

CIMENTANDO ORGANIZACIONES ADAPTATIVAS A TRAVÉS DE LA ANDRAGOGÍA: UN ENFOQUE CENTRADO EN EL APRENDIZAJE DEL ADULTO

Recibido: 14 de junio de 2024

Aceptado: 28 de Junio de 2024

Rosa Angélica Bello Velásquez¹

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito estudiar los elementos fundamentales, que cimentan una Organización Adaptativa a través de la Andragogía (OAA), un tipo de organización basada en un enfoque andragógico, que fusiona y converge lo Adaptativo con factores significativos de la andragogía (Ciencia de la educación del adulto). Metodológicamente hablando el artículo se desarrolla desde la base de la revisión de referencias bibliográficas y documentales relevantes sobre el tema, así como de la interpretación como ser histórico de algunas de mis vivencias experienciales de la administración pública venezolana y de la práctica académica administrativa en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. La OAA emerge a través de la integración de principios andragógicos con estrategias de adaptabilidad organizacional; se caracteriza por promover un ambiente de trabajo flexible y participativo, donde la formación permanente es un pilar fundamental para el crecimiento, y la adaptación efectiva a los desafíos del presente. Fomenta un entorno de aprendizaje que potencia el desarrollo de habilidades y competencias en los individuos, permitiéndoles en conjunto con la organización,

¹ Profesional multidisciplinaria con Doctorado en Ciencias Gerenciales y Gestión para la Creación Intelectual, Especialista en Gerencia Municipal y Licenciada en Administración. Más de 30 años de experiencia en cargos directivos en sectores público y privado. Actualmente se desempeña en la UNESR como Subdirectora de Secretaría, Coordinadora de la Maestría en Finanzas de la Empresa. Docente de postgrado, tutora y jurado de investigaciones. angelibellov@gmail.com

adaptarse eficazmente a los cambios tecnológicos, sociales y contingentes del entorno, en un espacio laboral de formación permanente.

Palabra clave: Organización adaptativa, andragogía, adaptabilidad organizacional

BUILDING ADAPTIVE ORGANIZATIONS THROUGH ANDRAGOGY: A FOCUS ON ADULT LEARNING

ABSTRACT

The purpose of this article is to study the fundamental elements that underpin an Adaptive Organization through Andragogy (OAA); a type of organization [1] based on an andragogical approach, which merges and converges the adaptive [2] with significant factors of andragogy (Science of adult education). Methodologically speaking, the article is developed from the basis of reviewing bibliographic and documentary references on the subject, as well as the interpretation as a historical being of some experiential experiences of the Venezuelan public administration and of the academic administrative practice at the Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez [3]. The OAA emerges through the integration of andragogical principles with organizational adaptability strategies; it is characterized by promoting a flexible and participatory work environment, where permanent training is a fundamental pillar for growth, and effective adaptation to the challenges of the present. It fosters a learning environment that enhances the development of skills and competencies in individuals, allowing them, together with the organization, to adapt effectively to technological, social, and contingent changes in the environment, in a workspace of permanent training. [4]

Keywords: Adaptive organization, andragogy, organizational adaptability

En la transformación de las sociedades, organizaciones y comunidades, las personas requieren de herramientas necesarias para enfrentar los desafíos y problemáticas actuales. En este sentido en la Organización Adaptativa Andragógica, la educación permanente puede contribuir a que los individuos puedan adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias

a lo largo de su vida adulta, de manera tal, que les permita adaptarse a los constantes cambios y avances en la sociedad.

A través de la Andragogía, se puede fomentar la inclusión social y organizacional, la igualdad de oportunidades y la participación de las personas en la toma de decisiones que afectan sus vidas; al abordar desde la educación del adulto diversas problemáticas sociales, así como la enseñanza de las herramientas necesarias para desarrollarse personal y profesionalmente en la edad adulta, contribuyendo así a la creación de organizaciones que beneficien a la sociedad. En este sentido es importante destacar que:

La educación de adultos (...) se ha convertido, (...) en un elemento indispensable del desarrollo personal y social, coherente, orgánico y con conceptos, tareas y valores que le son propios y cuyas demandas responden a las necesidades actuales, complejas y cambiantes de la sociedad y de los retos tecnológicos. Actualmente la educación de adultos está presente en el vasto campo educativo, ya sea en la modalidad de procesos educativos formales y no formales. (...) la encontramos en la: formación de recursos humanos (...), laboral., alfabetización., formación política y de participación social, actualización científica y tecnológica y formación universitaria. (Universidad del Valle de México, s.f., p., 15).

