

# SINERGIA EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS VENEZOLANAS: FOMENTAR PROCESOS SINÉRGICOS Y COMBATIR LA ENTROPIA

Norjhira Romero Pérez<sup>1</sup>

*El que mucho abarca, poco aprieta  
Quien asa tres conejos al mismo tiempo,  
por lo menos uno se le quema*  
Félix Adam<sup>2</sup>

Recepción: 26 /07/2024

Aprobado: 15/09/2024

## RESUMEN

En este artículo tipo ensayo argumentativo están relacionados los planteamientos de la sinergia y el estudio de organizaciones. En este texto, problematizo la insuficiente formación específica de esa “conversión de sí” o “conversión epistémica” para las y los adultos que aprenden y se desempeñan 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 alternativa de solución a este

1 Doctora en Gestión para la Creación Intelectual y en Ciencias Gerenciales, Especialista en Gerencia Pública, Licenciada en Artes UCV. Facilitadora e Investigadora UNESR, Profesora categoría Asociado, Dedicación Exclusiva. Directora del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR. Coordinadora de la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad. Postdoctora en Andragogía en las Organizaciones, primera cohorte administrada por el Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de la UNESR. Correo-e: Norjhira2@gmail.com.

2 Proverbios o expresiones populares referidas a quienes en forma desmedida por tratar de acaparar o realizar diferentes y variadas actividades al mismo tiempo, finalizan fracasando en todas o por lo menos en una o terminan realizando a media o superficialmente alguna de ellas. Si analógicamente transfiriéramos estos conceptos al proceso de aprendizaje del adulto, tendríamos que concluir aseverando que quien trate de aprender al mismo tiempo muchas cosas, lo logra superficialmente mucho o poco de una, cuando no aprende nada de ninguna o de una de ellas. Félix Adam, 1986 citado por Elena Adam, 2009: 113-114.

problema en las organizaciones al transferir analógicamente algunos elementos que permitan fomentar la sinergia, el trabajo en equipo y el esfuerzo concentrado al tiempo de evitar, combatir o minimizar efectos entrópicos.

**Palabras clave:** Sinergia en las organizaciones, entropía en las organizaciones.

## SYNERGY IN VENEZUELAN PUBLIC UNIVERSITY ORGANIZATIONS: PROMOTE SYNERGIC PROCESSES AND COMBAT ENTROPY

### ABSTRACT

In this argumentative essay-type article, the approaches to synergy and the study of organizations are related. In this text, I problematize the insufficient specific training of this “conversion of self” or “epistemic conversion” for adults who learn and perform in the work context. I argue that the new vision of Andragogy in organizations, as a specialized discipline in adult education, can offer an alternative solution to this problem in organizations by analogically transferring some elements that allow promoting synergy, teamwork and concentrated effort while avoiding, combating or minimizing entropic effects.

**Keywords:** Synergy in organizations, entropy in organizations.

### Introducción

La adopción de una nueva visión de la andragogía en las organizaciones universitarias públicas venezolanas puede ser una estrategia viable para lograr una nueva formación que como señala Julio Valdez (2024) trascienda lo académico, y lo laboral, intentando constituirse en un hecho de la vida cotidiana de las personas y agrega que.

La andragogía tiene mucho que decir y aportar, desde sus planteamientos fundantes, humanísticos, que colocan a los seres humanos

como centro y eje de todos los procesos sociales, especialmente los referidos a sus posibilidades de desarrollar aprendizajes vitales sistemáticos... Se aprende, según el enfoque andragógico, desde la experiencia, con la experiencia y para la experiencia. La vida entera (con todos los sentires, pensares, haceres) es el eje indiscutible de los procesos formativos. Aprender de la experiencia implica aprender con otras personas... (Valdez, 2024:3-4)<sup>3</sup>

Es decir, una disciplina (campo de conocimiento) y una estrategia (un camino práctico) que coadyuve a la modificación de comportamientos en las personas y en las organizaciones, en las que se incorpora entre sus funciones el hecho de generar ingresos propios, mejorar los procesos y fortalecer el compromiso de la comunidad.

Es importante destacar que la implementación de este nuevo enfoque requiere un proceso de transformación cultural gradual y participativo, que involucre a todos los y los actores de la organización universitaria pública venezolana, pero sobre todo de un “proceso de conversión epistémica” de un(a) trabajador(a) a un(a) andragogo organizacional y de considerar como estrategias esenciales “fomentar la sinergia y combatir la entropía” en las organizaciones.

De allí que en este ensayo centraré el esfuerzo en comprender lo relacionado con la sinergia en las organizaciones (inteligentes) y las cuatro 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 que se suma a la tertulia -sin pretensión inaugural y sin exigencia conclusiva ni cerrada-, es 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

---

3 Valdez, Julio. *Procesos sociopolíticos y participación comunitaria con enfoque andragógico*, 2024.

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. De allí que, este ensayo tiene un cuerpo teórico argumentativo estructurado en partes, más las ideas conclusivas y referencias utilizadas.

## Breve historia de la sinergia

La consulta en línea al diccionario de etimologías de Chile señala que, la palabra sinergia que designa la acción conjunta de dos o más agentes que logran un efecto superior a la suma de su resultado individual, y que

en biología designa concurso activo y concertado de varios órganos para una sola función nos llega desde el latín científico *synergia* (trabajo coordinado). En latín tardío encontramos *synergus* (colaborador, coadyuvante)<sup>4</sup>. Este diccionario de etimologías agrega que son formas prestadas del griego. En concreto *sinergia* viene del griego que significa cooperación, concurso de fuerzas y que es empleada por Aristóteles y luego por autores más tardíos.

La palabra es un nombre de acción o cualidad (trabajar conjuntamente, asistir, servir) compuesto de “conjuntamente” y de trabajar; verbo formado con acción, actuación, trabajo. Voz que se asocia a una raíz indoeuropea *werg* (hacer).

Con el trabajo de Samuel Merlano Medrano (2011) “sinergia en el ambiente de trabajo” decimos que:

Tiene un origen en el ambiente religioso expresado por el Apóstol Pablo en sus escritos, tomando como ejemplo el texto 1 de Corinto donde el apóstol menciona que el trabajo para Dios está relacionado a las funciones de un cuerpo donde todos son importantes y necesarios. En el año 1925 el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy propuso la *Teoría General de Sistemas*, que consiste en un conjunto de elementos que se relacionan en busca de objetivos, logrando así una correlación con la sinergia. Para el biólogo sólo se podía hablar de sinergia si el equipo consigue objetivos claros con logros evidentes y con la participación de todos los integrantes, ya que mientras no se de esas condiciones no podría hablarse de sinergia.

El concepto de sinergia, que alude a la interacción de dos o más elementos que genera un resultado mayor a la suma de sus efectos individuales, ha sido objeto de estudio por diversos autores a lo largo de la historia. Entre ellos, podemos destacar:

- 1. Aristóteles: En su obra "Metafísica", el filósofo griego introduce la idea de que el "todo es más que la suma de sus partes", sentando las bases para la comprensión de la sinergia.

