

“Andragogiando” el tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional

Luisa Fernanda Zambrano Díaz¹

lzambranogerenteii@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Venezuela

Recibido: Septiembre, 2024

Aceptado: Noviembre, 2024

RESUMEN

Este artículo, recoge las reflexiones finales del curso de Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones, de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), trasciende los espacios académicos de la andragogía, como ciencia para pensarla como acción, movimiento, convertida en un “Andragogiando”, procesos que van produciendo aprendizajes hipercomplejos, llenos de emociones, caos, incertidumbres, pensamiento intuitivo y creativo; “andragogiando” es la acción, de aprender/hacer/sentir a través de un transitar curioso, preguntón, irreverente y sensato a la vez, tiempo de aprendizajes efectivo/afectivo en adultos/as durante su vida en las organizaciones. Es una invitación para avanzar “andragogiando las organizaciones”, contextualizando las nuevas exigencias que las tecnologías y la digitalización, así como para pensar en éxitos, fracasos y las múltiples emociones que producen, y convertirlas en espacio/tiempo obligado como parte de las estrategias sinérgicas de una Administración Insurgente

Descriptor: Andragogía organizacional; Andragogiando; Administración insurgente.

¹ Luisa Fernanda Zambrano Díaz. Socióloga, UCV. Doctora en Ciencias Sociales, UCV. Doctora en Gestión para la Creación Intelectual UNESR. Docente con categoría Titular UNESR. Autora de varias publicaciones entre las más recientes: La Administración Insurgente y Transformadora. Sistematización de una experiencia socioproductiva universitaria. (2018). La Administración Insurgente y Transformadora. Una mirada desde la Episteme Cimarrona. (2022). Plan Especial Todo más Tesis de la UNESR, Sentipensar desde sus protagonistas (2024).

“Andragogizing” effective/affective organizational learning time.

Luisa Fernanda Zambrano Díaz
lzambranogerenteii@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Venezuela

ABSTRACT

This writing captures the final reflections from the Postdoctoral course in Andragogy in Organizations at Simón Rodríguez National Experimental University (UNESR). It transcends the academic spaces of andragogy, viewing it not only as a science but also as action and movement, transformed into an act of “Andragogizing” These processes generate hypercomplex learning experiences, filled with emotions, chaos, uncertainties, intuitive and creative thinking. “Andragogizing” involves learning/doing/feeling through a curious, inquisitive, irreverent, and sensible journey. It represents a time of effective learning for adults throughout their lives within organizations. It serves as an invitation to advance Andragogizing within organizations, contextualizing the new demands imposed by technologies and digitalization. Additionally, it encourages reflection on successes, failures, and the myriad of emotions they evoke, transforming them into a necessary space/time for Andragogizing as part of synergistic strategies for an insurgent administration.

Descriptors: Organizational andragogy; Andragogiando; Insurgent Administration.

“Andragogiando” el tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional

Luisa Fernanda Zambrano Díaz
lzambranogerenteii@gmail.com
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Venezuela

RESUMO

Este artigo reúne as reflexões finais do curso de Pós-Doutorado em Andragogia nas Organizações da Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), transcendendo os espaços acadêmicos da andragogia como ciência para pensá-la como ação, movimento, convertida em “Andragogiando”, processos que produzem uma aprendizagem hipercomplexa, cheia de emoções, caos, incertezas, pensamento intuitivo e criativo; “Andragogiando” é a ação de aprender/fazer/sentir por meio de uma jornada curiosa, questionadora, irreverente e sensível, um momento de aprendizagem efetiva/afetiva em adultos durante sua vida nas organizações. É um convite para avançar “andragogizando as organizações”, contextualizando as novas demandas das tecnologias e da digitalização, bem como para pensar sobre sucessos, fracassos e as múltiplas emoções que eles produzem, e transformá-los em um espaço/tempo obrigatório como parte das estratégias sinérgicas de uma Administração Insurgente.

Palavras-chave: Andragogia organizacional; Andragogiando; Administração insurgente.

Introducción

Cuando se habla del tiempo organizacional dentro del modelo capitalista eurocéntrico, es ineludible hacer referencia a los griegos antiguos y su diferencia entre tiempo-kronos y tiempo-kairós. Kronos, el Dios griego que estaba tan asustado de ser suplantado por sus hijos, que se los comió vivos, Kronos es el cómo medimos los días y la vida cuantitativamente.