Tomando en consideración que cada cambio genera transformación, nuevas miradas y adaptación, la Ciencia Andragógica, fuertemente influenciada por los cambios tecnológicos y sobre todo actualmente por la inteligencia artificial, requiere de una nueva perspectiva y de nuevas alternativas para su praxis dentro de los recintos educativos, así como directamente en el seno de las organizaciones, en este caso el de una organización Adaptativa desde la Andragógica (OAA)

Al formar al adulto desde su propio entorno, es importante tener en cuenta el acto andragógico como un proceso de enriquecimiento de la experiencia humana a través del aprendizaje, así como la esencia de cada organización y su filosofía.

En esta nueva perspectiva, la andragogía trasciende su ámbito tradicional para convertirse en una disciplina transversal, permeando la formación de adultos en una amplia gama de organizaciones. Esta visión ampliada abarca tanto organizaciones físicas como virtuales, incluyendo aquellas de carácter económico, político, comunitario, asistencial educativas entre otras. Todas estas organizaciones, en su diversidad, se encuentran intrínsecamente

vinculadas a los contextos tecnológicos socioculturales y socio productivos del país, lo que enriquece y complejiza el campo de acción de la andragogía.

En esta nueva visión andragógica, también es importante tomar en cuenta el significado y razón de ser de una organización, la cual, no obstante, ha sido definida a lo largo del tiempo de diversas maneras; para los fines de este artículo, la conceptualizaremos como un sistema social formado por personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo en común, así como un sistema social conformado por un conjunto de medios complejos compuestos por elementos interrelacionados e interdependientes que trabajan juntos para lograr su objetivo, tomando en consideración que cada elemento de la organización influye y es influenciado por los demás, como un todo integrado.

En palabras de Robbins (2004), “una organización es una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (p. 4). Sin embargo, estas definiciones, son solo el punto de partida, ya que una organización como sistema complejo, está influenciada por una variedad de elementos interrelacionados que van más allá de su estructura formal. Estos elementos incluyen la cultura organizacional, la tecnología, la familia, el entorno externo y las características individuales de sus miembros entre otros, lo cual hace fundamental comprender estos elementos y sus interacciones para analizar el funcionamiento de una organización y su capacidad para lograr sus objetivos.

Al respecto es importante tener en cuenta, que pesar de la diversidad de organizaciones existentes; ya sean de servicios, comercios, instituciones educativas, hospitales, tiendas, iglesias, etc., cada una con su propia estructura, tamaño, objeto social y fines (con o sin ánimo de lucro), todas comparten un denominador común: la necesidad de alcanzar sus objetivos.

Para lograr este cometido, resulta fundamental contar con un personal formado y preparado, tomando en consideración que a través de la educación permanente² (Ciencia Antropagógica) la formación y desarrollo de los empleados no solo, les permite adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente, sino que también fomenta su compromiso y motivación, impulsando hacía el éxito la organización.

2 Ciencia de la Educación Permanente, sostenida por tres pilares fundamentales: la Pedagogía, ciencia de educar a los niños, la Andragogía, ciencia de educar de los adultos jóvenes y maduros y la Gerontagogía, ciencia de educar a los adultos (Adam, 2014, p.123)

En el texto que se muestra a continuación, se desarrollan los elementos fundamentales de una Organización Adaptativa desde una perspectiva Andragógica.

Desarrollo

El hecho de invertir en el desarrollo y bienestar de los empleados es esencial para cualquier organización, independientemente de su naturaleza o sector. Un equipo competente, motivado y comprometido es el motor que impulsa el logro de los objetivos y garantiza el éxito a largo plazo.

En este contexto, la andragogía como ciencia, con enfoque educativo centrado en el adulto, emerge como una herramienta valiosa para potenciar la formación y el desarrollo profesional de los miembros de una organización. Al adaptar los métodos de enseñanza a las necesidades y características específicas de los adultos en la organización, la andragogía garantiza un aprendizaje más efectivo y significativo

Este enfoque andragógico, que promueve la participación, la experiencia y la autonomía del aprendiz adulto³, permite que cada individuo adquiera las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus responsabilidades de manera óptima, contribuyendo así al éxito de la organización.

