.google.com/open?id=1UfRR-LXIq-8rVw-wd4Yji2Fh1ZqmLV1fd>

Carballo Colmenares, Rosana. (2007). La andragogía en la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 187-206.

Cárdenas Duarte, Oscar Enrique (2023). La Andragogía y su Carácter Interdisciplinario en la Educación Universitaria. *Cuadernillo del CEPAP*, año 2, (63), p. 77-88

Castellanos, María Egilda; Téllez, Magaldy; Aguirre, Virginia; Yáñez, Patricia; Navas, Antonio; Moreno, Sandra y Mateus, Gloria (2021). El Doctorado en Estudios de las Organizaciones. Otros Horizontes de sentido. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, Nueva Etapa, Año XXIV, (4), julio - diciembre, pp. 19-36.

Castillo Silva, Flavio de Jesús (2023). *La Andragogía en la Capacitación*. Disponible en <https://www.luisaconnect.com/es/entrada/la-andragogia-en-la-capacitacion>

Conner, Marcia L., & Clawson, James G. (2004). *Creando una cultura de aprendizaje: Estrategia, tecnología y práctica*. Cambridge University Press.

Cross, Patricia. (1981). *Los adultos como aprendices: Aumentando la participación y facilitando el aprendizaje*. Jossey-Bass.

De Souza, Marcello (Coaching& Você - Encontre Seu Melhor) (2024). *Liderazgo andragógico. El camino sostenible del desarrollo humano en las empresas*. Disponible <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-andrag%C3%B3gico-el-camino-sostenible-del-desarrollo-mlxif/>

Deleuze, Gilles y Guattari, Félix. (1980). *El Anti Edipo. Capitalismo y Esquizofrenia*. Paidós.

Deleuze, Gilles y Guattari, Félix (2008). *Mil mesetas. Capitalismo y Esquizofrenia*. Pre-Textos.

Delors, Jacques (1996). *La Educación encierra un tesoro* [Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI]. Disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa

Díaz Mila de la Roca, Ninoska (2014). Doctorado en Estudios de la Organización. Un cambio de paradigma en la formación en Ciencias Administrativas. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, Nueva Etapa, Año XVII, (34-35), pp. 79-113.

Doubront, Marcel. (2019). La andragogía y la formación de emprendedores en la UNESR Bolívar. *Correspondencias & Análisis*, (9), pp. 1-16

Duch, Lluís (2012, 16 nov.). *La perversión de la palabra: Diálogo entre Lluís Duch y Carlos García Gual* [video]. Fragmenta Editorial. <https://youtu.be/xzW7QUxxkPc?si=zrnO7fSjWYZY9Pjc&sfnsn=wa>

Espinoza Bartoli, Italia María (2024). Sinergia en las Organizaciones [Seminarario N° 2]. *Primera Cohorte del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones*, Caracas, Venezuela. [Diapos de presentación].

Estrade, Paúl. (2000). José Martí: *Los fundamentos de la democracia en Latinoamérica*. Doce Calles.

Gómez Foronda, Susana. (2021). ¿Gestionas el talento en tu organización o crees que lo haces? <https://susanagomezforonda.com>

González, Fabian (2016) ¿Cómo mantener una actitud emprendedora? <https://fabiangonzalezh.com/como-mantener-una-actitud-emprendedora/>

González-Miranda, Diego René (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. INNOVAR, *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 24, Núm. 54, octubre-diciembre, pp. 43-58

González-Miranda, Diego Rene y Gentilin Mariano (2013). Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011). *Revista Análisis Organizacional*, 1 (5), pp. 1-28

Gusdorf, Gorges (1990). *Los modelos epistemológicos en las Ciencias Humanas*. Yo, Psychologie, Tomo XLIII; (397).

Gusdorf, Georges. (1983) *Pasado, presente y futuro de la investigación interdisciplinaria*. por Tom Bottomore, ISBN 84-309-0984-2, págs. 32-52

Ibarra Colado, Eduardo y Montaña Hirose, Luís. (1992). Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización. Editorial Trillas. México.

Jajamovich, Melina. (2022). *Agilidad en cuatro estaciones*.

