

Andragogía Organizacional Conectiva. De organización tradicional a la alternativa Triple “A” con ANDORG-CONECT.

Ediciones DP, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR).

ROSA RIERA ESCALONA⁶⁰

El libro de Norjhira Romero-Pérez se sitúa en una encrucijada fértil: la tradición andragógica forjada por una universidad pública y los dilemas de gestión, cambio y sostenibilidad que atraviesan lo administrativo-gerencial de las organizaciones. Su apuesta es clara: abandonar inercias jerárquicas y tecnocráticas para construir Organizaciones Triple “A” —aprende-emprendedoras, ágiles-adaptativas y anti-frágiles— capaces de aprender en acto y fortalecerse frente a la incertidumbre. Con prosa didáctica y rigor conceptual, el libro combina genealogías críticas de la administración, teoría de la organización y estudios organizacionales con una propuesta aplicada (ANDORG-CONECT) que opera a la vez como marco filosófico, caja de herramientas y guía para la acción situada en universidades, entes públicos y organizaciones sociales.

La presentación, que la autora denomina *motivación andragógica: pensar las organizaciones y pensar el conocimiento sobre organizaciones*, ancla la obra en la tradición andragógica de la UNESR al retomar las seis premisas fundacionales de Félix Adam —adulto corresponsable, aprendizaje vivencial, horizontalidad y enfoque ético-humanista, entre otras— como brújula para pensar organizaciones que aprenden a lo largo de la vida. Desde ese punto de partida, Romero-Pérez traza el mapa del libro: un recorrido por la administración, la teoría de la organización y los estudios organizacionales que desemboca en la Andragogía Organizacional Conectiva (ANDORG-CONECT) como “tecnología social” para contextos de incertidumbre. El tono declarado es de divulgación rigurosa sin perder accesibilidad: precisión conceptual con lenguaje claro y ejemplos de práctica; evita el gerencialismo y recupera la experiencia como fuente válida de conocimiento organizacional. La tesis es nítida: frente a la entropía institucional, las Organizaciones Triple “A” ofrecen un camino para reconfigurar estructuras y culturas hacia entornos colaborativos, horizontales y autogestionarios, con una batería conceptual y práctica para com-

⁶⁰Venezolana, Doctora en Estudios de la Organización. Postdoctora en Andragogía en las Organizaciones. Profesora de Organizaciones Transcomplejas y Políticas Públicas, así como de Seminarios de Investigación. Coordinadora de la Maestría en Ciencias Administrativas, mención: Gerencia Estratégica en el Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR.

prender fenómenos y guiar cambios reales.

Capítulo I — Pensamiento integrador intuitivo imaginario. La obra abre con un giro onto-epistémico: estudiar las organizaciones desde una visión transdisciplinaria y compleja. La autora articula ciencia, filosofía y ética en una “ecología de saberes” que reconoce pluralidad metodológica y dialogicidad. La transcomplejidad se define como episteme integradora y, sobre todo, como actitud cognitiva: abierta, flexible y multidimensional, capaz de combinar lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialógico-dialéctico sin caer en sincretismos superficiales. Este capítulo cumple una doble función: ofrece una gramática para leer lo organizacional más allá del instrumentalismo y legitima una investigación-acción situada, sensible al contexto y a la experiencia vivida de los actores. El resultado es una puerta de entrada que prepara a la lectora y al lector para una propuesta que no es “receta”, sino marco para detenerse, pensar, decidir y actuar en condiciones reales en unos tiempos signados por la velocidad, la inmediatez y la saturación informativa; una invitación a desacelerar, reponer la deliberación colectiva y vincular datos, procesos y cuidado en un mismo gesto, de modo que la gobernanza de interdependencias se rija por la sinergia —y no por la entropía—.

222

Capítulo II — Administración. Romero-Pérez repasa la evolución de la administración como práctica social ancestral que se formaliza como disciplina en el siglo XX. El tránsito por Taylor y Fayol está trabajado sin caricaturas: reconoce su eficacia en la Revolución Industrial, pero muestra sus límites cuando la innovación, la ética/política y la sostenibilidad devienen exigencias del presente. La autora propone ampliar el foco: la eficiencia técnica no basta si no se acompaña de adaptabilidad, participación y sentido. La administración contemporánea —sostiene— debe integrar capacidades de escucha, co-creación y aprendizaje permanente, al tiempo que cuida la misión pública, el valor social y la construcción de lo común. Este capítulo funciona como puente entre la caja de herramientas clásica y la necesidad de una relectura andragógica que ponga a las personas adultas —sus saberes, experiencias y motivaciones— en el centro del quehacer organizacional.