Sin embargo, es importante tener en cuenta, que debido a que cada individuo puede actuar de manera distinta ante una misma situación, es necesario procurar identificar los rasgos comunes o diferenciadores de los grupos de personas que hacen vida en la organización, para así poder realizar planes de formación y trabajo con equipo eficaces. La cooperación de las personas en es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa, ya que las mismas constituyen el motor impulsor de la innovación y el cambio.

En la actualidad, las organizaciones exitosas deben ser adaptativas, flexibles e innovadoras, abiertas a los cambios tecnológicos. Los planes de formación con visión andragógica organizacional pueden contribuir a con la realización de planes de formación eficaces aunados a las innovaciones tecnológicas, así como a la inteligencia artificial.

La pandemia del COVID-19, acontecida en el siglo XXI, ha provocado un impacto disruptivo en el panorama empresarial, generando nuevas

3 De acuerdo con (Adam, 2014) el aprendiz adulto es una persona que requiere de un proceso participativo que considere sus características fisiológicas, psicológicas, laborales y sociales. Estas particularidades demandan una metodología y práctica específicas, sustentadas en valores y objetivos andragógicos que reconocen la educación como un proceso continuo y permanente en la vida del ser humano.

oportunidades para algunas organizaciones y representando un desafío significativo para otras.

En este contexto, la capacidad de adaptación y respuesta efectiva ante los cambios del entorno se ha vuelto esencial para la supervivencia y el éxito de cualquier organización. Aquellas que logran identificar y aprovechar las oportunidades emergentes, incluso en medio de la adversidad, son las que se posicionan a la vanguardia y lideran el camino hacia un futuro próspero.

La capacidad de respuesta ágil y eficiente frente a los cambios del entorno, tanto internos como externos, es fundamental. La estructura flexible y adaptable de una organización, les permite responder con prontitud a nuevas situaciones y desafíos mediante el aprendizaje organizacional continuo.

Desde la perspectiva de la andragogía, las organizaciones se enfocan en fomentar el desarrollo constante de habilidades y competencias en sus colaboradores. Este enfoque, centrado en el aprendizaje del adulto, promueve un ambiente de aprendizaje activo y participativo, donde los individuos son protagonistas de su propio desarrollo. La organización fundamentada en los principios andragógicos, no solo se adapta al cambio, sino que lo impulsa, evolucionando de manera constante y manteniéndose a la vanguardia en un entorno en permanente transformación a través del aprendizaje organizacional

Estas organizaciones no solo buscan optimizar sus operaciones y alcanzar el éxito, sino que también están especialmente diseñadas para impulsar el desarrollo continuo y proactivo de las habilidades y competencias de sus colaboradores. Esto permite que la organización evolucione constantemente y se mantenga relevante en un entorno en constante cambio.

La andragogía, como ciencia de la educación de adultos, respalda la idea de que el aprendizaje es un proceso permanente para individuos concretos, situados en un contexto histórico y geográfico específico, y que se desenvuelven en entornos socioculturales particulares. Valdés (2024) destaca algunos principios clave de la andragogía que orientan el aprendizaje de adultos:

Autodirección: Cada persona se guía a sí misma, basándose en sus propios criterios, necesidades e intereses.

Autorregulación: Cada adulto controla el curso de sus acciones, analizando las consecuencias desde sus propios marcos éticos.

Horizontalidad: Las interacciones se desarrollan en constante relación con otros, promoviendo la reciprocidad y la equidad.

Sinergia: Se fomenta la concentración de esfuerzos y el trabajo cooperativo para lograr resultados superiores.

Continuidad experiencial: Se reconoce el potencial formativo de la experiencia individual y colectiva. (pp. 1-2)

Las organizaciones que adoptan un enfoque andragógico en el desarrollo de sus colaboradores no solo mejoran su desempeño individual, sino que también impulsan la evolución y la adaptabilidad de la empresa en su conjunto.