En cambio, Kairós representa el momento adecuado y trae las cosas en el instante más conveniente, incluso, si es en el último segundo. Cuando surge la oportunidad, se vuelve imparable y tan poderoso que ni siquiera Zeus, el más fuerte de los dioses, puede detenerlo. Kairós es cualitativo y se relaciona con la eficiencia y la oportunidad, es el tiempo cualitativo de la vida, es el tiempo de la oportunidad, el Dios Kairós tenía alas en los pies y corría mucho, pero se le podía atrapar por la larga cola de pelo que colgaban detrás de su cabeza calva. Ambos tiempos se desenvuelven dentro de una concepción lineal de la cultura occidental.

En las culturas nuestroamericanas andinas, en cambio, como explica Guerrero (2016) hay una forma otra de sentir, de vivir y de nombrar el tiempo, la vida, el Kawsay, se teje en un tiempo que no es lineal como el tiempo occidental, ni circular, sino que expresa un sentido de ciclicidad, como representación de la espiral infinita de la vida. La forma como se siente y vive el sentido espiral y cíclico del tiempo, es un movimiento espiral del tiempo de siempre retorna un poco más arriba de su comienzo, lo que implica que no es un tiempo que se repite, sino que es un tiempo que regresa (Kutik) y que en ese retorno, siempre tendrá algo que lo hace

diferente y que nos trae la frescura de lo distinto, para recrear la armonía cósmica del Pacha.

No hay un tiempo lineal, sino temporalidades cíclicas, espirales, por ello, el pasado no está detrás, el futuro adelante y estos separados del presente, como en occidente, sino que para la cosmoexistencia andina, el futuro, el mañana-caya está detrás, en la espalda, porque es un tiempo que aún no nace y por ello todavía no es visible y es imposible vivirlo, sino solo pensarlo; en cambio, el pasado esta adelante, porque es un tiempo vivido y conocido, el presente está aquí, por ello no existe separación entre pasado y presente, puesto que son tiempos que se pueden ver, sentir y vivir.

Tiempo organizacional, aprendizajes efectivos en adultos/as durante su vida en las instituciones, concepciones del tiempo kronos, Kairós, “Kutik” en las organizaciones, nos lleva a preguntarnos sobre las distintas percepciones del tiempo con las que operan las organizaciones públicas y privadas, y en tanto, ¿cómo se valora el tiempo de aprendizaje en los trabajadores de la administración pública?

Andragogía, tiempo de aprendizaje permanente

La andragogía, como una ciencia, trata de adecuar la enseñanza y sus aprendizajes durante el tiempo más prolongado de la vida que es la adultez, porque los humanos aprendemos “...según la etapa de su desarrollo psicobiológico y en atención a su contexto filosófico, geohistórico, lúdico, ergológico y sociocultural”. (Elena Adam 2024); por tanto, son aprendizajes y conocimientos que se adquieren de manera participativa, horizontal y autogestionaria, durante el tránsito de la existencia humana, durante el tiempo de la vida, esto implica, que exista una

sociodidaxia. Es decir, una forma particular, propia de “enseñar a aprender de acuerdo con el tiempo de vida del sujeto que aprende”, y cabe preguntarse, entonces. ¿cómo el espacio organizacional afecta la forma en que aprenden los /las adultas/os? ¿cómo se concibe el aprendizaje durante el tiempo/espacio organizacional? ¿cómo se combinan la curiosidad, la irreverencia, la insurgencia, y la sensatez en el aprendizaje organizacional de los/las adultos/as?

Planteo así, concebir lo andragógico como parte de los saberes y haceres de la organización, sugiero un transitar poético como el del “... caminante no hay camino se hace camino al andar ...”; y en ese caminar se van relacionando y entretejiendo múltiples vivencias que derivan en aprendizajes hipercomplejos, llenos de emociones, caos, incertidumbres, pensamiento intuitivo y creativo que genera el “andragogiando” es decir, la acción, de aprender/hacer/sentir a través de un transitar curioso, preguntón, irreverente y sensato a la vez; un caminar preguntando por la decolonialidad del pensamiento para entrelazar con rigurosidad científica, femenina (en mí caso), crítica y reflexiva, conceptos y concepciones teóricas como la administración insurgente y sus premisas, la episteme cimarrona, la diversidad multifuncional, el género, entre muchos otros asuntos que deben ser repensados en las organizaciones, sea cual sea su naturaleza.

El andragogiando organizacional implica, así, insurgencias y transgresiones necesarias para romper las paredes disciplinarias que hicieron creer que lo académico, lo administrativo y lo económico son cosas diferentes y no guardan vinculación directa pues como bien lo explica Norjhira Romero (2024) el enfoque de la Andragogía de las Organizaciones logra dejar: “atrás la tradicional concepción de

la andragogía como disciplina de la educación y el aprendizaje de los adultos en los ambientes educativos, para atender también la vida o el aprendiz adulto, donde surgen las nuevas exigencias organizacionales” (pág.106).