---

<sup>4</sup> Testimoniado en la obra del matemático Fírmico Materno (S. IV d.C.), así como forma *synergium* que recoge Thesaurus Linguae Latinae. En: <https://etimologias.dechile.net/?sinergia>

- 2. Kurt Lewin: Este psicólogo social alemán acuñó el término "sinergia" en la década de 1930 para referirse al trabajo en equipo y la cooperación como elementos que potencian el logro de objetivos.
- 3. Kenneth Boulding: Este economista y sociólogo británico desarrolló una teoría en la que la sinergia juega un papel fundamental al explicar el comportamiento de los sistemas complejos.
- 4. Ilya Prigogine: Este físico y químico belga, Premio Nobel de Química en 1977, fue pionero en el estudio de la sinergia en los sistemas abiertos y disipativos, donde las estructuras se forman a partir de la interacción con el entorno.
- 5. Fritjof Capra: Este físico austriaco, autor del best-seller "La trama de la vida", explora la sinergia en el ámbito de la biología y la física, destacando la importancia de la interconexión y la cooperación en los sistemas vivos.

Más allá de estos autores, la sinergia ha sido abordada por autores de diversas disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía e incluso la ingeniería.

En la actualidad, el concepto de sinergia se aplica en una amplia gama de contextos, como:

- *Trabajo en equipo:* La colaboración entre individuos con diferentes habilidades y perspectivas puede generar resultados más creativos e innovadores.
- *Organizaciones:* La sinergia entre departamentos y equipos puede mejorar la eficiencia y la productividad.
- *Redes sociales:* La interacción entre los miembros de una red puede generar un conocimiento colectivo mayor que el conocimiento individual de cada miembro.
- *Ecosistemas:* La interacción entre las diferentes especies en un ecosistema puede contribuir a su equilibrio y sostenibilidad.

### **Autores de la administración de organizaciones o empresas que han abordado la sinergia**

- 1. *Alfred Chandler:* En su libro "Strategy and Structure" (1962), Chandler analiza la relación entre la estrategia y la estructura de

las empresas, y cómo la sinergia puede ser utilizada para crear una ventaja competitiva.

- 2. *Igor Ansoff*: En su libro "Corporate Strategy" (1965). Ansoff introduce la matriz de Ansoff, una herramienta para analizar las estrategias de crecimiento de las empresas, donde la sinergia juega un papel importante en la diversificación.
- 3. *Michael Porter*: En su modelo de las cinco fuerzas competitivas, Porter (1980) argumenta que la sinergia puede ser una fuente de ventaja competitiva al permitir a las empresas crear un valor superior al de sus rivales.
- 4. *Gary Hamel y C.K. Prahalad*: En su libro "Competing for the Future" (1994). Hamel y Prahalad introducen el concepto de las competencias centrales, y cómo la sinergia puede ser utilizada para desarrollarlas y aprovecharlas.
- 5. *Henry Mintzberg*: En su libro "Strategy Safari" (1998). Mintzberg presenta cinco configuraciones estratégicas, y cómo la sinergia puede ser utilizada para adaptar la estructura de una empresa a su estrategia.
- 6. *Richard Rumelt*: En su obra "Good Strategy/Bad Strategy" (2011). Rumelt analiza cómo la sinergia puede ser un componente clave de una estrategia exitosa.
- 7. *Peter Drucker*: En su libro "The Practice of Management" (1954). Drucker destaca la importancia de la cooperación y la coordinación para lograr la sinergia.
- 8. *Harold Koontz y Cyril O'Donnell*: En su libro "Principles of Management" (1955). Koontz y O'Donnell definen la sinergia como "el efecto multiplicador que se logra cuando dos o más actividades se combinan de manera efectiva".
- 9. *Lawrence G. Hrebiniak y William F. Joyce*: En su libro "Management of Organizations: A Systems Approach" (1984). Hrebiniak y Joyce analizan la sinergia desde una perspectiva sistémica.
- 10. *Rosabeth Moss Kanter*: Estudia cómo la cultura organizacional puede influir en la capacidad de una empresa para crear sinergia.
- 11. *Harbir Singh y Michael Useem*: Analizan la sinergia en las empresas multinacionales y cómo estas pueden aprovechar las diferencias entre sus diferentes unidades.

En la actualidad, la sinergia es un concepto fundamental en la administración de organizaciones o empresas, y se utiliza en una amplia gama de áreas, como:

- *Fusiones y adquisiciones:* La sinergia es un factor clave para determinar el éxito de una fusión o adquisición.
- *Desarrollo de nuevos productos:* La sinergia puede ayudar a las empresas a desarrollar nuevos productos de manera más rápida y eficiente.
- *Gestión de la cadena de suministro:* La sinergia puede ayudar a las empresas a mejorar la eficiencia de su cadena de suministro.
- *Marketing:* La sinergia puede ayudar a las empresas a crear campañas de marketing más efectivas.

Es decir, la sinergia es un concepto complejo y multifacético que ha sido abordado por diversos autores a lo largo de la historia. Su aplicación en la administración de empresas puede generar resultados positivos en términos de eficiencia, eficacia, competitividad y rentabilidad.

En educación andragógica, Félix Adam en 1986 formula su teoría Sínergica del Aprendizaje del Adulto, que también llamó teoría del Esfuerzo Concentrado, dirigida a dar interpretación a la real expresión de la conducta psicológica y social del adulto frente a una situación de aprendizaje. Es el esfuerzo concentrado que exige la disposición de aprender en los adultos, que requiere de reacciones psíquicas, afectivas y motoras asociadas a conductas percepto-atentivas (Elena Adam, 2009, p. 40).

Al respecto vale agregar lo que dice Félix Adam citado por Elena Adam (2009, p. 126) y es que el proceso síntetico tanto a nivel individual como grupal se caracteriza por dos funciones fundamentales:

1. La primera está referida a la fusión, asociación o integración psico-física hacia la ejecución de una actividad cualquiera...
2. La segunda se refiere a que el proceso asociativo o integrativo si se concentra hacia el logro de un objetivo determinado la intensidad será mayor, es decir, contrario si se distribuye, que origina inversamente un efecto entrópico, o sea, el debilitamiento energético psicofísico por el efecto distributivo.

Recordando el epígrafe (*el que mucho abarca, poco aprieta; y, quien asa tres conejos al mismo tiempo, por lo menos uno se le quema*) añadiendo el refrán que siempre escuchaba en mi pueblo Güiria “*quien a dos amos sirve, con uno queda mal*”, que nos traía el aprendizaje de la importancia de la lealtad y de que, si intentamos complacer a dos personas al mismo tiempo, es posible que no lo consigamos con ninguna de las dos.

Y, llevando lo anterior a las organizaciones universitarias públicas venezolanas implica un desafío importante pero necesario de cumplir, toda vez que en dichas organizaciones al mismo tiempo parece andar varios procesos realizados por las mismas personas, por lo cual debilita la carga energética mental de quienes la realizan al distribuirse el proceso sinérgico frente a varias situaciones organizacionales, de allí que la invitación está dada y aceptada: esfuerzo concentrado, aunque ciertamente las personas en las organizaciones por las múltiples responsabilidades que tenemos y que no hemos parado operaciones, no nos ha quedado de otra que “asar tres conejos al mismo tiempo”.