Capítulo III — Teoría de la Organización. El foco se desplaza al nacimiento de la disciplina en Estados Unidos en la década de 1920. Romero-Pérez recupera la comisión tripartita NRC-MIT/Harvard-Western Electric y el experimento Hawthorne como momentos fundacionales que amplían el campo hacia las relaciones humanas. La lección central permanece vigente: la eficiencia no depende sólo del diseño racional de procesos; importan la cultura, la motivación, el liderazgo y los vínculos informales. El capítulo muestra cómo estas intuiciones abrieron la puerta a visiones más integrales del trabajo, el poder y el cambio, preparando el terreno para enfoques que no separan lo técnico de lo humano. La autora subraya que, sin esta genealogía, la conversación contemporánea sobre aprendizaje organizacional, agilidad y antifragilidad resulta insuficiente.

Capítulo IV — Estudios Organizacionales. La autora ubica el origen del campo en Gran Bretaña en los años ochenta del siglo XX, subrayando su carácter crítico, interdisciplinario y post-disciplinar. Asimismo, precisa que la denominación varía: en México, Argentina, Chile, Colombia y Brasil se habla de “estudios organizacionales” (en portugués, *estudos organizacionais*), mientras que en Venezuela —y de modo particular en la UNESR— se utiliza “estudios de la organización”. Frente al paradigma hegemónico de la eficiencia, los estudios organizacionales buscan comprender estructuras, relaciones de poder, identidades, emociones y fenómenos sociales al interior de las organizaciones. Romero-Pérez aborda los debates sobre identidad epistémica —¿programa de investigación, campo de cruce, perspectiva crítica?— y defiende la necesidad de marcos filosófico-epistemológicos sólidos para consolidar una agenda propia. Su conclusión es estratégica: comprender para transformar exige integrar lectura crítica, pensamiento crítico, sensibilidad política y herramientas operativas; de lo contrario, la gestión se reduce a mera administración de lo dado.

Capítulo V — Organizaciones Triple “A” (aprende-emprendedoras, ágiles y anti-frágiles) en la gestión conjunta académica y administrativa universitaria. Aquí se despliega la alternativa organizacional que vertebra el libro. Romero-Pérez propone instituciones capaces de combinar estabilidad con dinamismo, pasar “de lo predecible a lo posible” y operar con mínimos normativos que habilitan ciclos rápidos de aprendizaje. No se trata de improvisar, sino de prototipar: observar – experimentar – ajustar – observar. La centralidad de las preguntas desplaza la obsesión por el control. Se cuestiona la jerarquía como forma dominante —poco apta para innovar— y se sugieren estructuras en red y rizomáticas con equipos multidisciplinares y roles dinámicos donde la razón fronteriza de Eugenio Trias y la epistemología fronteriza es fundamental. El capítulo incluye principios operativos: transparencia informativa, acuerdos de responsabilidades, métricas de flujo más que de stock y prácticas de retrospectiva para una organización Triple “A” integrada de burocracia necesaria, gestión conjunta, gerencia sentipensante, administración insurgente (Zambrano Díaz) y administración compleja adaptativa (Bello Velásquez) desde la perspectiva de nuestros saberes, deberes y haceres. La clave: aprender mientras se hace, y hacerse más fuerte con la volatilidad en lugar de colapsar ante ella.

Capítulo VI — Andragogía en las organizaciones (andragogía organizacional). Un análisis necesario donde la andragogía emerge como nueva visión, actitud y enfoque que trasciende la escuela, sus muros y horarios, colocando el aprendizaje adulto en el centro del lugar de trabajo para que cada práctica administrativa se convierta en un aprendizaje. Potenciar talento, innovación y calidad requiere experiencias reales, horizontales e inclusivas. El capítulo perfila la figura del/de la andragogo(a) organizacional: promotor de autorrealización y diversidad; facilitador de comunicación abierta; liderazgo andragógico que cultiva autonomía y responsabilidad; lector fino de la experiencia humana en contexto. Se incorporan

e-metodologías y enfoques híbridos (online/offline) para investigar y aprender en entornos digitales, con énfasis en comunidades de práctica, tutorías entre pares y micro-ciclos de mejora. El análisis combina codificación temática y diseño de instrumentos de seguimiento para construir cuadros de mando mínimos viables y rutas de mejora continua, orientando la gobernanza de interdependencias y consolidando el aprendizaje organizacional en contextos reales. La propuesta desplaza la noción de “capacitación” episódica hacia un aprendizaje permanente que hace de cada tarea un laboratorio (un ensayar administrativo/gerencial desde la nueva visión de la andragogía en las organizaciones).