Jajamovich, Melina. (2021). *Un año trabajando en pantuflas*.

Jara, Oscar (S/F). *El desafío político de aprender de nuestras prácticas*, CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Jarvis, Peter. (2010). *Educación de adultos y aprendizaje a lo largo de la vida: Teoría y práctica* (4ª ed.). Routledge.

Knowles, Malcolm Shepherd (1984). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult learning*. Jossey-Bass.

Lanz, Rigoberto. (2001). *Organizaciones Transcomplejas*. Imposmo.

Lanz, Rigoberto. (2001). Diez tesis sobre cultura organizacional transcompleja. En R. Lanz (comp.) *Organizaciones Transcomplejas* (pp. 161-173). IMPOSMO-CONICIT

Machado-Reyes, Francisco; Moreno-Lavin, Damisela; Medina-González, Inarvis; Casanova-Moreno, María de la Caridad; Casanova-Moreno, Daimy y Acosta-Martínez, Ismari (2024). Antecedentes de Andragogía en el proceso de gestión de personas mayores por profesionales de enfermería, *Revista AMC (Arch méd Camagüey)* 28:e9752, ISSN 1025-0255, pp. 1-19

Mardones, José María (1994). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Nota histórica de una polémica incesante*. Anthropos.

Marrero, Thais (2018, octubre). *La episteme cimarrona de Simón Rodríguez*. En *Memorias de Venezuela* (60), *El insurgente Rodríguez sigue mostrando el horizonte*, pp. 12-19

Martín Catoggio, Leandro (2012). La regla hermenéutica como sistema de significación y producción de texto. *Revista Estudios de Filosofía*, (45), pp. 105-121.

Merriam, Sharan B.; Caffarella, Rosemary S. & Baumgartner, Lisa M. (2012). *El aprendizaje en la adultez: Una guía comprensiva* (3ª ed.). Jossey-Bass.

Merriam, Sharan. B., & Bierema, L. L. (2014). *Aprendizaje de adultos. Vinculación entre teoría y práctica*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Meza, Daisy (2014). La Transcomplejidad como opción integradora de saberes, *Comunidad y Salud* 12, (2), pp. I-II

Mezirow, Jack. (1991). *Dimensiones transformativas del aprendizaje de adultos*. Jossey-Bass.

Mintzberg, Henry (2024) *La complejidad de la gestión y el equilibrio de las necesidades humanas*. Canal YouTube Administración de Empresas - UExternado (versión completa) <https://youtu.be/GIuocQzgsPg?si=ezQIa-jLxB-hdBOTh>

Monasterio, Dilia y Oliveros, Alejandra, “PANDEMOCRACIA” por Daniel Innerarity. *Observador del conocimiento*, 5 (3) septiembre - diciembre 2023, pp. 167 - 170.

Montaño Hirose, Luís. (2004). *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Montaño Hirose, Luís. (1999). *Aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden*. En Varios. *Comportamiento Organizacional 2*, UNITEC (Colección Humanidades), pp. 261-290

Montero, Maritza (2006). *Hacer para Transformar. El método en la psicología comunitaria*. Paidós.

Montero, Maritza y Hochman, Elena (2005). *Investigación documental. Técnicas y procedimientos*. Editorial Panapo de Venezuela.

Morales-Gonzalez, Leticia; Alvarado-Martínez. Elizabeth y Carretero Hernández, Abigail (2022). Andragogía y Educación Adaptativa como Recurso de Inclusión en Clases de Inglés como Lengua Extranjera. *Revista Lengua y Cultura Biannual Publication* 4, (7), pp. 1-14.