### **La teoría sinérgica y el aprendizaje adulto de Félix Adam**

Esta teoría tiene que ver con la corriente demosófica de la andragogía que al decir de Félix Adam (1986) citado por Elena Adam (2009, p. 113), adquiere cada día mayor importancia y atención de los docentes, investigadores y administradores de la Educación de Adultos. Y, agrega que:

Etimológicamente, Demosofía, significa sabiduría del pueblo<sup>5</sup>. Saber popular expresado a través de sus comportamientos culturales (orales o escritos) y experiencias vitales, esconden manifestaciones científicas y tecnológicas, aunque carentes de una base epistemológica del conocimiento practicado. Lo esencial es que el saber popular, objetivado en el trabajo, folklore, prácticas religiosas diversas, hábitos de alimentación, supersticiones y en tantas otras manifestaciones de la conducta social expresan conceptos filosóficos, científicos y estilos de vida que deben ser tomados en cuenta en toda planificación educación dirigida a mejorar niveles culturales o profesionales de una comunidad adulta cualquiera. Es decir, *ignorar los factores demosóficos en toda programación educativa para adultos, es crear de antemano barreras u obstáculos para el logro de objetivos educativos*.

---

5 Demos: pueblo. Sofía: sabiduría, saber.

Dicha referencia a factores demosóficos y a su importancia en la programación de actividades educativas para los adultos, “obedece fundamentalmente a que hemos descubierto que la teoría *Sinérgica* o del *Esfuerzo concentrado* está inmersa en los siguientes proverbios: “el que mucho abarca poco aprieta” y “quien asa tres conejos al mismo tiempo, por lo menos uno se le quema”. Por lo que agrega Félix Adam que “si analógicamente transfiriéramos estos conceptos al proceso de aprendizaje del adulto, tendríamos que concluir aseverando que quien trate de aprender al mismo tiempo muchas cosas, lo logra superficialmente mucho o poco de una, cuando no aprende nada de ninguna o una de ellas” (Felix Adam, 1986, citado por Elena Adam, 2009, p. 114).

Al decir de Félix Adam<sup>6</sup>

-Lo que caracteriza al *proceso sinérgico* es el principio de que el todo o globalidad es superior a la suma de las partes que lo integran.

-El *proceso sinergético* tanto individual como grupal se caracteriza por dos funciones fundamentales: la primera referida a la fusión, asociación o integración psicofísica hacia la ejecución de una actividad cualquiera, entre ellas de un aprendizaje. La segunda se refiere a que el proceso asociativo o integrativo si se concentra hacia el logro de un objetivo determinado la intensidad será mayor, es decir, contrario si se distribuye, que origina un efecto entrópico, o sea, el debilitamiento energético psicofísico por el efecto distributivo.

Haciendo un paralelismo de estos conceptos de la teoría sinérgica del aprendizaje del adulto a las organizaciones, se trata de tener presente que el esfuerzo concentrado en una sola tarea o meta produce mejores resultados que la dispersión del esfuerzo. Así las cosas, tenemos que:

- Los trabajadores servidores públicos, ahora convertidos en andragogos en las organizaciones, deben enfocarse en un solo objetivo a la vez, evitando la dispersión y la superficialidad<sup>7</sup>. Por lo que podría adelantarme en sugerir que las organizaciones

6 Adam, Félix, *La teoría sinérgica y el aprendizaje adulto*, 1986, En: Adam de Guevara, Elena y Ángel R. Villarini Jusino, *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam*, X Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento, III Congreso Nacional por una Educación de Calidad, Barranquilla, 2009, p. 126.

7 La dispersión y la superficialidad son enemigos del aprendizaje significativo.

“pudieran” o “deben” diseñar programas de *formación modulares y secuenciales* que consideren las características del aprendizaje del adulto, que fomenten la concentración y el foco a partir de métodos de enseñanza que fomenten la participación activa de las y los participantes, así como proporcionar retroalimentación oportuna y personalizada.

- Programa de formación modular que se enfoque en una sola área de conocimiento a la vez, permitiendo a las y los participantes profundizar en el tema y aplicar lo aprendido de manera inmediata en su trabajo.
- Al programar actividades educativas para adultos es crucial considerar los factores demográficos como la edad, la experiencia y las necesidades de las y los participantes. Esto permite diseñar experiencias de aprendizaje que sean relevantes, efectivas y eficientes.
- Esto quiere decir, que el andragogo organizacional de forma conjunta con su equipo de trabajo organizan horizontal, participativa y de forma flexible las tareas a cumplir de una en una por objetivo y meta. Es decir, esfuerzo concentrado o concentrar el esfuerzo.

### **El referente empírico: las organizaciones**

Las organizaciones existen desde el origen de la humanidad, de allí que es usual encontrar que el origen de las organizaciones se remonta a épocas antiguas como por ejemplo, época de los egipcios<sup>8</sup> hace unos 4000 años AC, porque tenían la necesidad de planear, organizar y controlar su imperio; o, en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval. Es decir, que los egipcios, los griegos, romanos tenían sus organizaciones. Desde los tiempos más remotos, la humanidad ha sentido la necesidad de organizarse para cumplir determinadas funciones, de acuerdo al ámbito social o laboral en el que vivía.

---

<sup>8</sup> En Egipto, El Rey delegaba funciones a sus soldados de acuerdo a sus exigencias, desde la comida hasta las construcciones que deseaba para ampliar su reino. Los soldados a su vez, determinaban las habilidades de los esclavos y basados en un régimen de respeto absoluto, designaban un jefe de obra para las construcciones.

Así las cosas, una organización, puede ser entendida, *grossó modo*, como una estructura administrativa creada y orientada para alcanzar unos determinados objetivos por medio de la gestión de talento humano, de recursos materiales y financieros.

Pero no siempre tuvo la organización la misma estructura. Para el año 1917 se inicia la creación de departamentos administrativos que termina con la instalación de las unidades de “Organización y Sistemas” en toda la administración para el año 1964. Este período de aplicación se caracterizó por ser considerada la “organización como sistema funcional”. Luego vino una segunda fase, a partir de 1965, en donde se dedican a modernizar la administración e introducen las técnicas administrativas experimentadas en el sector privado y se consolidaron leyes para determinar la importancia de emplear “sistemas y organización dentro de la organización”.

Y en teoría, la organización tiene carácter continuo; sus métodos tienen un desempeño eficaz al dividir el trabajo; reduce y evita la duplicación de esfuerzos; establece una estructura que permite lograr los objetivos.

Para lograr los objetivos las empresas o las organizaciones deben organizarse en diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo, de forma tal que puedan abordar los retos. Tal como sucede con la organización universitaria de gestión pública de la cual pertenezco y es mi referente empírico en mi investigación postdoctoral, desde donde extraigo mi experiencia vivida y realizo la investigación. Dicha estructura organizacional determina las formas en que se ordena interna y administrativamente la organización para repartir explícitamente el trabajo.

