Depósito Legal: ME2018000069
ISSN: 2665-0495
REVISTA DE INVESTIGACIÓN, DOCENCIA Y EXTENSIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
IDEULA
ODONTOLOGÍA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES MÉRIDA VENEZUELA
Órgano divulgativo oficial del Departamento de Investigación, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes. Mérida,Venezuela

ENSAYO

EL ANDRAGOGO Y LA SINERGIA ORGANIZACIONAL

Zambrano-Díaz, Luisa Fernanda.

Socióloga. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
Doctora en Ciencias Sociales. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
Doctora en Gestión para la Creación Intelectual. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Caracas, Venezuela.
Postdoctorado en Andragogía de las Organizaciones.
Profesora Titular de la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Caracas, Venezuela.

Autor de contacto: Luisa Fernanda Zambrano Díaz
e-mail: lzambranogerenteii@gmail.com

Cómo citar este artículo:

Vancouver: Zambrano-Díaz LF. El andragogo y la sinergia organizacional. IDEULA. 2026;(18): 85-105.

APA: Zambrano-Díaz, L.F. (2026). El andragogo y la sinergia organizacional. *IDEULA*, (18), 85-105.

Recibido: 01/09/2026 **Evaluado:** 17/09/2026 **Aceptado:** 15/11/2026

RESUMEN

Este ensayo explora la relación esencial entre la andragogía y la gerencia, destacando la transformación del jefe, director o gerente en un andragogo organizacional. Este líder comprende la importancia de la comunicación, el liderazgo inspirador, la colaboración, una cultura basada en la esperanza, así como la sensibilidad y la gestión de emociones, reconociendo las fallas y errores como fuentes clave de aprendizaje permanente. Además, se analizan elementos que generan entropía y dificultan el trabajo colaborativo, los cuales, desde la perspectiva del andragogo organizacional, se convierten en oportunidades de aprendizaje y experiencias que fomentan la sinergia y la antifragilidad. Se concluye que, ante los escenarios de incertidumbre, que generan para los y las adultas las tecnologías digitales y la inteligencia artificial, hoy más que nunca, se necesitan líderes andragógicos organizacionales dotados de habilidades y estrategias socioemocionales, colaborativas, tecnológicas y sinérgicas, capaces de tejer esperanza para la humanidad.

Palabras clave: andragogía, andragogo organizacional, sinergia organizacional, entropía.

IDEULA. Nro. 18 Julio-Diciembre 2026. pp. 85-105.
Ensayo

ISSN: 2665-0495 Depósito Legal: ME2018000069
http://erevistas.saber.ula.ve/ideula

THE ANDRAGOGUE AND ORGANIZATIONAL SYNERGY

ABSTRACT

This essay explores the essential relationship between andragogy and management, highlighting the transformation of a boss, director, or manager into an organizational andragogue. Such a leader understands the importance of communication, inspirational leadership, collaboration, and a culture rooted in hope—as well as the value of emotional sensitivity and management—while recognizing failures and errors as key sources of continuous learning. Furthermore, the text examines elements that generate entropy and hinder collaborative work; from the perspective of the organizational andragogue, these are reframed as learning opportunities and experiences that foster synergy and antifragility. The essay concludes that, given the uncertainty—for adults—brought about by digital technologies and artificial intelligence, there is a greater need than ever for organizational andragogical leaders. These leaders must possess socio-emotional, collaborative, technological, and synergistic skills and strategies, enabling them to weave hope for humanity.

Keywords: andragogy, organizational andragogue, organizational synergy, entropy.

INTRODUCCIÓN

La andragogía es una ciencia que procura adecuar la enseñanza y los aprendizajes durante el tiempo más prolongado de la vida: la adultez. Son variados los autores que han trabajado la andragogía, por lo que podríamos mencionar entre los más destacados a Eduard C. Lindeman (1926), citado por Malcolm Knowles (2006) en su obra Andragogía: El aprendizaje de los adultos, para quien “la educación de adultos es un proceso por el cual los alumnos cobran conciencia de sus experiencias más importantes. [...] Los significados acompañan a la experiencia cuando sabemos lo que sucede y qué importancia tiene ese suceso en nuestra personalidad” (p. 42). Asimismo, puede citarse a Félix Adam (1976) quien consideró con base en las características de los adultos que en la andragogía no podría existir el proceso de Enseñanza-Aprendizaje (EA) que es un proceso dirigido por el pedagogo, sino un proceso de Orientación Aprendizaje (OA), una facilitación para que el adulto construya su aprendizaje, y, el docente, dentro de sus funciones

sustantivas, atienda y oriente al o a los participantes, de tal manera que puedan asegurar sus aprendizajes.

Esto se debe a que los seres humanos aprenden "…según la etapa de su desarrollo psicobiológico y en atención a su contexto filosófico, geohistórico, lúdico, ergológico y sociocultural", como bien lo indica Elena Adam (2024). Por tanto, se trata de aprendizajes y conocimientos que se adquieren de manera participativa, horizontal y autogestionaria, durante el transcurso de la existencia humana, dentro de una organización, sea cual sea su naturaleza, la familia, la comunidad, la empresa, la fábrica, la universidad, entre otras.