A partir de mi experiencia en diferentes organizaciones, he podido observar que en muchas organizaciones se aplican de manera independiente algunos rasgos elementales de la Ciencia Anagógica en los planes de formación, sin que en su momento se pudiera comprender su aplicación desde el punto de vista conceptual, sobre lo cual considero se debe identificar y buscar significados.

Desde esta perspectiva es fundamental, que en las organizaciones se cuente con un profesional, experto en andragogía organizacional, el cual conceptualizó para efectos de este artículo con el nombre de **Facilitador-andragógico-organizacional**⁴; de manera tal que este profesional pueda identificar dentro de cada organización qué elementos de la enseñanza andragógica están presentes: organizarlos, sistematizarlos y adaptarlos a los planes de formación organizacional.

Tomando en consideración que cada organización es única y diferente, por lo que los planes de formación organizacional deben adaptarse a las necesidades específicas de cada una.

En la implementación de un enfoque andragógico en la organización, es vital reconocer que la andragogía es una ciencia, que se puede aplicar perfectamente al campo organizacional, debido a que entre otros argumentos la organización está conformada por adultos, que requieren seguir mejorando su desempeño en beneficio propio y organizacional. Para Adam (citado por Adam, 2014), la Andragogía se puede concebir como la ciencia y el arte de la educación de los adultos. Ciencia porque posee sujeto, objeto, método de estudio, y está sustentada en unos fundamentos axiológicos, teleológicos, filosóficos, psicológicos, sociológicos, epistemológicos y legales, que les dan validez científica a sus postulados; y arte, por su praxis orientada a dar interpretación real a las necesidades de aprendizaje de los adultos (pp. 99-100).

4 Un facilitador andragógico organizacional es un profesional que guía y apoya el aprendizaje y desarrollo de adultos en el contexto laboral, aplicando los principios de la Andragogía. Su objetivo principal es crear un ambiente de aprendizaje que fomente la autodirección, la participación, la colaboración y la aplicación práctica de conocimientos y habilidades. (conceptualización propuesta por la autora)

En este punto, considero que los planes de formación con enfoque andragógico requieren de la debida orientación y revisión científica, a los fines de lograr mejores resultados.

En cuanto a la autonomía en el aprendizaje, la sinergia entre los diferentes actores, la adaptabilidad a las circunstancias y la flexibilidad en los procesos formativos son aspectos fundamentales a tener en cuenta para promover un ambiente de aprendizaje efectivo y exitoso. Asimismo, es esencial reconocer y valorar la experiencia como fuente de conocimiento y aprendizaje en el ámbito laboral

La andragogía se presenta como un factor clave en el desarrollo de organizaciones adaptativas y eficientes, capaces de enfrentar los desafíos del entorno de manera creativa y colaborativa. Es necesario seguir profundizando en la aplicación de este enfoque en diferentes contextos laborales, con el fin de potenciar el crecimiento y la innovación en las organizaciones. En definitiva, la andragogía es un pilar fundamental en la construcción de una sociedad y una gestión organizacional más participativa, inclusiva y centrada en la educación permanente. De acuerdo con Adam (2014):

La Educación de Adultos se sitúa dentro de la concepción de la educación permanente; concepto que surgió de los encuentros y debates que se dieron en París durante los días 9 al 17 de diciembre de 1965, donde el Comité Internacional de Expertos para el Avance de la Educación de Adultos, solicitó a la UNESCO que sustituyera la educación continua por uno más amplio que abarcara a la educación en su totalidad como proceso integral de la existencia del ser humano. (p. 65)

Experiencias de aprendizaje y gestión con enfoque andragógico

Experiencia 1: Núcleo Regional de Posgrado y Educación Avanzada Caracas

Durante mi experiencia en el Núcleo Regional de Posgrado y Educación Avanzada Caracas, en tiempos de la pandemia del COVID.19, desde mis reflexiones como ser histórico, puedo reconocer la aplicación de algunos elementos andragógicos de manera intuitiva, sin siquiera ser consciente de ello en ese momento. El aprendizaje autodirigido, utilizando diversas fuentes de información y colaboración, permitió adaptar la formación a las necesidades en el desempeño en el cargo como Subdirectora de Secretaría y facilitadora de aprendizajes de manera remota y virtual.