Capítulo VII — Innovación, sostenibilidad y transformación: La andragogía en las organizaciones Triple “A” en tiempos de entropía financiera. Con anclaje empírico, la autora presenta resultados de una investigación postdoctoral por compendios (2023–2025) que concibe la organización como comunidad adulta llamada a innovar y sostenerse en medio de turbulencias económicas. Define “entropía financiera” como el conjunto de fuerzas que erosionan el orden organizacional —inflación, restricciones presupuestarias, precariedad de financiamiento, fuga de talento— y propone revalorizar la educación financiera y una nueva relación con el dinero en instituciones públicas. Lejos de la mercantilización, se plantea la generación de ingresos propios con horizontalidad, participación y control social. El capítulo muestra cómo la andragogía organizacional fomenta sinergia, combate la entropía y prepara para el cambio mediante proyectos organizacionales, redes colaborativas y gobernanza transparente. En esta investigación postdoctoral, la autora articula universidades públicas venezolanas mediante triangulación de fuentes (documental, testimonios y sistematización de experiencias) con diseño mixto. Los conceptos de sinergia y entropía se operacionalizan en indicadores de coordinación (densidad de colaboración interunidades, tiempos de ciclo y de respuesta) y flujo de información (trazabilidad, calidad de registros, retroalimentación efectiva), ilustrados con equipos autodirigidos, acuerdos de convivencia organizacional, tableros de gestión visual, bitácoras de decisión y comunidades de práctica.

Capítulo VIII — Andragogía Organizacional Conectiva (ANDORG-CONNECT). El cierre presenta el modelo-archipiélago de mayor densidad propositiva. ANDORG-CONNECT integra *ethos-pathos-logos* en siete piezas que se refuerzan: construye la noción de andragogía organizacional y la hace conectiva; figura del/ de la andragogo(a); filosofía de equipo innovador; conciencia/acción andragógica; saber andragógico; derechos constitutivos (al aprendizaje, a la participación, a la co-decisión, a la diferencia, al reconocimiento de trayectorias y a la evaluación formativa/cuidado) y estrategias andragógicas (prácticas, dispositivos, rituales). No es un recetario, sino un dispositivo abierto para pensar-ser-hacer organizaciones Triple “A” en entornos líquidos, combinando estructura y fluidez, tecnología y colaboración. Culmina con un manifiesto en defensa de un modelo organizacional que supere estructuras rígidas, rompa con el burocratismo y los formalismos inútiles

y fomento la conexión, la sostenibilidad compartida y el trabajo inteligente en un mundo VESTA —Volatilidad, Entropía, Simultaneidad, Transformación acelerada y Ambigüedad— que nos exige un compromiso decidido con la creación de valor compartido y la disposición de reimaginar y rediseñar nuestras formas de trabajar y organizarnos.

Posicionamiento y arquitectura conceptual. Este libro dialoga con más de cinco tradiciones clave, explicitando convergencias y diferencias: organización abierta al aprendizaje (Senge; Argyris & Schön), creación de conocimiento (Nonaka & Takeuchi), organización inteligente (Quinn), antifragilidad (Taleb) y ergología del trabajo (ciclo saber–hacer–sentido). No obstante, se diferencia al proponer un dispositivo andragógico organizacional situado —ANDORG-CONECT— como enfoque que instituye derechos andragógicos (a la información, a comprender y a ejercer autodirección/participación) y una gobernanza de interdependencias que articula personas, procesos, datos y tecnologías para coordinar sin anular la autonomía. El resultado es una episteme de transcomplejidad anclada en una ética/política pública latinoamericana, que reconoce lo común, lo territorial y lo institucional.

Originalidad. La mayor virtud del libro es articular tres planos que suelen caminar por carriles separados: (1) una lectura crítica de los campos administrativos y organizacionales; (2) una filosofía andragógica con raíces institucionales concretas (la tradición UNESR) y horizonte ético-político; y (3) una tecnología social aplicable —ANDORG-CONECT— con principios, roles, derechos y estrategias. La noción de Triple “A” dialoga con debates sobre agilidad, aprendizaje organizacional y antifragilidad, pero la autora la recodifica desde el Sur: no es sólo velocidad y eficiencia, sino cuidado, participación y sostenibilidad social. El énfasis en derechos andragógicos y en la gobernanza de la interdependencia dota al modelo de densidad normativa y, a la vez, de pragmatismo.

225

Aportes. Tres contribuciones destacan: (1) Relectura andragógica de la gestión: en lugar de importar sin mediaciones marcos gerenciales, la autora traduce conceptos a la realidad de organizaciones públicas y sociales latinoamericanas, con una mirada sentipensante (razón + afecto + territorio). (2) Sinergia vs. entropía como brújula: convierte una metáfora termodinámica en criterio operativo para diagnosticar y conducir el cambio (véase su operacionalización en el Cap. VII). (3) Gobierno de datos con sentido: no plantea la digitalización como fin en sí mismo, sino como infraestructura al servicio de la horizontalidad responsable, la trazabilidad de decisiones y la memoria organizativa (lecciones aprendidas, repositorios, bitácoras).