La sinergia, en su esencia, se refiere a la idea de que «el todo es mayor que la suma de sus partes», con esta idea, se procura un mundo cada vez más colaborativo, desarrollando capacidades para trabajar en equipo, aprovechar y sumar fortalezas individuales como esenciales para lograr mejores resultados.

Hoy, vincular la andragogía y la sinergia en el contexto organizacional exige comprender cómo aprenden los adultos mientras resuelven sus vidas vinculados de diferentes formas a fenómenos como la digitalización, virtualización y la inteligencia artificial, los cuales provocan la aceleración del tiempo, la densidad de eventos, la simultaneidad de los procesos, la fragilidad, la sobrecarga emocional y cognitiva, las condiciones de hiperrealidad que desbordan la capacidad de control en lo individual para convertirse en redes organizacionales, donde cada adulto debe hacerse parte de un equipo y colaborar eficazmente para lograr resultados juntos, superando con creces lo que podrían haber logrado trabajando de forma aislada.

De manera que, la sinergia organizacional es potenciada enormemente cuando se incluye el término andragogía, la educación y formación permanente de los miembros de una organización y se constituyen en sistemas colaborativos entre adultos, que conviven, aprenden y desarrollan volúmenes considerables de trabajo y tareas en ambientes laborales con importantes desafíos y metas por alcanzar, especialmente las vinculadas a la virtualización de las realidades.

Reunir estos términos nos permitirá reflexionar sobre múltiples interrogantes, pues, como sabemos, formar equipos entre adultos con diferentes disponibilidades de tiempo, recursos, caracteres, creencias e intereses puede ser una tarea muy compleja e incluso conflictiva. Sin embargo, es necesario plantearnos interrogantes como: ¿qué factores intervienen en la creación de sinergia organizacional?; ¿cómo afectan las emociones, los errores y fracasos la generación de sinergia?; ¿cómo se logra transformar grupos de trabajo en equipos de alto desempeño para generar ambientes laborales en espacios de aprendizaje permanente?; ¿cómo contribuye la sinergia organizacional con la antifragilidad de la organización?, ¿cuál es el papel de la sinergia organizacional andragógica en tiempos de inteligencia artificial?.

DESARROLLO

Las interrogantes que persigue responder el presente ensayo llevan a plantear la sinergia organizacional andragógica como un conjunto de saberes, dinámicas y estrategias, que coadyuvan a convertir hombres y mujeres, individualidades o grupos, en equipos de alto desempeño organizacional capaces de alcanzar resultados que superen la suma de sus partes, en entornos de permanente transformación digital y en un mundo laboral cada vez más interconectado y dependiente de la tecnología, donde predominan lo desconocido, la incertidumbre, la opacidad y la comprensión incompleta de la realidad.

Esta perspectiva se centra en comprender que las organizaciones humanas son sistemas, en los que actúan personas, grupos y equipos de trabajo. En ellos, los conocimientos y aprendizajes emergen de las experiencias, la convivencia, las fallas, los errores, los éxitos y los logros, que se entretejen tanto de forma individual como colectiva. De este modo, la sinergia se constituye en una suma que va mucho más allá de las partes y trasciende herramientas administrativas, para convertirse en un elemento estratégico en la gestión de equipos de alto desempeño.

Como plantea la Dra. Elena Adam (2024), la sinergia organizacional andragógica requiere de múltiples estrategias de sociodidaxia, para asegurar la educación permanente entre adultos y

adultas en los contextos hipercomplejos de la era digimoderna. Por tanto, el papel del líder o andragogo organizacional es fundamental: como adulto consciente de sí mismo, asume su rol en la organización, y se relaciona efectiva y afectivamente con los demás, considerando sus particularidades para inducir y provocar procesos de aprendizaje permanente que repercuten en la cultura y en la sinergia organizacional andragógica. Esto adquiere especial relevancia ante la penetración de la inteligencia artificial (IA), en el campo laboral, un fenómeno que acentúa las desigualdades y las brechas en la contratación y la formación de adultos donde algunos logran reconfigurar sus competencias y otros quedan autoexcluidos de los nuevos circuitos laborales (OECD, 2024).

Esta dinámica confirma que el acceso al empleo ya no depende exclusivamente del nivel educativo formal, sino de la capacidad organizacional para absorber, traducir y escalar tecnologías emergentes, mediante políticas de formación continua y reconversión profesional andragógica, entendiendo que las experiencias formativas se obtienen de los errores, de los sucesos aleatorios y de las crisis, como las fuentes de aprendizaje permanente que fortalecen la madurez y la sinergia organizacional, lo cual más adelante estaremos asociando con la noción de antifragilidad.

Los principios fundantes de la andragogía ahora vistos en el contexto de las organizaciones conllevan a convertir ese facilitador/docente que operaba desde un aula o espacio académico, en un líder/jefe/gerente, en un andragogo organizacional que impulsa la creación de sinergia organizacional andragógica en espacios laborales/ comunales para:

- El autodireccionamiento y la responsabilidad: este líder entiende que los adultos y adultas se autodirigen y son responsables de su propio aprendizaje. Por ello, son empleados y empleadas que toman iniciativas, buscan soluciones y se apropian de sus tareas y proyectos. Cuando las y los individuos se sienten empoderados y responsables, están más dispuestos a colaborar y contribuir activamente, lo que es esencial para la sinergia. Este andragogo sabe dónde ir, qué hacer y se convierte en un real emprendedor que toma decisiones y

asume plena responsabilidad por su trabajo y el de otros, comunica y se empeña en que todos y todas se vean como un todo interconectado, lo cual aporta muchísimo a la organización.