En otras palabras, la estructura organizativa es la manera de planificar el trabajo y distribuir formalmente las responsabilidades, “es el esqueleto que sostiene la organización”. Robbins, Stephen en 1987 escribió: “si los humanos poseen esqueletos que delimitan su forma, las organizaciones poseen estructuras que delimitan la suya”.

Entonces, es básico que toda organización (pequeña, mediana o grande) requiera de una estructura organizativa diseñada partiendo de los objetivos que se requieran lograr. Las “organizaciones se organizan” de acuerdo a sus necesidades para ordenar las tareas, actividades, procesos y procedimientos que le permiten funcionar como organización.

Existen varias definiciones de estructura organizacional:

Según Henry Mintzberg (1984)	Según Strategor (1988)	Según Robert Merton (2002)	Según Stephen Robbins (2005)
Para Mintzberg, una estructura organizacional es la agrupación de las maneras en que se divide el trabajo de acuerdo con las diferentes tareas y la coordinación de ellas.	Para Strategor, una estructura organizacional es la reunión de las funciones que se deben cumplir y la forma en que se comunican las unidades que realizan el trabajo.	Para Merton, una estructura organizacional es una configuración social formal, lógicamente organizada, que incluye unas normas de actuación claras, que están relacionadas con el propósito y los objetivos de la empresa.	Para Robbins, una estructura organizacional es una repartición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización, basada en la especialización de las funciones.

La estructura es muy útil para definir los distintos cargos que hay en las organizaciones, qué responsabilidad tiene cada cargo y cuál es su posición. La principal función de una estructura organizacional es dar una organización a la empresa u organización. De allí que los cinco principales tipos de estructura organizacional son los siguientes:

CENTRALIZADAS	DESCENTRALIZADAS	FUNCIONAL	DIVISIONAL	MATRICIAL	EN LÍNEA O STAFF	LINEAL
Existen unos directivos y cabezas visibles con una jerarquía superior al resto de los empleados	Estos directivos delegan las responsabilidades en niveles inferiores	La estructura se divide en distintos departamentos y cada uno realiza su función	La estructura se divide según marcas o según zona geográfica. Y, cada zona o marca se divide en una empresa funcional.	Combinación de la estructura funcional y la divisional. Uno que es el jefe de funciones o de la división y otro combina a personal de distintas divisiones para formar un equipo.	Nueva figura: Staff. Está formado por personas o departamentos, que asesoran a los empleados y no dan órdenes directas.	Las decisiones se centran en una sola persona, quien es la que toma decisiones y tiene responsabilidad.

Estos tipos de estructura organizacional son sólo algunos de los muchos que puede haber. Los tiempos han cambiado, y renovarse se hace imprescindible, incluso en cuanto a la estructura organizacional. Por lo que considerar el enfoque andragógico y sus principios, así como la teoría sinérgica y el aprendizaje adulto llevado a las organizaciones, pudiera contribuir a cumplir los objetivos, metas y políticas organizacionales de una manera estratégica y bien pensada, por ejemplo, en la nueva generación de organizaciones, incluida las organizaciones inteligentes.

### **Nueva generación de organizaciones**

Hacia el final del Siglo XX hasta el presente de este Siglo XXI, hemos sido testigo, estudiosas e investigadoras del surgimiento de una nueva generación de organizaciones, empresas e instituciones:

- Que han revolucionado la forma de acelerar su crecimiento o de ofrecer sus servicios en línea mediante el uso de la tecnología, no solo para alcanzar un rendimiento superior.
- Donde la toma de decisiones, las políticas, cultura interna y procesos están orientados a funcionar de la manera más eficiente posible. Es decir, maximizando recursos y obteniendo más y mejores resultados.
- Compuestas por personas que aprenden constantemente de todo lo que hacen. Usan su propia experiencia, aprenden de otros e investigan cómo mejorar su desempeño. Aprenden de sus éxitos y también de sus fracasos.
- Con habilidad de crear valor y responder al cambio constante. Que suelen centrarse en identificar lo fundamental y en el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de sus usuarios de la manera más rápida posible.

Es decir, **organizaciones exponenciales** (Salim Ismail), **organizaciones inteligentes** (Peter Senge, 1990; Susana Gómez Foronda, 2020; Lenin Torres, 2018); **organizaciones abiertas al aprendizaje y organizaciones ágiles** y aunque de éstas no conozco hasta el momento autores de la región nuestaamericana, valoro los aportes de Peter Senge y otros:

<p>Antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional, pueden ser:</p>	<p>A comienzos del siglo XX en el trabajo de Frederick Taylor con su teoría de la administración científica. En efecto, el objetivo de esta teoría era el análisis científico de los procesos y puestos de trabajo de tal forma que dichos conocimientos revirtieron en una mayor eficiencia organizacional.</p> <p>Los estudios de Max Weber acerca de la organización burocrática están orientados a profesionalizar el trabajo con el fin de prestar una atención homogénea, justa y eficaz.</p> <p>Durante los años 1930 y 1940, los experimentos de Elton Mayo en la planta de <i>Hawthorne</i> de la <i>Western Electric Company</i> en EE.UU, donde se señaló la importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización.</p> <p>En la década de los años 50, las investigaciones socio-técnicas del Instituto Tavistock, donde se desarrolló la idea de que los sistemas de producción requieren de una organización tecnológica (equipos y procesos) y de una organización social que contemple las personas que realizan el trabajo.</p>
<p>Durante estas fechas (50 - 60) se comienza a prestar atención a las curvas de aprendizaje a nivel organizacional, es decir, se toma conciencia de que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere habilidad y experiencia en el trabajo que se desempeña o el producto que se fabrica. Algo similar ocurre con las investigaciones sobre desempeño y memoria realizadas en el aprendizaje a nivel individual.</p>	<p>Ahumana, Luis., <i>Teoría y cambio en las organizaciones</i>, 2001</p>
<p>Aprendizaje organizacional como noción o concepto independiente.</p>	<p>Será tratado así, por la década del 60, posiblemente con la aparición de los libros de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ March y Simón, <i>Aprendizaje organizacional como estrategia para el desarrollo</i>, 1958.</li> <li>□ Richard Cyert y James March, <i>Teoría del comportamiento de la empresa</i>, 1963, y</li> <li>□ Cangelosi, Victor Walter y Dill, <i>Aprendizaje organizacional. Observaciones hacia una teoría</i>, 1955</li> </ul>