- Morin, Edgar (2002a). *Educación en la era planetaria*. Editorial Gedisa: España
- Morin, Edgar (2002b). La complejidad y el desafío de la transdisciplinariedad. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(33), 13-21.
- Morin, Edgar (2001). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma - reformar el pensamiento*. Ediciones Nueva Edición.
- Morin, Edgar. (1974). *Sociología*. Editorial Tecnos.
- Muñoz Grisales, Rodrigo. (2011). *Formar en Administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Navarrete Orta, Luis. (1991) Discurso reflexivo y discurso literario en Nuestra América de José Martí. Nombre de la Revista?????. Universidad de La Habana (UdLH) 241 (Jul-Dec 1991): 23-31.
- Ocampo-Salazar, Carmen Alejandra; Gentilin, Mariano y González-Miranda, Diego René (2016). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y educación, *Cuadernos de Administración*, 29(52), PP. 13-51. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-52.caol>.
- Pérez, Augusto & Guzmán, Maricela. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta de Moebius*, (53), 104-123. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200001>
- Podestá Correa, Paola y Jurado Jurado. Juan Carlos (2003). Fundamentos del saber administrativo. *Cuadernos de Difusión* (15), pp. 27-42
- Ponte de Golik, Sebastiana (2024). Empalabramiento y semánticas cordiales. Creación de un lenguaje singular en productos intelectuales de investigación. En: Luisa Fernanda Zambrano Díaz y Olady Susana Agudelo Esteves (Comp.). *Plan Especial Todo Más Tesis Plus (T+T) UNESR 2021-2023: Sentipensar de sus protagonistas*. Ediciones DP.
- Postman Neil (1999). *El fin de la educación*. Eumo-Octaedro.

Ramírez Alonso, Guillermo Miguel (S/F) Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la dirección provincial alimenticia de Las Tunas. Universidad Vladimir Ilich Lenin de Las Tunas, Centro de Estudios de Dirección.

Riera Escalona, Rosa (2022) Divergencia entre la Administración y la Organización desde una perspectiva crítica reflexiva, *Revista UNESR Gerencia 2000*, Nueva Etapa, N° 14, enero-julio 2022, pp. 375-396.

Rodríguez, Carmen Ynés (2016). Andragogía en Venezuela: un proceso histórico en la educación y formación de adultos, *Revista Ciencias de la Educación*, enero - junio, (47), pp. 271-

Rodríguez, Orlando (2022) *La cuestión paradójica en la producción intelectual universitaria. De las Tesis a los Productos de Investigación vivenciales*, [Tesis Doctoral para optar al título de Doctor en Gestión para la Creación Intelectual, Comunidad de Aprendizaje Félix Adam y Thaís Marrero, Decanato de Postgrado y Educación Avanzada, UNESR]. https://drive.google.com/file/d/1LJBxifTa6vu7ifkDwkCXvDqGqoiOBeyu/view?usp=drive_link

Rodríguez–Grandjean, Pablo. (2002). Experiencia, tradición, historicidad en Gadamer. *A Parte Rei: revista de filosofía* (24), pp. 1-18

Romero, Pérez Norjhira (2024a). Entre el compendio y la integralidad: Navegando la experiencia tutorial en el Plan Especial Todo Más Tesis (T+T) UNESR. En: Luisa Fernanda Zambrano Díaz y Olady Susana Agudelo Esteves (Comp.). *Plan Especial Todo Más Tesis Plus (T+T) UNESR 2021-2023: Sentipensar de sus protagonistas*. Ediciones DP.

Romero, Pérez, Norjhira (2023). La Nueva visión de la Andragogía en las Organizaciones universitarias públicas venezolanas en un contexto de asedio. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, Nueva Etapa, Año XXVI, (50), pp. 95-122

Romero Pérez, Norjhira (2024d) Transformaciones sociopolíticas desde la andragogía organizacional. *Revista Notas de Investigación*, Año XXI, N° 31, pp. 15-34

Romero Pérez, Norjhira (2024e), Sinergia en las organizaciones universitarias públicas venezolanas: fomentar la sinergia y combatir la entropía. *Revista UNESR Gerencia 2000* (19).

Romero Pérez, Norjhira (2021), Transformar las organizaciones desde la actitud emprendedora, *Revista Educación y Ciencias Humanas*, Tema central: estudios de las organizaciones: otros horizontes de sentido. Nueva Etapa, Año XXIV, (47), julio - diciembre 2021, pp. 39-72.

Romero Pérez, Norjhira (2014). *La Burocracia necesaria. Ética y Política en el Servicio Público*. Ediciones Del Solar.