- La valoración de la experiencia: el andragogo asume que los adultos y las adultas traen consigo una vasta cantidad de experiencia, por ello, procura contextos sinérgicos organizacionales, donde las diversas experiencias de los/las empleados/as se valoran y se utilizan para enriquecer las discusiones, la resolución de problemas y la innovación. Impulsa el intercambio de conocimientos y lecciones aprendidas de las experiencias individuales, fomenta una inteligencia colectiva que supera la suma de las partes. Esta valoración incluye espacios para intercambiar múltiples aspectos ya mencionados que van desde la diversidad de género, roles en la organización, las emociones, diferencias religiosas y culturales. Cuando el andragogo organizacional valora la experiencia del aprendiz lo impulsa a ser un hacedor altamente eficiente, más versátil, y facilita la adaptabilidad a los equipos de trabajo.

- La orientación a la resolución de problemas y relevancia: el líder orienta a los adultos y a las adultas a resolver problemas reales, concretos, y a reflexionar sobre el conocimiento relevante generado en esas prácticas para sus vidas y la de la organización. Lidera centrado en desafíos institucionales/empresariales concretos. Esto impulsa a los equipos a aplicar lo aprendido de forma inmediata, colaborativa y complementaria para encontrar soluciones, generando un ciclo de aprendizaje y mejora continua que fortalece la sinergia y crea confianza entre los miembros del equipo, entre equipos, o entre el liderazgo y los empleados, generándose una cultura que prioriza la colaboración, valora el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos, para la creación de un clima laboral también inclusivo, que valora la diversidad sexual y de género. El andragogo organizacional, impulsa a los equipos a ver sus errores, a buscar la resolución de los conflictos, busca impactar en la confianza del grupo, le da relevancia a las posibilidades de generar sinergia,

asimismo, detecta a los trabajadores menos eficientes para establecer tareas básicas, y que estos asuman las responsabilidades y el compromiso que estas suponen.

- La horizontalidad y diálogo abierto: promueve una relación horizontal entre los que aprenden, todos aprenden mutuamente. Esto se refleja en una cultura de comunicación abierta, donde las jerarquías se flexibilizan para permitir un flujo libre de ideas y retroalimentación. Este diálogo bidireccional es vital para construir confianza, resolver conflictos y asegurar que todas las voces sean escuchadas y valoradas, elementos cruciales para la sinergia. Aquí es muy importante que estos líderes tengan canales de comunicación claros, con bidireccionalidad y transparencia.

- La motivación intrínseca y propósito compartido: este líder, comprende que la motivación de los adultos para aprender es en gran medida interna, impulsada por la necesidad de crecimiento personal y profesional. Cuando las organizaciones adoptan un enfoque andragógico, conectan el aprendizaje con los objetivos y el propósito de los empleados. Al alinear los intereses individuales con las metas organizacionales, se crea un sentido de propósito compartido que impulsa la colaboración y la sinergia, ya que los individuos ven cómo su contribución se integra en un todo mayor. Aquí es clave, en la creación de sinergia, un líder que fomente activamente la colaboración, sirva de ejemplo con sus acciones y facilite los apoyos necesarios para la construcción del todo.

La sinergia organizacional entiende que «nada grande se hace solo». Por ello, es necesario comprender la relación entre andragogía y gerencia que llevan intrínseca la transformación ya no solo del docente/facilitador en un jefe/director sino en un andragogo organizacional que entiende la comunicación, el liderazgo inspirado, la colaboración, la cultura, el aprendizaje continuo, la sensibilidad y dignidad humana. Este jefe/director o líder/gerente se transforma al mismo tiempo en un «tejedor de esperanzas» en especial en momentos de crisis organizacional, social o contingencia. El rol del andragogo organizacional es potenciar la esperanza en el tejido social de

la organización (muy especialmente en nuestro país Venezuela, tras los terremotos del 24 de junio 2026) siendo fundamental que los líderes de las organizaciones cumplan con este rol.

La esperanza es un factor tangible dentro de las organizaciones. Según el modelo de Snyder (2000), la esperanza se define con base en dos términos: «voluntad» y «camino». La voluntad o motivación para alcanzar un propósito y la capacidad para trazar el camino que permita lograrlo.

De allí que es tarea del andragogo organizacional como «tejedor de esperanzas», combinar la motivación, las ganas de aprender y de experimentar de las y los adultas dentro de la organización, con la capacidad de planificar, concebir, planear, lo nuevo, como un todo para construir el bien común. Cuando en una organización, la voluntad de los empleados ha sido erosionada por el miedo, la incertidumbre y los caminos han sido bloqueados por emociones negativas, la esperanza no es un lujo emocional y la sinergia organizacional debe pensarse como un factor productivo que influye directamente en el TODO, pues es altamente evidente que las y los adultos esperanzados son más creativos y persistentes. Cuando hay esperanza se reduce la intención de abandono, por tanto, no hay tanta rotación de personal dentro de la organización y la esperanza facilita la cooperación espontánea entre las personas posibilitando la generación de sinergia.