La relación horizontal en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el trabajo en equipo con la familia y autoridades del Núcleo fueron fundamentales para superar los desafíos de la contingencia; tal es el caso que mi hijo menor, se convirtió en un facilitador tecnológico.

El enfoque andragógico me permitió adaptar el aprendizaje a mis propias necesidades y horarios, manteniendo siempre una relación horizontal en el proceso de enseñanza- aprendizaje, así como también comprender con más profundidad, la actividad académica e intercambio de saberes con los participantes de las unidades curriculares que actualmente facilito en la UNESR.

Algunos miembros de la organización demostraron una disposición extraordinaria para innovar y aprender en equipo, lo que nos permitió llevar adelante las clases y programas previstos.

Es este caso, es importante considerar esta experiencia, para identificar primero qué elementos con enfoque andragógico se están aplicando y luego diseñar planes de aprendizaje para la organización.

Experiencia 2: Alcaldía del Municipio Chacao⁵: Un Modelo de Formación Andragógica en la Gestión Pública

Otra experiencia destacada, se desprende de mi paso por la Alcaldía del Municipio Chacao, entre el año 1993 y 2001, donde formé parte de un plan de formación en la propia organización. En este caso, la Alcaldía del Municipio Chacao estableció una alianza estratégica con una universidad, para impulsar el desarrollo profesional de los trabajadores municipales y optimizar la gestión pública.

Esta colaboración se materializó en un programa de formación especializada en gerencia municipal, diseñado a la medida, para alinearse con la misión y visión de la Alcaldía.

El programa se caracterizó por su enfoque adaptativo y centrado en el participante. Cada gerente recibió una invitación personal para unirse a la iniciativa, y aquellos que aceptaron firmaron una carta de compromiso, demostrando su dedicación al proceso de aprendizaje

La flexibilidad fue un pilar fundamental del programa. Aunque se estableció un plazo para completar los estudios, las actividades se adaptaron a las necesidades y ritmos de los participantes. Las clases se llevaron a cabo en las instalaciones de la Alcaldía, fomentando la interacción constante y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

5 Chacao es un municipio que pertenece al estado Miranda y también forma parte de la gran Caracas. Es el más pequeño de los 5 municipios que conforman el Área Metropolitana de Caracas

El éxito del programa se basó en la creación de un ambiente de aprendizaje colaborativo y enriquecedor. Los principios de reciprocidad, equidad y sinergia guiaron las interacciones entre los participantes, trabajando juntos para alcanzar objetivos comunes. La formación se nutrió de nuestras experiencias, generando un ciclo de aprendizaje continuo y retroalimentación positiva.

Esta iniciativa conjunta entre la universidad y la Alcaldía del Municipio Chacao, no solo impulsó el crecimiento profesional de los empleados municipales, sino que también tuvo un impacto significativo en la calidad de la gestión pública. El programa de especialización en gerencia municipal sentó las bases para una administración más eficiente, transparente y orientada al ciudadano, marcando un hito en la historia del Municipio Chacao.

La colaboración simbiótica entre la Universidad, la Alcaldía y sus trabajadores, dio origen a una organización pública innovadora, caracterizada por visiones compartidas y una capacidad de adaptación tanto interna como externa. La integración de la formación académica en el entorno laboral, junto con el fomento del aprendizaje autónomo y grupal, empoderó a los empleados y sentó las bases para una gestión pública exitosa y en constante evolución.

Sin embargo, a pesar de esta experiencia de éxito, es importante reconocer que el aprendizaje permanente es un desafío para diferentes tipos de organizaciones, ya que los sistemas educativos no siempre responden a esta necesidad. Como señala Adam (2004), “la idea de que el hombre aprende desde que nace hasta que muere [...] presenta el problema que los sistemas educativos de la mayoría de los países del mundo no responden a esta necesidad” (p. 66).

Por lo tanto, el reto para todas las organizaciones está en analizar su visión de aprendizaje permanente desde la práctica y sentar las bases de una Organización Adaptativa Andragógica (OAA), considerando la experiencia de sus miembros y criterios científicos adecuados. Este desafío se vuelve aún más relevante frente a la realidad de los sistemas educativos, los cuales, según Adam (2004), “al estar escasamente institucionalizados, no están organizados para atender estos procesos de educación permanente a lo largo de toda la vida” (p. 66).