Romero Pérez, Norjhira (2017). *El Político como Gerente Público. Más allá del principio de Peter, la razón fronteriza*. En: Gregorio Valera-Villegas y Gladys Madriz. *Filosofías de la Política y del Terrorismo. Perspectivas y Debates*. Coedición del NEFI-UERJ/Brasil y Ediciones del Solar, pp. 103-221.

Romero Pérez, Norjhira (2018) *El Trabajo de Grado como Dispositivo Académico. Claves para estudiar e investigar en Educación Avanzada* [Libro digital]. Li-Investigación EOAAPP. https://www.researchgate.net/publication/346005578_Trabajo_de_Grado_como_Dispositivo_Academico_Claves_para_estudiar_e_investigar_en_educacion_avanzada

Schavino de Vloria, Nancy (2018) Transepistemología. Espiral Transcompleja del Conocimiento. En *Teorizando la Transcomplejidad*. Editorial Académica Española, pp. 65-77

Senge, Peter (2010) *La Quinta Disciplina. El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Siemens, George. (2005). Conectivismo: una teoría del aprendizaje para la era digital. *Revista internacional de tecnología educativa y aprendizaje a distancia*, 2(1), 3-10. http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm

Szlechter, Diego; Solarte Pazos, Leonardo; Teixeira, Juliana Cristina; Fe-regrino, Jorge; Isla Madariaga, Pablo y Alcadipan, Rafael (2020). Estudios Organizacionales en América Latina: Hacia una Agenda de Investigación, *Revista de Administración de Empresas* 60, (2), mar-abr 2020, pp. 84-92.

Taleb Nassim, Nicholas (2020). *Antifrágil. Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós.

Toba Igualada, Consuelo y Gil Otaiza, Ricardo (2009). Desde una organización tradicional - vertical hacia una organización basada en la horizontalidad y la participación. Una visión andragógico - gerencial. *Revista Visión Gerencial*, N° 2, julio - diciembre, pp. 398-414

Ugas Fermín Gabriel (2011). *La articulación entre método, metodología y epistemología*. Ediciones TAPECS.

UNESR. (2024). *Historia de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez*. [Sitio web oficial de la UNESR <http://www.unesr.edu.ve/>]

UNESR (2023). *POSTDOCTORADO de Andragogía en las Organizaciones* [Diseño]. Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

UNESR. (2022). *Programa Doctorado Estudio de la Organización, Transcomplejidad y Estudios de la Organización*, Unidad Curricular Electiva, pp. 101-102. Disponible en: <https://linktr.ee/CooperacionDPyea>.

UNESR. (2011). *Reglamento General de Educación Avanzada*. [Sitio web oficial de la UNESR <http://www.unesr.edu.ve/>].

Universidad de Salamanca (2018) *Explicación de los valores ágiles*. Cátedra ViewNext Disponible en <https://viewnext.usal.es/blog/explicaci%C3%B3n-de-los-valores-%C3%A1giles>

Valdez Alayón, Julio (2010) *Andragogía: una lectura prospectiva*. Editorial de la Fundación El Perro y La Rana.

Valdez Alayón, Julio (2024). *Seminario N° 3 Procesos Sociopolíticos y Participación Comunitaria con enfoque andragógico* [Material de Discusión]. Primera Cohorte del Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones, 2024

Wenger, Etienne. (1998). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Cambridge University Press.

Zambrano Díaz, Luisa Fernanda (2022a). *La Administración Insurgente para la Gestión Académica Universitaria. Una mirada desde la episteme cimarrona* [Tesis Doctoral en Gestión para la Creación Intelectual, en el marco de los Estudios Abiertos en la Comunidad de Saberes y Aprendizajes Félix Adam y Tháis Marrero del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada]. https://drive.google.com/file/d/1S7htRABszXKd71bxq7zNIIcnz-o2e9d0/view?usp=drive_link

Zambrano Díaz, Luisa Fernanda (2022b). *Administración Insurgente y Gestión Transformadora*, Araca Editores y UNESR, 2022.