Por ello, el/la líder y andragogo organizacional es un «tejedor de esperanzas», no de una espera pasiva ni un optimismo ingenuo; es insistencia, resistencia activa, resiliencia y construcción colectiva que fortalece y mejora (la insistencia contra el desastre). El ejercicio de tejer esperanza también lo convierte en un «arquitecto de horizontalidad», que sustituye el mando coercitivo por la facilitación inspiradora, relacionándose afectiva y efectivamente con los trabajadores, gestionando la vulnerabilidad y convirtiendo la apatía en compromiso con un propósito compartido, un proyecto colectivo. Es así como va configurando un tejido de esperanza que apunta hacia la antifragilidad ya que como apunta Taleb Nassim Nicholas (2012) esta "…es más que resiliencia o robustez. Lo resiliente aguanta los choques y sigue igual; lo antifrágil mejora. Esta

propiedad se halla detrás de todo lo que ha cambiado con el tiempo: la evolución, la cultura, las ideas, las revoluciones, … ". (p. 22)

Como se ha evidenciado, la sinergia organizacional no es un resultado automático que se obtiene sólo de sumar individualidades, por el contrario, es un proceso hipercomplejo que reúne muchos elementos, entre ellos, aspectos individuales o personales, socioeconómicos, religiosos, de relaciones de poder, estereotipos de género, emociones y creencias humanas, todos ellos considerados como factores que pueden dificultar la sinergia organizacional andragógica, aunque, en general hablamos de sinergia en términos positivos, es decir, que el todo no es la suma de sus partes (2+2=5), siendo la diferencia con 4 el valor positivo de las partes interrelacionadas en una integridad. También, como explica Tapia (2009): "la cuenta podría ser (2+2= 3), en estos casos, deberíamos tener cuidado con las combinaciones de los elementos que arrojan una sinergia negativa por el disvalor producido. … se produce un esfuerzo conjunto con la intención de un mejoramiento, pero el efecto obtenido es inconveniente". (p. 1)

De esta manera, debemos tener en cuenta que todos los elementos son importantes cuando hablamos de conflictos y las posibles dificultades para generar sinergia en las organizaciones y generar entropía, la cual se fortalece cuando las organizaciones no reconocen los conocimientos y aprendizajes, ni regulan el clima emocional, no fomentan la cultura del cuidado, el respeto e igualdad de género y no permiten que los afectos (confianza, empatía, reconocimiento) sostengan la cooperación y la construcción colectiva de manera andragógica.

El líder que construye sinergia organizacional andragógica tiene en cuenta, como lo señalan Alarcón e Iborra (2026), la existencia al interior de las organizaciones de una importante brecha intergeneracional que "… genera tensiones en la productividad, diferencias en la velocidad de aprendizaje, desafíos en la comunicación y la colaboración y limitaciones en la adopción de tecnologías educativas o corporativas." (p. 9), lo que da mayor fuerza a la puesta en práctica de los principios fundantes de la andragogía en el contexto de las organizaciones, estrategias

sociodidácticas de formación diferenciada, mentoría intergeneracional y aprendizaje permanente de la andragogía organizacional. para transformar aquellos grupos conformados por individuos que, aunque trabajan juntos y realizan una tarea común, cada miembro mantiene responsabilidad individual por su desempeño y no vincula su trabajo al de sus compañeros(as); aquellos grupos en los que cada integrante tiene metas propias que, aunque contribuyen de manera general al resultado del grupo, no logran generar sinergia, dependiendo el éxito del grupo del desempeño de cada miembro por separado; aquellos grupos con una coordinación limitada y una comunicación básica para realizar tareas específicas, donde la mayoría de las veces las decisiones son centralizadas, y, aunque hay un líder que dirige, pone tareas y toma decisiones, al final los resultados están enfocados en cumplir con las tareas asignadas, y no en la integración del grupo o la innovación.

A diferencia de este tipo de grupo de trabajo, están los equipos de trabajo, en los cuales cada persona busca coordinar sus objetivos de trabajo con los de los otros compañeros (as), esto crea un nivel de interdependencia, compromiso y enfoque en resultados extraordinarios. Estos equipos de alto desempeño generan una sinergia que permite superar las expectativas y alcanzar un rendimiento superior. Para estos equipos la sinergia organizacional andragógica es el pilar fundamental para practicar la formación permanente, con confianza, liderazgo efectivo, claridad de objetivos, comunicación y cultura de colaboración. Un grupo se transforma en un equipo de alto desempeño cuando aprende a combinar objetivos claros, roles precisos, confianza mutua, comunicación efectiva y liderazgo transformacional que potencia tanto el desarrollo individual como los resultados colectivos. No obstante, este proceso no es puntual, ya que requiere aprendizaje permanente, respeto, constancia y adaptación a los desafíos internos y del entorno. La clave está en aprender a equilibrar de manera andragógica las expectativas, experiencias, motivaciones y capacidades de manera integrada.