<p>A partir de la década de los 70 y en especial durante la de los 80, se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional. Según Shrivastava, en <i>Tipología de los sistemas de aprendizaje organizacional</i>, 1983, se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la perspectiva teórica que considera el aprendizaje organizacional como un <b>proceso de adaptación</b> (Cyert y March, 1963): las organizaciones desarrollan un comportamiento de adaptación a los requerimientos del entorno y del interior mismo de la organización que permite la supervivencia y el desarrollo de la misma.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. En la perspectiva que considera el aprendizaje organizacional como <b>conjunto de significados compartidos</b>, según Argyris, Chris y Schön, Donald (1978), el mismo consistiría en la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de adaptación.</li> <li>2. Conjunto de significados compartidos.</li> <li>3. Relación entre proceso y resultados.</li> <li>4. Resultado de la experiencia institucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. En la conceptualización del aprendizaje organizacional como la relación entre proceso y resultados, Ahumada, Luis (2001, p. 8) lo considera como "un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno". Este conocimiento es distribuido a través de la organización, comunicado entre sus miembros, a la vez que se valida e integra en los procedimientos de trabajo.</li> <li>4. La conceptualización del aprendizaje organizacional como <b>resultado de la experiencia institucional</b> Ahumada, Luis (2001) parte de la constatación de que las horas de trabajo directo requeridas para completar cualquier tarea productiva decrecen sustancialmente a medida que aumenta el número de horas en que el trabajo ha sido realizado.</li> </ol>



En la década de los años 90 del siglo XX, el libro de Peter Senge “*La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*”, y la edición en 1991 de un número monográfico de la Revista *Organizations Science*, dedicado al tema del aprendizaje organizacional, hicieron que se consolidara el estudio y aplicación del mismo tanto a nivel de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación.

Para Peter Senge, 1992, el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes (enmarca su concepción en una perspectiva sistémica).

- Senge entiende el aprendizaje de un modo particular: *el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.*

*La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, ( p. 11).*

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotak. <i>La organización creadora de conocimiento</i> , 1999.	Al definir el aprendizaje organizacional expresan que es <i>el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.</i>
Fiol Marlene y Lyles, Marjorie. <i>Organizational Learning</i> , 1985.	El aprendizaje es el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones.

Salim Ismail, 2014	Una organización exponencial es aquella cuyo impacto o producción es al menos 10 veces mayor en comparación con sus pares debido a las nuevas técnicas organizativas que aprovechan las tecnologías aceleradoras. El mundo empresarial ha sido testigo del surgimiento de una nueva generación de empresas, las Organizaciones Exponenciales (ExO) que han revolucionado la forma de acelerar su crecimiento mediante el uso de la tecnología. Una ExO puede transformar el modo lineal e incremental en que las empresas tradicionales crecen, mediante el uso de activos como su comunidad, personal bajo demanda, Big Data, Inteligencia Artificial y otras nuevas tecnologías, hasta alcanzar un rendimiento diez veces superior al de empresas similares.
--------------------	---



<p>Susana Gómez Foronda, 2020; Lenin Torres, 2018.</p>	<p>Hay muchas teorías y enfoques que describen la realidad actual siendo el modelo de VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) uno de los más populares. Desde el punto de vista de Susana Gómez Foronda, la realidad actual puede describirse con una única palabra más un adjetivo calificativo: <b>Complejidad Exponencial</b>. Si la complejidad viene de la velocidad del cambio, la diversidad, la tecnología, la incertidumbre, o de cualquier otra variable es lo de menos, al final lo que tenemos es un entorno de complejidad que crece exponencialmente. Y ante este hecho inherente a los tiempos que nos toca vivir, hay un gran debate abierto sobre las características que debe tener una organización para tener éxito en este contexto. Con base a la investigación que ella ha realizado sobre el trabajo de pensadores y expertos de ámbito internacional, y con base a su experiencia profesional como directiva y consultora especializada en el ámbito de organización y personas, ha desarrollado un modelo que se basa en el siguiente concepto: Organización Inteligente (OI).</p> <p>¿Qué es una <b>Organización Inteligente</b>? Empecemos por la palabra Inteligencia. El diccionario de la RAE vincula a este adjetivo definiciones tales como “capacidad de entender y comprender”, “capacidad de resolver problemas”, “habilidad, destreza y experiencia”.</p> <p>Si aplicamos esto al contexto organizativo podríamos definir una Organización Inteligente como aquella que “es capaz de resolver de manera efectiva los retos que su realidad le plantea”.</p>
<p>Héctor M. Meza, 2016.</p>	<p>La <b>Organización Abierta al Aprendizaje</b>, es la organización compuesta por personas que aprenden constantemente de todo lo que hacen. <i>Usan su propia experiencia, aprenden de otros e investigan cómo mejorar su desempeño</i>. Aprenden de sus éxitos y también de sus fracasos.</p> <p>En una verdadera organización abierta al aprendizaje, la comunicación es abierta y generalizada, la gente de todos los niveles está incluida en la mayoría de las comunicaciones y se asume que todos “necesitan saber”.</p> <p>Además, sus líderes demuestran que <i>están aprendiendo constantemente comunicando lo que están aprendiendo y aplicándolo a medida que lo aprenden</i>.</p>



### McKinsey Agile Tribe

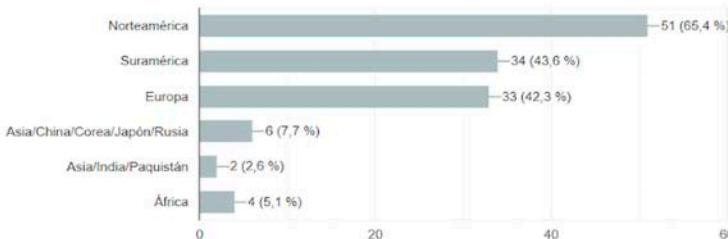
Las **organizaciones ágiles** mantienen una estructura estable en sus niveles más altos, pero reemplazan gran parte de su jerarquía tradicional con una red flexible y ampliable de equipos de trabajo. Las redes de equipos son una forma natural de organizar el trabajo porque equilibran la libertad individual con la coordinación colectiva. Para construir organizaciones ágiles, los líderes necesitan comprender las redes humanas (de negocios y sociales), cómo diseñarlas y construirlas, cómo lograr la colaboración entre ellas, desarrollarlas y mantenerlas.

Una organización ágil comprende una red compleja de equipos empoderados que funcionan con altos estándares de alineación, rendición de cuentas, pericia, transparencia y colaboración. La empresa también debe tener un ecosistema estable para asegurarse de que estos equipos puedan funcionar con efectividad.

Aportes teóricos valiosos, aunque de otras regiones y circunstancias que no dan cuenta de esta nueva realidad. Ante esa inquietud y para *confrontar o validar nuestra posición*, la valoración indica que el 65,4% de las respuestas a la ya tradicional perspectiva de Norteamérica, ante la pregunta *¿de dónde provienen la mayoría de las teorías y autores referenciados en sus seminarios?*

Identificar las ausencias de la Ciencia Administrativa ¿de dónde provienen la mayoría de las teorías y autores referenciados en sus seminarios? Copiar

78 respuestas



Fuente: Zambrano, Luisa Fernanda & Romero Pérez, Norjhira, Encuesta en línea, 2022

De allí que es oportuno agregar un nuevo tipo de organización nuestaamericana que da cuenta de la nueva y nuestra realidad: que tiene su base en la autogestión y la burocracia necesaria que he planteado en mis anteriores trabajos y de la cual he sido ejemplo viviente; la administración insurgente expuesta por Luisa Fernanda Zambrano Díaz; y la administración adaptativa y compleja propuesta por Rosa Bello Velásquez; es decir, la 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 que vengo señalando desde el escrito del primer seminario.