Situación, que, dada su importancia, debe también abordarse desde el punto de vista científico, especialmente en el contexto de los rápidos cambios que experimenta la sociedad moderna, y con ella toda organización.

En este sentido la andragogía, como ciencia, teoría y disciplina ofrece un conjunto de fundamentos teóricos y principios que giran en torno a los valores y el desarrollo integral del ser humano, propiciando una visión de aprendizaje permanente desde su praxis, cimentando las bases de una organización Adaptativa desde la andragogía.⁶

La Organización Adaptativa a través de la Andragogía en un Entorno Dinámico

En el cambiante panorama empresarial actual, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más complejos y a una competencia desafiante. Para prosperar en este entorno dinámico, es fundamental adoptar un enfoque adaptativo y centrado en el aprendizaje permanente. La organización andragógica adaptativa emerge como un modelo prometedor que combina los principios de la andragogía (educación de adultos) con la flexibilidad y la capacidad de respuesta necesarias para enfrentar los retos organizacionales del siglo XXI.

En el contexto de incorporación e integración entre lo teórico y lo experiencial, es importante destacar que en una organización adaptativa es fundamental mantener una cultura de colaboración, comunicación abierta y experimentación en la gestión y los procesos. Un liderazgo que promueva la creatividad, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones descentralizada es esencial para potenciar la capacidad de evolucionar y prosperar en un entorno dinámico, centrada en el desarrollo de una cultura organizativa basada en la colaboración, la creatividad y el aprendizaje constante, impulsando así el éxito a largo plazo de la organización.

En una organización adaptativa andragógica, se reconoce que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y adolescentes, por lo que se diseñan programas de formación que se ajustan a sus necesidades específicas desde un enfoque andragógico, fomentando la participación de los adultos en su proceso de aprendizaje, promoviendo la autonomía y la responsabilidad en su formación.

Además, en este tipo de organización se valora la experiencia previa de los adultos, integrándola en el proceso de aprendizaje y aprovechando su conocimiento para enriquecer la formación. Se promueve un ambiente de

⁶ La andragogía, bien sea vista como ciencia, teoría, disciplina o método, presenta un compendio de fundamentos teóricos, principios y doctrinas que giran alrededor de los valores, con lo cual damos apertura al desarrollo de las facultades físicas, intelectuales y morales, tan importantes en la formación integral del ser humano (Rodríguez de Reverón, 1988, citado por Adam, 2004, p. 97).

respeto mutuo, colaboración y diálogo entre facilitador y participantes, favoreciendo el intercambio de ideas y el aprendizaje colectivo.

La flexibilidad, agilidad y la habilidad de aprender y mejorar constantemente son pilares fundamentales para el éxito. En el campo formativo este tipo de organización se sustenta en la andragogía, la cual tiene como objetivo:

Desarrollar en el adulto su capacidad de aprender y de transformarse en un ser dispuesto a desplegar sus potencialidades hasta llegar a la plenitud; el sujeto de estudio es el aprendiz adulto, que requiere de un proceso en el cual participe y se desarrolle de acuerdo con sus características fisiológicas, psicológicas, ergológicas y sociales; condiciones que determinan una metodología y una praxiología diferente; y se sustenta en una axiología y una teleología andragógica que vienen dada por la condición de educación permanente del ser humano (Adam, 2004, p. 100).

Para Adam, esta ciencia tiene un carácter interdisciplinario, porque toma en consideración diferentes ciencias (biológicas, psicológicas, sociales, ergológicas), lo cual hace más efectivo el aprendizaje. La divulgación de las bases filosóficas de la Andragogía es vital para comprender y optimizar aún más su aplicación en el contexto organizacional.

Por otra parte, al reconocer las necesidades, experiencias y motivaciones únicas del adulto en un plan de formación organizacional permanente, se promueve una relación horizontal entre facilitador y participante, fomentando un aprendizaje significativo y relevante para el desarrollo profesional y personal de los individuos dentro de la organización.

En este sentido, para una organización adaptativa es fundamental fomentar una cultura basada en la colaboración, la comunicación abierta y la experimentación de gestión y procesos. También es fundamental contar con liderazgo que fomente la creatividad, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones descentralizadas, para potenciar de esta forma la capacidad para evolucionar y prosperar en un entorno de constante cambio, gracias a su flexibilidad, agilidad y capacidad de aprender y mejorar constantemente y sobre todo, que existen elementos de la Andragogía en las organizaciones que son aplicados sin que se reflexione sobre ello, lo cual hace sumamente necesaria la divulgación de sus bases filosóficas.