Pero, como bien sabemos, los conflictos son elementos inevitables en la dinámica de las relaciones sociales, pues es propio de los seres humanos tener diferencias de intereses, deseos y necesidades. Existen diversos tipos de conflictos organizacionales, de forma genérica podemos clasificarlos

como: interpersonales, intergrupales e intragrupales, dichos conflictos por lo general presentan varios momentos o fases: la latencia, donde comienzan a surgir las diferencias, la fase de percepción, donde las partes involucradas reconocen el conflicto, la fase de manifestación, donde el conflicto se hace evidente, y la fase de resolución, donde las partes buscan soluciones al conflicto. Por tanto, es fundamental entender que los conflictos no se pueden esconder negándolos o apagándolos, como bien explica Aldana Saraccini (2012):

> "Para conceptuar el conflicto, se parte de que su característica no es ser negativo. Por el contrario, igual que las crisis, los conflictos permiten el crecimiento, la innovación, el progreso, la evolución, la mejoría de la situación. Pues, las circunstancias empeoran, precisamente, cuando no se saben solucionar los conflictos. …". (p. 157)

Los conflictos son dinámicos, cambiantes e inevitables en el entorno laboral, y saber cómo gestionarlos eficazmente es una responsabilidad fundamental del andragogo organizacional, quien no debe negarlos, sino buscar comprenderlos e identificarlos para resolverlos adecuadamente y evitar consecuencias negativas. Este debe identificar, por ejemplo, cuándo las organizaciones están atravesadas en sus estructuras por desigualdades de género, injusticias en la distribución del poder y de los cargos de responsabilidad, mala comunicación, desarticulación, invisibilización y menosprecio del elemento emocional, estableciendo sólo estándares de productividad y eficiencia; para reconocer que en esos espacios, los adultos/as están limitados a tener una participación puramente instrumental, aislándose y dificultando que se produzca la sinergia organizacional andragógica.

Convencionalmente la mayoría de las organizaciones reflejan sus potencialidades para la productividad y la eficiencia, publican sus logros y éxitos, pero pocas veces hablan de los conflictos, dificultades y problemas que afrontan como equipos humanos, sobre todo en contextos de gran incertidumbre, que los enfrentan a grandes tensiones, angustias y preocupaciones sobre los problemas, riesgos e incomunicación, todos los cuales dificultan la creación de sinergia organizacional andragógica.

IDEULA. Nro. 18 Julio-Diciembre 2026. pp. 85-105.
Ensayo

ISSN: 2665-0495 Depósito Legal: ME2018000069
http://erevistas.saber.ula.ve/ideula

Entre los elementos presentes en las organizaciones que dificultan la creación de sinergia organizacional andragógica, están:

- Las islas organizacionales: la tendencia de los departamentos o equipos a operar de forma aislada, sin compartir información, recursos o metas con otras áreas. Esto crea barreras y duplica esfuerzos.
- Inadecuado liderazgo: un liderazgo que no fomenta activamente la colaboración, no predica con el ejemplo, o no proporciona los recursos y el apoyo necesarios, dificultará enormemente la creación de sinergia.
- Falta de confianza: la desconfianza entre los miembros del equipo, entre equipos o entre el liderazgo y los empleados. Sin confianza, la colaboración genuina es muy difícil. No confían en sus aprendizajes adquiridos desde las experiencias individuales y colectivas.
- Resistencia al cambio**:** las personas y los sistemas a menudo se resisten a nuevas formas de trabajar que implican mayor interdependencia y apertura, prefiriendo la comodidad de los métodos establecidos. Se resisten a reconocer sus experiencias vividas como fuente de aprendizaje y conocimiento válido.
- Comunicación ineficaz: la falta de canales claros, transparencia o bidireccionalidad en la comunicación puede llevar a malentendidos, duplicidad de tareas o la omisión de información crucial.
- Falta de objetivos y visión compartida: si los equipos o individuos no están alineados con un propósito común o con metas claras que requieran colaboración, sus esfuerzos se dispersan en lugar de converger.
- Cultura organizacional competitiva: una cultura que prioriza la competencia interna sobre la colaboración, o que no valora el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos,

las diferencias en las creencias culturales, políticas, religiosas y principios morales de los individuos será un obstáculo fundamental.

- Normalización de la violencia estructural contra las mujeres: entendiéndose como sueldos menores y baja posibilidades de promoción, más la doble labor de la mujer (carga mental), incluyendo comentarios y actitudes sexistas (*micromachismos*). Se establece un "techo de cristal" referido como un conjunto de normas informales al interior de las organizaciones que dificultan a las mujeres ascender en la jerarquía organizacional, independientemente de sus competencias laborales o logros alcanzados. Este término hace referencia a una metáfora donde hay una barrera invisible que representa un límite de crecimiento y desarrollo laboral derivado de los estereotipos sociales.

- Las tipologías individuales: que se imponen y que derivan en desacuerdos sobre cómo se realiza una actividad o tarea determinada, las desavenencias debido a diferencias personales presentes de una u otra forma en las organizaciones, afectan la generación de sinergia, ahora bien, cuando se trabaja con equipos relativamente amplios se registran encuentros y desencuentros, luchas de poder, altibajos emocionales, muchas de estas originadas por los estilos o características individuales de las personas, es decir, rasgos de personalidad o maneras de ser (Collantes, Del Cid y Jerkovic, 2024), tipificadas a grandes rasgos como: el narcisista, el hipersensible o paranoico, el crítico controlador o micro gestor, el inestable, entre otras, que dificultan las relaciones empáticas entre las personas, o las formas como se realizan los procesos o se toman las decisiones dentro de la organización.