### **Sinergia en las organizaciones**

El concepto de sinergia desarrollado por autores como ya hemos visto y con lo que nos dice Espinoza Bartoli, Italia (2024), se refiere al efecto multiplicador que se produce cuando dos o más elementos interactúan de forma conjunta, generando un resultado mayor a la suma de sus partes. Es decir, la sinergia se refiere al efecto multiplicador que se produce cuando dos o más elementos trabajan juntos de manera eficiente, logrando resultados mayores a la suma de sus esfuerzos individuales.

En el contexto organizacional, la sinergia se logra cuando se crea un ambiente de colaboración, participación y confianza entre los miembros de la organización, lo que permite aprovechar al máximo las capacidades y talentos individuales para alcanzar objetivos comunes.

En su libro *El Pensamiento Andragógico de Félix Adam y su trascendencia en la educación universitaria de América Latina y el Caribe*, Elena Adam (2014, pp. 50-51) nos recuerda que, en 1986 Félix Adam formula su teoría de aprendizaje del adulto que denominó Teoría Sinérgica o del Esfuerzo Concentrado, dirigida a dar interpretación a la real expresión de la conducta psicológica y social del adulto frente a una situación de aprendizaje. Adam afirmaba que el esfuerzo concentrado que exige la disposición de aprender en los adultos, requiere de reacciones psíquicas, afectivas y motoras asociadas a conductas percepto-atentivas que solo podían ser apreciadas en actividades de aprendizaje organizadas bajo un modelo andragógico.

Esta teoría se basa en la idea de la *sinergia*, donde el resultado de la interacción entre dos o más elementos es mayor que la suma de sus partes. En el contexto del aprendizaje, esto significa que el aprendizaje del adulto se potencia cuando se integran diferentes aspectos, como:

- *Conocimientos previos*: Los adultos ya tienen una base de conocimientos y experiencias que pueden ser utilizados para facilitar el aprendizaje.
- *Motivación*: Los adultos tienen una mayor motivación para aprender cuando el contenido es relevante para sus necesidades e intereses.
- *Experiencia*: Los adultos tienen una mayor capacidad para aplicar lo aprendido a situaciones reales.
- *Interacción social*: Los adultos aprenden mejor cuando pueden interactuar con otros y compartir sus experiencias.

Trasladando lo anterior: el esfuerzo concentrado que exige la disposición de aprender en los adultos en las organizaciones bajo el enfoque de la nueva visión de la andragogía caracterizados por los principios de horizontalidad y participación, cuya aplicabilidad en el aprendizaje organizacional significa, la adopción de nuevos criterios en los procedimientos metodológicos del aprendizaje.

<p><b>Principios de la Teoría Sinérgica “aplicada” en el aprendizaje adulto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Horizontalidad</i>: Reconoce que el educador y el educando son iguales en su condición humana, ambos con experiencias y conocimientos que aportar.</li><li>● <i>Participación</i>: El educando es un sujeto activo en el proceso de aprendizaje, no un receptor pasivo de información.</li></ul>	<p><b>Transfiriendo analógicamente o haciendo un paralelismo, así propongo los siguientes Principios de la Teoría Sinérgica “aplicada” en las organizaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <i>Horizontalidad</i>: Reconoce que las y los trabajadores son iguales en su condición humana, con experiencias y conocimientos que aportar.</li><li>● <i>El(a) trabajador(a) convertido en andragogo organizacional</i>.</li><li>● <i>Participación</i>: El(a) trabajador(a) es un sujeto activo en el proceso de aprendizaje, no un receptor pasivo de información.</li></ul>
--	---

### *Aplicabilidad de la sinergia en las organizaciones:*

La Teoría Sinérgica implica un cambio en los procedimientos metodológicos del aprendizaje dentro de las organizaciones. Esto significa:

- *Énfasis en el aprendizaje experiencial:* Se prioriza el aprendizaje a partir de la experiencia y la práctica, en lugar de la teoría abstracta.
- *Aprendizaje colaborativo:* Se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre las y los participantes, aprovechando la diversidad de experiencias y conocimientos.
- *Autonomía y responsabilidad del aprendiz:* Se reconoce la capacidad de los adultos para autogestionar su aprendizaje y tomar decisiones sobre su propio desarrollo.
- *Flexibilidad y adaptabilidad:* flexibles y adaptables a las necesidades e intereses específicos de los participantes.

La Teoría Sinérgica “aplicada” a las organizaciones “implica”:

- *Un cambio de paradigma:* Del enfoque tradicional centrado en el jefe(a) a uno centrado en el aprendiz andragogo organizacional.
- *Un enfoque más holístico:* Se considera al individuo en su totalidad, incluyendo sus experiencias, conocimientos y necesidades en armonía con la misión, visión y filosofía organizacional.
- *Un mayor compromiso y participación de los aprendices:* Se motiva a las y los trabajadores(as) a tomar un rol activo en su propio aprendizaje permanente en las organizaciones.
- *Resultados más significativos:* Se logra un aprendizaje más profundo y duradero que se aplica a la realidad laboral en las organizaciones.

<b>Algunos ejemplos de cómo se podría aplicar la Teoría Sinérgica en las organizaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Programas de mentoring y coaching.</li><li>● Comunidades de aprendizaje y equipos de trabajo.</li><li>● Proyectos de aprendizaje experiencial.</li><li>● Programas de formación personalizados y autodirigidos.</li></ul>	<b>Beneficios de la aplicación de la Teoría Sinérgica:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Mayor motivación y compromiso de las y los trabajadores(as).</li><li>● Mejora en el desempeño individual y colectivo.</li><li>● Mayor capacidad de adaptación a los cambios.</li><li>● Cultura organizacional más abierta y colaborativa.</li><li>● Aumento de la productividad y la innovación.</li></ul>
--	---

## **Fomento, dinámica y equipos que generan sinergia en la organización**

La sinergia no surge de forma espontánea, sino que requiere un esfuerzo y trabajo consciente de las personas en la organización universitaria pública. Se trata de crear un ambiente de trabajo donde los diferentes equipos e individuos puedan colaborar de forma efectiva, aprovechando sus fortalezas y conocimientos para lograr resultados extraordinarios. En otras palabras, la sinergia no es algo que sucede automáticamente, pero con un poco de esfuerzo y dedicación, se puede crear un ambiente de trabajo donde la sinergia pueda florecer.