ANDRAGOGÍA ORGANIZACIONAL CONECTIVA es una obra esencial para comprender el rol vital de la andragogía en las organizaciones. La autora supera la visión tradicional de la andragogía como ciencia de la educación del adulto, canalizando su notable potencial para transformar estructuras, fomentar sinergias y equilibrar la entropía en el trabajo. Con un enfoque innovador y profundo, la obra trasciende la teoría y se erige como catalizador para la transformación, reinención y el crecimiento sostenible de las organizaciones en el mundo actual.

Mediante una mirada panorámica que recorre desde la administración clásica hasta la contemporánea, la teoría organizacional y los estudios empresariales, se muestra cómo la andragogía puede trascender los límites educativos—más allá de muros y horarios escolares—para aplicarse a contextos organizacionales.

Esta obra se propone ser el punto de partida para futuras investigaciones y debates que fortalezcan el emergente campo de la andragogía organizacional, subrayando su relevancia y potencial para transformar positivamente tanto las organizaciones actuales como las futuras, desde nuestro particular enfoque “al norte del sur”. Andragogía Organizacional Conectiva se presenta así como una contribución destacada en los ámbitos de la gestión, el diseño y el desarrollo organizacional, así como en el estudio profundo de las estructuras empresariales. Su enfoque innovador, combinado con un marco conceptual robusto y estrategias andragógicas prácticas, constituye la herramienta ideal para líderes y profesionales comprometidos a impulsar transformaciones, gestionar el caos y mitigar la entropía en las nuevas y cambiantes dinámicas organizacionales, aprendiendo valiosas lecciones tanto del “ser, estar y hacer” como del “ensayo y error”, ajustando continuamente el rumbo con visión estratégica y compromiso.

NORJHIRA SOMARY ROMERO PÉREZ, venezolana. Postdoctora en Andragogía en las Organizaciones UNESR (primera cohorte). Doctora en Gestión para la Creación Intelectual UNESR. Doctora en Ciencias Gerenciales UNEFA, Especialista en Gerencia Pública UNEFA, Licenciada en Artes UCV. Facilitadora e Investigadora, Profesora Categoría Asociado. Directora del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas. Preside el Consejo de Núcleo como máxima autoridad académico-administrativa del Núcleo; e integra el Consejo de Postgrado y Educación Avanzada como máxima instancia de planificación y decisión del Decanato. Fue Subdirectora de Secretaría. Coordinadora de la Maestría en Ciencias Administrativas, mención Gerencia Pública (2015-2024). Coordinadora de la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad. Acreditada como Investigadora en el Registro Venezolano de Ciencia, Tecnología e Innovación (ReCITVEN) en el área de Ciencias Sociales, organización y dirección de empresas. Desde 2011 estuvo acreditada en el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación. Inscrita y Certificada como Investigadora Consolidada nivel III en el Primer Registro de Investigadores e Investigadoras UNESR (2023-2024). Conferencista, ponente e integrante de la Comisión organizadora de eventos nacionales e internacionales. Autora de Libros y capítulos de libros, así como de artículos y ensayos publicados en revistas arbitradas e indizadas. Entre sus últimas publicaciones se encuentran: La Nueva Visión de la Andragogía en las Organizaciones Universitarias Públicas Venezolanas en un contexto de asedio; Sinergia en las organizaciones universitarias públicas venezolanas. Fomentar la sinergia y combatir la entropía y, Transformaciones sociopolíticas desde la Andragogía Organizacional. También es integrante activa de varias redes de investigación sobre Política, Gobierno, Poder, Administración Pública y Estudios Organizacionales. Ha sido condecorada con la Orden al Mérito en el Trabajo en su Primera, Segunda y Tercera Clase y ha sido galardonada con varios premios como el Premio Especial Hilando Ciencia; el Premio 20 Ideas para mi Ciudad y el Premio al Buen Ciudadano, entre otros.



Ediciones del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada

Urb. Campo Alegre, 2da. Calle con 2da. transversal,
quinta Portofino, Chacao. Caracas - Venezuela
Teléfono: (+58) 212 267-6786
Twitter & Instagram: @DPyeaUnesr



Gobierno Bolivariano
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular
para la Educación Universitaria

Universidad Nacional Experimental
Simón Rodríguez