Muchos de estos elementos están presentes en las organizaciones donde los grupos humanos conviven, y le corresponde al andragogo organizacional comprender los perfiles problemáticos, ayudar a entender el ecosistema organizacional para diseñar programas de formación permanente que desarrollen sociodidaxias que faciliten la creación de equipos más cohesionados, eficaces y

capaces de adaptarse a desafíos, asegurando que cada miembro aporte según sus fortalezas naturales y juntos sean más que el todo.

Ya hemos evidenciado diferentes procesos que pueden dificultar la creación de sinergia en la organización. En estos casos se utiliza el concepto de "entropía organizacional" (Katz y Kahn, 1977), término que viene de la termodinámica, y fue adaptado al área para hacer referencia al grado de caos o desorden que ocurre en una organización, como resultado de su propio funcionamiento o desgaste. Es decir, que la entropía funciona como una tendencia natural y siempre existe la posibilidad de presentarse una pérdida de relaciones entre los miembros de la empresa o algún otro problema, que los lleve a la desorganización.

La entropía organizacional debe ser una fuente de aprendizaje, y, el líder, gerente andragogo organizacional, debe estar atento para detectar estas situaciones de conflicto y entropía, desarrollar enfoques, estrategias para su resolución y procurar entornos adaptables, resistentes y resilientes de manera inmediata a los cambios humanos, organizacionales y tecnológicos. Tal como bien indica Romero Norjhira (2024) la andragogía organizacional consiste en "…integrar de manera equilibrada el orden y la sinergia con el desorden y la entropía, creando un entorno organizacional andragógico que facilita el aprendizaje permanente, la innovación y el desarrollo efectivo del talento humano." (p. 251).

Ante esto recobra importancia el concepto de antifragilidad (Taleb, 2012) entendiendo que aquellas organizaciones, que no quiebran, no se derrumban, no se desestructuran, no sólo resisten, sino que mejoran cuando las golpean. La organización antifrágil es la que se ve obligada a aprender herramientas nuevas, en escenarios de incertidumbre, a buscar otros nichos y termina siendo más valiosa que antes. El caos la obliga a evolucionar, sobreviven porque usan sus fallas y errores más bien como opciones, y usan las tormentas pequeñas para entrenar, están alertas para percibir todos estos factores o elementos dentro de las organizaciones y equipos de trabajo, evitando que puedan convertirse en situaciones paralizantes, allí radica la importancia de identificarlos como factores de riesgo que atentan contra las organizaciones, y trabajar de manera andragógica, para aprender

de las experiencias, asumiéndolos como errores y fallas que se convierten en fuente primigenia de aprendizaje transformador y antifragilidad. En síntesis, diversos factores dentro de las organizaciones pueden generar conflictos y entropía, pero es crucial identificarlos y analizarlos a fin de implementar estrategias efectivas que los mitiguen, fomentando comunicación abierta e inclusiva, liderazgo decidido, colaboración y alineación de intereses para generar sinergia organizacional andragógica.

La sinergia organizacional andragógica está marcada por la curiosidad, creatividad, la innovación, por tanto, es un espacio de incertidumbre, propicio para errar y fracasar como componente básico del acierto y el aprendizaje. Cada error que cometemos es una lección disfrazada, una oportunidad dorada para aprender y superarnos, transformarnos, hacernos antifrágiles, conscientes desde nuestras mentes y corazones, como individualidades y equipos, lo cual siempre genera sinergia.

La evaluación continua, la reflexión activa y la crítica constructiva son componentes fundamentales en cualquier proceso de aprendizaje personal y grupal. Crear espacios para la evaluación continua permite identificar fortalezas y áreas de mejora, proporcionando información valiosa para ajustar estrategias y optimizar resultados, reflexionando sobre las experiencias y acciones, exitosas y fallidas. Esto permite el desarrollo de la autoconciencia, el pensamiento crítico y la toma de decisiones informadas, compartidas sinérgicamente para contribuir a la construcción de conocimientos significativos y al cultivo de competencias esenciales para enfrentar desafíos dentro de las organizaciones, sea cual sea su naturaleza.

La implementación de una cultura que aprende del fracaso como una piedra angular del éxito y la innovación es, sin duda, un reto de la sinergia organizacional andragógica, ya que invita a romper el tabú de lidiar con el estigma del “fracasado”, “el perdedor”, creando espacios para la reflexión profunda y reporte “sin culpables”, sobre todo cuando se vislumbra que muchos errores son inevitables o impredecibles en sistemas complejos, e “inteligentes”.

Por otra parte, no debemos perder de vista que los errores y fracasos, especialmente cuando son experimentados por adultos (migrantes digitales) en entornos y situaciones inmersivas digitales, se desarrollan en un contexto de constante innovación y volatilidad. Estas circunstancias generan incertidumbre y demandan adaptaciones rápidas, para las cuales no siempre estamos preparados, tanto en el plano técnico como emocional (miedo, tristeza, vergüenza, depresión, frustración, ansiedad, rabia). Estos desafíos impulsan la formación andragógica, enfocada en el desarrollo del carácter, la personalidad y la adquisición de conocimiento profundo. Así, se busca crear sinergias que se nutren del desorden y la no linealidad propia de la vida adulta, contribuyendo a formar equipos resilientes que no se quiebran ante el error o el fracaso, sino que se fortalecen y se vuelven antifrágiles.