Tomando en consideración para esa divulgación, que la andragogía como disciplina educativa enfocada en la educación permanente del adulto, centrada en sus necesidades, experiencias y motivaciones únicas, se presenta desde

la enseñanza en la organización en una relación horizontal- facilitador- trabajador, puede contribuir al logro de los objetivos organizacionales trazados.

De acuerdo con Félix Adam (1984), el acto antropagógico desde la enseñanza-aprendizaje, se caracteriza por el enriquecimiento de la experiencia humana, lo cual es un factor fundamental para considerar dentro de la organización, tomando en cuenta que dentro de la Ciencia Antropagógica⁷ o Ciencia de la Educación Permanente⁸.

En el caso de las organizaciones, constituye una base fundamental para el diseño instruccional de los programas de formación del talento humano.

Una Organización Adaptativa Andragógica (OAA), se caracteriza por promover el aprendizaje constante y permanente de sus colaboradores, fomentando la autodirección, la reflexión continua y la participación en la toma de decisiones, el desarrollo de habilidades y competencias que permitan a sus miembros adaptarse eficazmente a los cambios del entorno.

En un ambiente de trabajo flexible y participativo, la OAA, busca aprovechar las oportunidades de mejora continua a nivel individual y organizacional. Sobre lo cual presentaremos los elementos esenciales que conforman una organización adaptativa andragógica.

Elementos claves de una Organización Adaptativa con enfoque andragógico

La organización andragógica adaptativa es un modelo que permite a las empresas prosperar en un entorno cada vez más complejo y competitivo. Al fomentar el aprendizaje permanente, la colaboración y la adaptación, estas organizaciones están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y alcanzar el éxito a largo plazo. A continuación, presentamos algunos elementos claves de este tipo de organización

- **Cuenta con la figura de un facilitador andragógico organizacional.** Un facilitador andragógico organizacional debe existir en la organización para buscar facilitar el aprendizaje permanente y la adaptación de los miembros a los planes de formación organizacional; ser visionarios, inspiradores y capaces de fomentar un ambiente de

7 La Antropagogía está estructurada en cuatro campos: Pedagogía, Efebagogía, Andragogía, Gerontagogía. La sociodidaxia es única para cada campo (Adam, 2024, *Sociodidaxia y Praxeología de la Andragogía*, lámina 7).

8 La Antropagogía: ciencia para educar permanentemente al ser humano en cualquier período de su desarrollo psicobiológico, en función de su vida cultural, ergológica y social (Adan, 1986, citado por Adam, 2024, *Sociodidaxia y Praxeología de la Andragogía*, lámina 6).

confianza y colaboración, que beneficie a toda la organización. **Particularidades organizacionales como fuente de aprendizaje y formación**

Cada organización es única y diferente, por lo tanto, es importante que los miembros de la organización en conjunto con el **facilitador andragógico organizacional**, comprenda las características diferenciadoras de cada una, identifique los elementos andragógicos presentes e incorporar los que considere; sistematizarlos e implementar los planes de formación adecuados. Es importante tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y las necesidades de los miembros, buscando el empoderamiento de los colaboradores, fomentando la autonomía, la participación en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

- **Cultura de Aprendizaje Permanente.**

La organización debe crear un ambiente que valore e implemente el aprendizaje de forma horizontal, donde los errores se vean como oportunidades de crecimiento. Esto implica fomentar la curiosidad, el intercambio de conocimientos y la retroalimentación constructiva.

- **Enfoque en la Experiencia.**

La organización debe reconocer y aprovechar la experiencia y el conocimiento de sus miembros. Esto implica involucrarlos en la toma de decisiones, así como crear oportunidades para compartir conocimientos y habilidades.

- **Flexibilidad y adaptación.**

En un entorno dinámico, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios es esencial. Las organizaciones andragógicas adaptativas deben ser flexibles en sus estructuras, procesos, estrategias y planes de formación.