Para crear un estilo de trabajo sinérgico se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales de acuerdo a lo planteado por Samuel Merlano (2011) en “sinergia en el ambiente de trabajo”:

- Visión compartida, porque no hay sinergia sin visión compartida.
- Cultura organizacional de participación y la no participación sea inaceptable.
- Información transparente desde cómo se transmite la información, evitar fomentar el secretismo y más bien evitar rumores, divisiones y malos entendidos que crean menos unidad y por ende, menos sinergia.
- Hábitos de Ganar - Ganar
- Metodología de Ejecución (ejecutar las decisiones tomadas)

Existen diversas dinámicas que pueden ayudar a generar sinergia en los equipos, como:

- *Análisis del problema real:* Identificar la raíz del problema y comprender sus diferentes perspectivas.
- *Escucha empática:* Prestar atención activa a las ideas y necesidades de los demás.
- *Comunicación efectiva y asertiva:* Expresar ideas de forma clara y precisa, respetando las opiniones de los demás.
- *Lluvia de ideas:* Generar un espacio creativo para la exploración de soluciones innovadoras.
- *Búsqueda de soluciones conjuntas:* Encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de todos los involucrados.

También es importante señalar que existen tres tipos de equipos que generan sinergia como son: los equipos de solución del problema, los

equipos autodirigidos y los equipos interfuncionales, y se caracterizan por:

1. *Equipos de solución de problemas*: Comparten ideas y sugerencias para mejorar los procesos y métodos de trabajo.
2. *Equipos autodirigidos*: Planifican, programan y controlan su propio trabajo de forma autónoma.
3. *Equipos interfuncionales*: Combinan las habilidades y conocimientos de diferentes áreas para resolver problemas complejos.

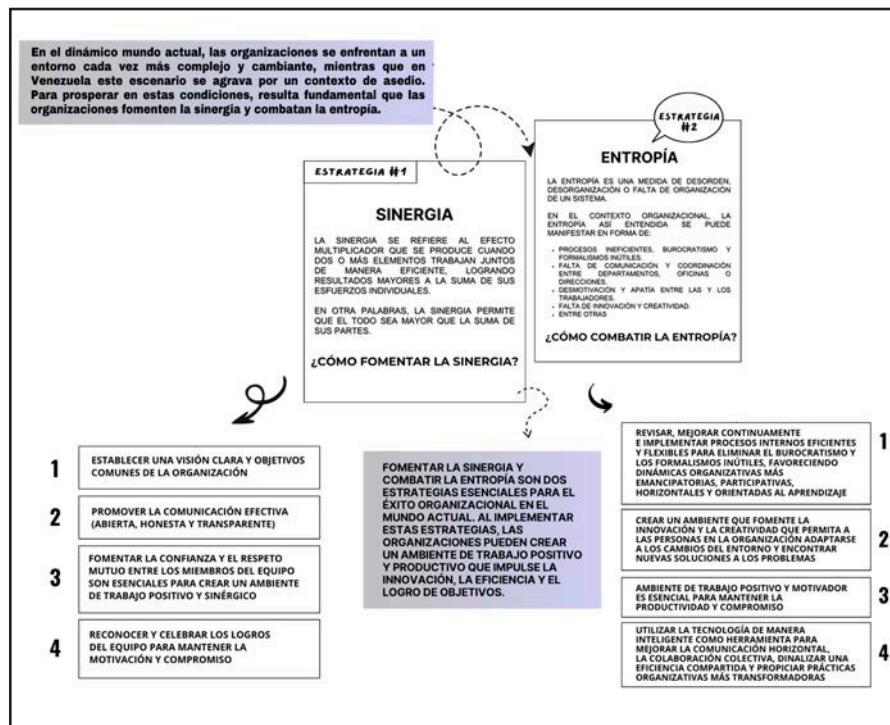
La creación de una cultura sinérgica en la organización requiere un esfuerzo continuo, pero los resultados son altamente beneficiosos. La sinergia permite a los equipos trabajar de forma más eficiente, creativa y productiva, impulsando el logro de objetivos y el éxito de la organización. De allí que la sinergia en el ambiente de trabajo de las organizaciones es de vital importancia y argumento algunas razones de lo que la sinergia genera (Gráfico N° 1):



Con el gráfico circular anterior creemos que la sinergia es un elemento esencial para el éxito de cualquier organización, especialmente

la organización universitaria pública, porque cuando se logra crear un ambiente de trabajo sinérgico, se produce un efecto multiplicador en el que el resultado final es mayor que la suma de las partes individuales. Esto se traduce en una mayor productividad, una mejor comunicación y colaboración, una mayor creatividad, participación e innovación, una mayor motivación y satisfacción laboral, y un mejor clima laboral.

Lo contrario de la sinergia es la entropía que es una medida del desorden, desorganización o falta de organización en un sistema. En el contexto organizacional, la entropía se puede manifestar en forma de procesos inefficientes y burocratismo; falta de comunicación y coordinación entre departamentos; desmotivación y apatía entre los empleados: falta de innovación y creatividad, entre otras. A continuación, el Gráfico N° 2 que lo sintetiza:



Fuente: Norjhira Romero Pérez (2024)

## Transformación cultural gradual y participativa

La implementación de un nuevo enfoque andragógico en las organizaciones universitarias públicas venezolanas o de la nueva visión de la andragogía que sale del ambiente educativo como hecho educativo y entra al ambiente organizacional no es un proceso automático, ni por decreto ni con cambios visibles de un día para otro, sino que requiere un cambio de mentalidad en la comunidad universitaria y una transformación cultural gradual y participativa. Es fundamental:

- Capacitar a los diferentes actores en los principios de la andragogía y la autogestión.
- Promover una cultura de diálogo, colaboración y confianza.
- Generar espacios de participación donde la comunidad universitaria pueda discutir y tomar decisiones sobre la gestión de la institución.
- 

De allí que considero que la metodología de *Las 4 Disciplinas de la Ejecución: Cómo alcanzar sus principales objetivos estratégicos* desarrollada por Sean Covey, Chris McChesney, Jim Huling (2017) propicia el marco de referencia para las organizaciones que buscan aumentar la ejecución estratégica por medio de crear una cultura de alto desempeño y resulta pertinente, por cuanto se trata de:

- a. *Disciplina 1: Enfocarse en lo crucialmente importante.*
  - Esta es la disciplina del *enfoque*. La ejecución excepcional comienza con la reducción del enfoque, identificando claramente lo que se debe hacer. De lo contrario, nada más que usted logre realmente importa mucho.
- b. *Disciplina 2: Tomar acción (actuar) sobre las medidas de predicción.*
  - Esta es la disciplina del *apalancamiento*. 80% de sus resultados vendrá del 20% de sus actividades. ¿Se enfoca usted en las correctas? La Disciplina 2 se basa en el principio de que no todas las acciones se crean igual. Identifique y actúe sobre las actividades de mayor apalancamiento.
- c. *Disciplina 3: Llevar (crear) un tablero de resultados convincente.*

- Esta es la disciplina del *compromiso*. Las personas y los equipos juegan de manera diferente cuando llevan la puntuación, y los tableros de resultados correctos motivan a los jugadores a ganar.
- d. *Disciplina 4*: Establecer (crear) una cadena de rendición de cuentas.
  - Esta es la disciplina de la *rendición de cuentas*. Cada equipo se involucra en un proceso semanal sencillo que destaca los éxitos, analiza las fallas y corrige el curso según sea necesario, creando el mejor sistema de administración del desempeño.