De allí que la sinergia organizacional andragógica, tiene un espacio privilegiado para hacer visible y reivindicar la "dimensión emocional" dentro de los procesos formativos organizacionales; no existe ninguna práctica educativa racional-cognitiva que esté aislada de las emociones en especial entre adultos/as. Los aspectos cognitivos centrales en la educación como aprendizaje, atención, memoria, toma de decisiones, motivación y funcionamiento social, no sólo se afectan con la emoción, sino que se entrelazan con procesos emocionales, no lineales.

En el proceso de aprendizaje andragógico, razón y emoción no solo involucran al cerebro entero, toca el alma y la espiritualidad, trabajando como un *todo* de manera conjunta, conexa, de modo interdependiente, que posibilita la capacidad adaptativa de la persona manifestada en sus respuestas a los problemas relacionales y a las conductas disruptivas, y determinan la posibilidad de actuar, pensar, soñar, imaginar y recordar. En tal sentido, conocer y visibilizar las emociones en los contextos organizacionales, tanto para el fracaso como para el logro y el cumplimiento de metas, constituyen una fuente valiosa para lograr la sinergia organizacional andragógica y contribuye hacer antifrágiles los equipos de trabajo. Las lecciones extraídas de los momentos vividos en incertidumbre, caos, con sus emociones expuestas pueden ayudar a crecer, adaptarse y desarrollar

nuevas habilidades y siempre, pero siempre, su suma será más que las partes evidenciando la sinergia.

Así que, la sinergia organizacional andragógica impulsa las relaciones entre adultos/as que conviven y laboran en organizaciones, y en esos entornos desarrollan empatías, a veces conflictos, hacen equipos y colaboran eficazmente, para lograr resultados juntos que superan con creces lo que podrían haber logrado trabajando de forma aislada, por tanto, la suma será mayor que las partes, pero esta suma o plus es fundamentalmente en aprendizaje, conocimientos que claramente conllevan beneficios económicos y materiales, que, sobre todo, se trata de una integración humana de saberes y sentires diversos para la transformación colectiva de sus realidades.

No obstante, no podemos ignorar que hoy la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) emerge no solo como una herramienta complementaria, sino como el auténtico catalizador que dota a la transformación de capacidades cognitivas y predictivas antes inalcanzables. Ante esta realidad transformacional digital, consultamos directamente a la IA, particularmente a Perplexity, sobre: ¿cómo puede entenderse la sinergia organizacional andragógica medidas por las tecnologías y en especial por la IA? respondió lo siguiente: “es posible que las máquinas contribuyan significativamente a la sinergia organizacional, especialmente cuando se integran colaborativamente con el capital humano bajo modelos de trabajo híbridos.” (consultada en abril 2026). Y explica:

> La sinergia organizacional se produce cuando el resultado colectivo supera la suma de las capacidades individuales. En el contexto técnico y empresarial moderno, la sinergia se logra mediante una colaboración efectiva entre humanos y máquinas inteligentes, ya que la Inteligencia Artificial (IA): permite analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y ofrecer recomendaciones estratégicas, también permite un control directo de sistemas, aumentando la coordinación y la eficiencia.

En lo particular creemos tal como lo señala la referencia anterior, sí hay una contribución importante a la sinergia organizacional con los aportes de las tecnologías y la IA; pues no cabe duda de que el desempeño humano se potencia mil veces cuando estas tecnologías se combinan con creatividad, juicio y experiencia humana, juntos desarrollan capacidades que superan los límites tradicionales de cada entidad por separado.

Al respecto, parece importante señalar la encíclica *Magnifica Humanitas* publicada el 25 de mayo de 2026, firmada por el Papa León XIV, documento que se centra en la custodia de la dignidad humana frente a los avances de la inteligencia artificial, así como en los desafíos que esta tecnología plantea para el trabajo, la justicia y la paz; ofreciendo orientación moral y social sobre la revolución digital, destacando la importancia de que la inteligencia artificial sea un instrumento al servicio del ser humano y no un sustituto de su discernimiento moral ni de su capacidad de amar, destaca fundamentalmente la dignidad humana y el trabajo: da una advertencia sobre la deshumanización y la posible devaluación del trabajo frente a la automatización. Por otra parte, habla de la justicia social y la desigualdad. Analizando cómo la IA puede generar nuevas divisiones económicas y sociales y el aspecto de la ética y comunicación, llamando a promover formas de comunicación que respeten siempre la verdad del ser humano.

Por ello, la sinergia organizacional andragógica es un acto puramente humano, y colectivo, que puede apoyarse en las tecnologías y en la IA pero nunca podrá generarse un valor verdaderamente sinérgico sin la intervención de las personas adultas que intercambian sus experiencias, aprendizajes y emocionalidades en espacios organizacionales con ética y confianza.