- **Planes de formación con holgura de flexibilidad .**

Los planes de formación deben estructurarse según las necesidades de cada equipo de trabajo, tomando en consideración intereses individuales y organizacionales de forma flexibles; entendiendo que, dentro de los procesos, cada adulto tiene un ritmo de aprendizaje, lo cual **no debe entenderse como libertinaje e irresponsabilidad**, sino por el contrario comprender las características e individuales de cada adulto e incorporar dentro de los planes de formación una variable de flexibilidad de tiempo, manteniendo la disciplina, le ética y la eficiencia organizacional.

- **La tecnología como facilitadora del aprendizaje.**

La tecnología puede desempeñar un papel fundamental en el fomento del aprendizaje permanente. Las organizaciones deben aprovechar las herramientas digitales para ofrecer capacitación personalizada, fomentar la colaboración y facilitar el acceso a recursos de aprendizaje.

- **Cultura de aprendizaje permanente.**

Proporcionar oportunidades de formación y desarrollo personalizado que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos de forma permanente, promoviendo un ambiente donde se valore el aprendizaje y la mejora constante.

- **Colaboración y comunicación abierta.**

Promover un ambiente de trabajo colaborativo donde se valore la diversidad de ideas y se fomente la comunicación abierta y honesta entre todos los miembros de la organización.

- **Reflexión, evaluación y retroalimentación-permanente.**

Proporcionar espacios y actividades que permitan a los empleados reflexionar sobre su trabajo y planes de formación permanente e identificar áreas de mejora y recibir retroalimentación constructiva para su desarrollo profesional.

Es esencial contar con mecanismos de evaluación que permitan identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva, con enfoque en resultados y centrada en alcanzar objetivos claros y medibles, manteniendo un enfoque en la eficacia y la eficiencia.

Conclusiones

La organización andragógica adaptativa emerge como un paradigma organizacional para prosperar en el entorno actual, caracterizada por su dinamismo y los cambios tecnológicos y un entorno cada vez más complejo y competitivo. Al fomentar el aprendizaje permanente, la colaboración y la adaptación; estas organizaciones están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y alcanzar el éxito a largo plazo.

Una organización andragógica adaptativa es aquella que reconoce el valor del aprendizaje permanente y la experiencia de sus miembros como motores de innovación y crecimiento.

Se basa en los principios de la andragogía, que considera al adulto como un aprendiz autónomo, motivado por sus propias necesidades y objetivos. En

este tipo de organización, el aprendizaje no se limita a la capacitación formal, sino que se integra en todos los aspectos de la vida laboral, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional.

Se caracteriza por su enfoque educativo centrado en el adulto, la flexibilidad en el diseño de programas de formación, la valoración de la experiencia previa y la promoción de un ambiente de aprendizaje colaborativo y participativo, donde la educación permanente está siempre presente como un proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados, con el fin de mejorar su desempeño en el trabajo y contribuir al éxito de la organización, en un entorno en constante cambio y evolución.

Esta organización incorpora en los planes de formación, la disciplina andragógica como proceso socioeducativo de construcción intencional de aprendizaje dirigido a los adultos, tomando en consideración las características biológicas, y sociales diferenciadoras del grupo, sus intereses, motivaciones, expectativas, necesidades y realidades, de la mano de un facilitador andragógico organizacional.

La educación permanente en la OAA promueve el crecimiento profesional y la movilidad laboral de reconocimiento, tomando en consideración el conocimiento, constituyendo así el pensamiento andragógico, un elemento clave para el desarrollo del talento humano, la mejora del rendimiento organizacional y la creación de un entorno laboral estimulante y enriquecedor para todos los colaboradores.

REFERENCIAS

- Adam, E. (2014). *El Pensamiento Andragógico de Félix Adam y su trascendencia en la educación universitaria de América Latina y el Caribe*.
- Adam, F. (1984). La Teoría Sinérgica y el Aprendizaje Adulto. *Revista de Andragogía* N° 1. INSTIA. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México.
- Universidad del Valle de México. Laureate International Universities (s.f). *Modelo Andragógico Fundamentos*. Disponible en: <https://www.calameo.com/books/004114306e05a11bfc909>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México.
- Valdés, J. [26 de abril de 2024]. *Seminario: Procesos Sociopolíticos y participación Comunitaria con Enfoque Andragógico*.