Límites. La horizontalidad y participación exigen madurez cultural, liderazgo facilitador y marcos normativos acordes. Su transferibilidad fuera del ámbito universitario o de Venezuela requiere traducciones contextuales y validaciones multicampo. Su sostenibilidad, a su vez, depende de capacidades tecnológicas y de un gobierno de datos sólido que articule tecnologías de la información con producción/

operaciones, gestión del talento humano y conducción organizacional. Cuando esa articulación se logra —en distintos tipos de organizaciones, modalidades y formas asociativas orientadas a la producción de bienes y servicios— se fortalecen la democracia, la inclusión y el diálogo; así, los espacios de trabajo tienden a ser más horizontales, plurales, inclusivos y dialógicos. Se trata, por tanto, de límites honestos, que no restan valor al enfoque; más bien orientan su implementación.

Tensiones y desafíos. La autora no ignora los costos del cambio. La horizontalidad requiere sistemas de información y capacidades de coordinación; sin ellos puede derivar en informalidad crónica. Las estructuras en red necesitan reglas claras de decisión y rendición de cuentas para evitar la captura de agendas por élites informales. La transición hacia organizaciones Triple “A” en universidades y entes públicos enfrentará resistencias normativas y culturales. Aun así, el texto sugiere caminos: comenzar por pilotos acotados, generar evidencia de valor, cuidar tiempos de maduración cultural y alinear los incentivos con aprendizaje, colaboración y co-creación. Queda abierta —como agenda de investigación— la construcción de métricas de sinergia y de entropía que permitan monitorear, comparar y mejorar sin recaer en indicadores vacíos.

226

Metodología y estilo. Aunque no es un manual técnico, la obra entrega herramientas accionables: criterios de gobernanza horizontal; prácticas de aprendizaje en el puesto de trabajo; lineamientos para equipos autodirigidos y comunidades de práctica; y pistas para detectar señales tempranas de entropía (desgaste, descoordinación, fuga de talento, opacidad informativa). La escritura es clara y cuidada; alterna síntesis conceptuales con escenas de investigación-acción que otorgan espesor práctico. Cada capítulo, que puede ser leído por separado, alimenta al siguiente en un crescendo que va del marco epistémico a la instrumentación institucional, sin perder el hilo ético-político que atraviesa la propuesta.

Pertinencia para organizaciones ya creadas. El libro es particularmente útil para organizaciones consolidadas (universidades, entes públicos, organizaciones sociales, ONG y empresas con trayectoria) que requieren madurar arreglos horizontales y alinear tecnologías/analítica de datos con operaciones, talento humano y misión. La autora subraya que la transferibilidad del enfoque fuera del ámbito universitario o de Venezuela exige traducciones contextuales y validación multicampo, reconociendo que la horizontalidad demanda maduración cultural, liderazgo facilitador y marcos normativos acordes. Esta advertencia metodológica evita el universalismo acrítico y sugiere implementación gradual (diagnóstico situado, pilotos, evaluación y escalamiento), aumentando la probabilidad de resultados sostenibles.

Público lector. El libro será especialmente útil para directivos académicos, equipos de gestión pública, líderes de organizaciones sociales y docentes de administración y estudios organizacionales que deseen renovar sílabos y prácticas. También ofrece claves a emprendedores con vocación comunitaria interesados(as) en di-

señar organizaciones orientadas al valor social. Su formato lo hace idóneo para procesos institucionales: diagnósticos participativos, talleres de rediseño, acuerdos de convivencia organizacional y planes de mejora continua. ¿Para qué sirve? Para conducir diagnósticos rápidos y participativos; priorizar y planificar cambios organizacionales; diseñar pilotos de equipos autodirigidos y comunidades de práctica; establecer tableros de Objetivos y Resultados Clave e indicadores de sinergia y entropía; fortalecer la gobernanza de interdependencias entre gerencias y áreas clave; orientar la actualización curricular y la formación de formadores; articular transformaciones digitales centradas en las personas; y argumentar decisiones ante instancias de control, auditoría o acreditación.

Balance final. *Andragogía Organizacional Conectiva* es, a la vez, mapa, brújula y bitácora. Mapa, porque cartografía tradiciones y campos que rara vez dialogan con fluidez; brújula, porque ofrece norte ético y operativo para navegar incertidumbres sin renunciar a la misión pública; y bitácora, porque condensa experiencias de investigación-acción que invitan a replicar, adaptar y mejorar. Romero-Pérez entrega una obra oportuna para tiempos VESTA (Volatilidad, Entropía, Simultaneidad, Transformación acelerada, Ambigüedad): muestra que es posible gestionar con cuidado, democratizar el poder, aprender en acto y, sin embargo, alcanzar resultados robustos y sostenibles. Su contribución principal no es un eslogan, sino un método: una organización que aprende, se adapta y se fortalece con la incertidumbre, porque reconoce a las personas adultas como sujetos de saber y transformación.