AL CIERRE

La sinergia organizacional andragógica se fundamenta en la idea de que «nada grande se logra solo». En esa construcción de algo mayor que la suma de sus partes, una organización necesita

comunicación efectiva, liderazgo inspirador, colaboración, una cultura basada en la esperanza y un aprendizaje permanente en un contexto de respeto a la dignidad humana. Los adultos no aprenden bajo la amenaza, ni a través de una instrucción vertical, sino mediante la problematización de su realidad, la reflexión crítica sobre su práctica y la asunción colectiva de los desafíos.

Celebrar el fracaso como maestro implica crear un entorno de seguridad psicológica donde el adulto pueda mostrarse vulnerable, reconocer sus fallas y colaborar abiertamente en la búsqueda de soluciones innovadoras. En este escenario, el andragogo organizacional asume el rol de «tejedor de esperanzas» en momentos de incertidumbre, crisis social o contingencias organizacionales, donde emerge tanto lo mejor como lo peor del ser humano. Por eso, su misión es fortalecer la esperanza dentro del tejido social de la organización, entendida como una resistencia activa y una construcción colectiva que persiste frente a la adversidad y genera antifragilidad.

Hoy más que nunca se requieren líderes andragógicos organizacionales con habilidades y estrategias socioemocionales, colaborativas y sinérgicas, desarrolladas en múltiples ámbitos. Estos líderes comprenden que los empleados actúan con autodirección y responsabilidad, toman la iniciativa, buscan soluciones y asumen sus tareas y proyectos. Además, reconocen la riqueza de experiencias que cada persona aporta, lo que debe ser valorado para favorecer el intercambio de conocimientos y lecciones aprendidas. Este enfoque impulsa a los equipos a aplicar lo aprendido de forma inmediata, colaborativa y complementaria, generando antifragilidad a través de ciclos continuos de aprendizaje y mejora, lo que fortalece la sinergia y la confianza entre sus miembros.

El líder o andragogo organizacional que busca fomentar sinergia andragógica promueve relaciones horizontales y una cultura de comunicación abierta, donde las jerarquías se flexibilizan para permitir un libre flujo de ideas y retroalimentación. Fomenta un diálogo bidireccional con canales claros y transparentes. Además, actúa como motivador, alineando intereses individuales con las metas colectivas, creando un sentido de propósito compartido que potencia la colaboración. Identifica perfiles problemáticos y comprende los ecosistemas organizacionales, lo que le permite

diseñar programas de formación permanente que desarrollan sociodidaxias y facilitan la creación de equipos cohesionados, eficaces y adaptables a los desafíos. Así, cada miembro aporta según sus fortalezas naturales, y juntos logran ser más que la suma de sus partes.

Un TODO, en mayúsculas, que hoy debe incluir también los aspectos tecnológicos y la inteligencia artificial. La inteligencia artificial se define como una potenciadora de la sinergia y de los equipos humanos, quienes, en última instancia, crean la verdadera sinergia andragógica en las organizaciones, ya sean educativas, empresariales o comunitarias.

En este sentido, promovemos diversas líneas de investigación que actualmente se desarrollan en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, vinculadas a la maestría y el postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones, cuyo objetivo es continuar profundizando en estudios empíricos sobre la andragogía organizacional y el impacto de la inteligencia artificial en ámbitos como universidades, empresas y organizaciones populares. Desde estas investigaciones emergen nuevas perspectivas y enfoques que enriquecen y redefinen la andragogía en la actualidad.

REFERENCIAS

Adam, E. (2024). *Sociodidaxia y praxiología de la andragogía* [Presentación de seminario]. Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.

Alarcón Aragón, M., & Iborra Cuéllar, A. (2026). Expectativas laborales en la era fractal y sus tensiones intergeneracionales. *Espergesia*, *13*(1), 7–18. https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v12i1.4305

Aldana Saraccini, A. V. (2012). Empoderamiento femenino: alternativa ética del conflicto entre sexismo e identidad de género. Una oferta equitativa en las grietas económicas del sistema. En CIELAC/UPOLI (Ed.), *Humanidades: la ética en el inicio del siglo XXI* (pp. 152-166). CLACSO.

Barrios Tao, H., Peña Rodríguez, L. J., & Cifuentes Bonnet, R. (2019). Emociones y procesos educativos en el aula: Una revisión narrativa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 202–222.

Collantes, R. D., Del Cid, R., & Jerkovic, M. (2024). Tipos de personalidad y sinergia para el trabajo en equipo: Un estudio de caso. *Sinergia*, *3*(1), 28–38. https://doi.org/10.48204/synergia.v3n1.5067

Katz, D. y Kahn, R. L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas.

Knowles, M. (2006). *Andragogía*. Oxford University Press.

Moss Kanter, R. (1990). *Cuando los gigantes aprenden a bailar: Cómo vencer los desafíos de la dirección empresarial y de las nuevas carreras en la década de los 90.* (A. Martin, Trad.). Plaza & Janés.

Romero Pérez, N. (2024). Sinergia en las organizaciones universitarias públicas venezolanas: Fomentar procesos sinérgicos y combatir la entropía. *Revista Gerencia 2000*, (19), 240–260.

Taleb, N. N. (2012). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós.

Tapia, G. N. (2009). Sinergias en las organizaciones. *Enfoques*, (2), 58–78. Thomson Reuters Checkpoint. https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/fe/material_de_estudio/material/Sinergias%20en%20las%20organizaciones.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Education in multicultural societies: Challenges and policy responses*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.htm

Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic Press.