La construcción de una organización universitaria pública venezolana más fuerte, antifrágil, ágil, aprendedora y comprometida con el futuro del país es un desafío que requiere el esfuerzo y la colaboración de todas las personas.

### **Cierre conclusivo y abierto: fomentar la sinergia y combatir la entropía**

Más que llegar a conclusiones, este ensayo busca abrir un espacio de diálogo y debate sobre esta propuesta, con el fin de construir un modelo de universidad pública venezolana más fuerte, resiliente; una universidad comprometida con el futuro del país y que entre sus estrategias está el fomentar la sinergia y combatir la entropía.

De allí que propongo la adopción sinérgica de un enfoque andragógico y las 4 Disciplinas de la Ejecución en las universidades públicas venezolanas como estrategia para:

- Fortalecer la generación de ingresos propios.
- Mejorar los procesos universitarios.
- Fortalecer el compromiso de la comunidad.
- Impulsar la transformación hacia una universidad inteligente, participativa y sostenible.

En tal sentido, los principales argumentos que sustentan la tesis de que 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, es porque encuentro en este Gráfico N° 3 que lo necesario es:



¿Es este el camino? No lo sé, ciertamente. Pero es un futuro esperanzador para la universidad pública venezolana que me hace sentido: entre la nueva visión de la andragogía en las organizaciones y lo que respecta a la ejecución. La discusión y el debate amplio, inclusivo y plural siempre abierto con un compromiso ético-político con el futuro del país y la construcción colectiva de soluciones como alternativa a las formas, modelos y formatos tradicionales que ya no dan cuenta de los nuevos tiempos y la construcción de subjetividades en las organizaciones universitarias públicas venezolanas como motores del desarrollo del país.

## Referencias

- Adam, Félix (1986). *La Teoría Sinérgica y el Aprendizaje Adulto*. En: Adam de Guevara, Elena y Villarini Jusino, Ángel, *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam* (2009). X Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento y III Congreso Nacional por una Educación de Calidad, Colombia (pp. 113 – 129).
- Adam de Guevara, Elena y Villarini Jusino, Ángel,(2009). *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Adam*. X Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento y III Congreso Nacional por una Educación de Calidad, Colombia,
- Adam de Guevara, Elena (2014) *El Pensamiento Andragógico de Félix Adam y su trascendencia en la educación universitaria de América Latina y el Caribe*. Ediciones del Rectorado UNESR.
- Ahumana, Luis (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*. Ediciones de Valparaíso. <https://jestiondeltalento humano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/teorc3ada-y-cambio-de-las-organizaciones-un-acercamiento-desde-los-modelos-de-aprendizaje-organizacional-luis-ahumada-figueroa.pdf>.
- Ansoff, H. Igor (1965). *El Planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración*. 2a. edición. Trillas.
- Argyris, Chris. *La dirección y el desarrollo organizacional: el camino de XA a YB*. Editorial El Ateneo.
- Argyris, Chris y Schön, Donald (1978). *Aprendizaje organizacional: una perspectiva desde la teoría de la acción*. Trillas.
- Cangelosi, Victor y Dill, Walter (1955) *Aprendizaje organizacional. Observaciones hacia una teoría*. Administrative Science Quarterly, 10, (2), p. p. 175-203. <http://dx.doi.org/10.2307/2391412>.
- Chandler, Alfred (1962). *Estrategia y Estructura*. BearBook. [https://books.google.co.ve/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Cyert, Richard y March, James (1963). *Teoría del comportamiento de la empresa*. Trillas.

- Drucker, Peter (1954). *La práctica de la gestión*. Sudamerica. <https://bibliat.unam.mx/hevila/Innovarrevistadecienciasadministrativasysociales/2009/vol19no33/11.pdf>.
- Drucker, Peter (1973). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- Drucker, Peter (1981). *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo.
- Fiol, Marlene y Lyles, Maojorie (1985). Aprendizaje Organizacional. *La Academia de Revisión de Gestión*, Vol. 10 (, No. 4) (octubre de 1985), p.p. 803-813 <https://doi.org/10.2307/258048>.
- Espinoza Bartoli Italia María (2024). *Sinergia en las Organizaciones* [Seminario N° 2]. *Primera Cohorte del Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones* [Diapositivas de presentación].
- Gómez Foronda, Susana (2020). *Organizaciones inteligentes: empresas, equipos y líderes de alto rendimiento sostenible para un mundo en transformación*. Ediciones B. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898606>.
- Hamel, Gary y Prahalad, C.K. (1994). *Competiendo con el Futuro*. Ariel.
- Hrebiniak, Lawrence G. y Joyce, William F. (1984) *Gestión de Organizaciones: Un Enfoque Sistémico*. Prentice hall.
- Ismail, Salim (2024, 18 de noviembre). *Las empresas que dominarán la era digital: Organizaciones*. [Video] YouTube.<https://www.youtube.com/watch?v=dPG02C22yLg>.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril (1955). *Principios de Gerencia*. Mc Graw Hill.
- Lewin, K. (1988). *La Teoría del Campo en las Ciencias Sociales*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Merlano Medrano, Samuel (2011). *Sinergia en el ambiente de trabajo*. <https://econpapers.repec.org>.
- Merton, Robert (2002). *Teoría y estructura sociales*. Fondo de Cultura Económica.

- Meza, Héctor M. (2016). La organización abierta al aprendizaje. Infosol: <https://infosol.com.mx/wordpress/como-aplicar-la-inteligencia-empresarial-para-una-comunicacion-smart/>.
- Mintzberg, Henry (1998). *El Proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Ediciones Deusto.
- Mintzberg, Henry (1984) *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El ateneo.
- Mintzberg Henry (1998). *Safari de la Estrategia*. Granica.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford.
- Porter, Michael (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janés.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). *Administration*. Octava Edición. Pearson Educación.
- Rumelt, Richard (2011). *Buenas Estrategias/Malas Estrategias*. Arpa Editores.
- Senge, Peter (1990). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Simon, Herbert A. y James G. March (1958). *Aprendizaje organizacional como estrategia para el desarrollo*. Editorial Ariel.
- Simon, Herbert A. y James G. March (1961). *Teoría de la organización*. Editorial Ariel. Strategor (1988) Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa. Masson.
- Torres, Lenin (2018). *Organizaciones Inteligentes.: Como desarrollarlas*. Tercera Edicion. Spanish Edition.
- Valdez, Julio (2024). *Procesos sociopolíticos y participación comunitaria con enfoque andragógico*. Cuadernillo 3(157). Cepap. [https://drive.google.com/file/d/1UGcjDQ8\\_HhD2hU8WwYCcsQz-uaQmUPZq/view](https://drive.google.com/file/d/1UGcjDQ8_HhD2hU8WwYCcsQz-uaQmUPZq/view).

Zambrano, Luisa Fernanda (2022). *La administración insurgente para la gestión académica universitaria una mirada desde la episteme cimarrona*. [Tesis Doctoral para optar al título de Doctora en Gestión para la Creación Intelectual] Archivo digital. <https://drive.google.com/file/d/1S7htRABszXKd71bxq7zNIlCnz-o2e9d0/view>.