“Andragogiando lo organizacional” y tiempo productivo para el aprendizaje

Cuando iniciamos este ensayo hicimos referencia a las percepciones culturales del tiempo, distinguiendo que la cultura eurocéntrica tiene dos referentes míticos griegos Kronos y Kairós, vinculados mayormente a la dimensión económica del capitalismo como discurso disciplinar de la modernidad, que aisló el conocimiento, para estudiar y visibilizar de manera separada aspectos de la realidad, situándolos en campos distintos del aprendizaje como educación, pedagogía, andragogía y el pensamiento como psicología, psiquiatría, la gestión como administración, administración de personal, administración de recursos materiales y financieros, administración de empresas y los recursos como materia de la economía, la microeconomía y la macroeconomía, aunque en realidad, todos forman parte indivisible de las organizaciones, y se originan en forma simultánea en las estructuras organizativas humanas.

De igual forma, la linealidad estructurada por “pasado, presente y futuro”, “avance, progreso y desarrollo”, regido por el tiempo Kronos, es el “único” modelo civilizatorio de productividad y rendimiento, aceptado, validado e impuesto como tiempo productivo dentro de las organizaciones, y estudiado fundamentalmente en los entornos administrativos, explica Claudio Mera (2011), “las organizaciones, en el caso del tiempo ofrecen un acuerdo de poderosa presencia denominado

cronometría representada por relojes y calendarios, un acuerdo de numeración sobre esa dimensión de la existencia que percibimos indirectamente ...”

No obstante, la realidad es que la temporalidad va más allá de su medición a través del reloj, y deben considerarse las perspectivas subjetivas de los individuos, así como los conceptos construidos por la sociedad en el transcurrir de la historia. Sin embargo, las organizaciones de la modernidad occidental, y sus formas de administración capitalista han construido la manera de entender y dimensionar económicamente el tiempo y su vinculación a las decisiones de planeación y dirección. Así vemos que, el ritmo de las organizaciones en la modernidad se nos ha impuesto de acuerdo a los estudios disciplinarios (administrativos, educativos y económicos, entre otros) y a las conveniencias de la sociedad industrial depredadora, de sus disciplinas, sus liderazgos y sus administradores, además de las agendas de decisiones y planeación del “futuro, progreso y el desarrollo”.

Sin embargo, dentro de estos ritmos organizacionales de la sociedad actual, se perciben marcadas diferencias entre los tiempos productivos de las instituciones públicas y las privadas. Por ejemplo, hay una fuerte creencia, manifiesta, de que las instituciones privadas existen mayor productividad, eficiencia y efectividad; por tanto, es de suponer que allí el aprendizaje de las personas también se produce del mismo modo, en este tipo de empresas el tiempo Kronos, da las pautas cronométricas, para el aprendizaje racional lineal, medible, monetarizable, cuantificable, que se gana o se lo pierde. La idea de aprendizaje se vincula netamente a capacitación para el desarrollo, conocimiento para el progreso, avances, logros, éxitos, productividad y rendimiento.

Por otra parte, están las empresas públicas, que funcionan a otros ritmos organizacionales, pero comúnmente al valorarlas con los mismos indicadores que las anteriores, son descritas como menos exitosas, menos eficientes, haciendo pensar que el aprendizaje de los y las adultas que laboran en estas instituciones es más aletargado y menos efectivo o significativo. En las instituciones públicas en el tiempo parece no vincularse a productividad y eficiencia del modelo cronométrico capitalista (siendo este su entorno) parecen más cercanas al tiempo Kairós, y tal vez al tiempo Kutik, es decir, una temporalidad cíclica, de espiral, donde la permanencia, el servicio social, la relación con el entorno, tiene otras dimensiones, indican que allí están presentes otros elementos del aprendizaje organizacional con valoraciones necesarias e importantes para garantizar la permanencia, la autogestión y la voluntad de servicio al usuario, esencia misma de estas organizaciones.

Otro elemento a considerar, es lo que señala Byung-Chul Han (2022), la cronometría organizacional capitalista de hoy, ya no obedece al comportamiento de la sociedad disciplinaria de la producción industrial o maquinal, sino una sociedad del rendimiento que se aparta de las prohibiciones y los mandatos y “se hace pasar por sociedad de la libertad, donde la hiperactividad, la cultura del rendimiento y la virtualidad, lo que está generando, es un estado de agotamiento crónico con una afectación negativa al tiempo efectivo de aprendizaje”, (pág 15), es decir, que las/los adultos llegan a un estado tal de embotamiento, saturación, por tanta información, actividades, excitación que pudiesen “negarse a aprender”, sentirse agobiados,

quemados y con ellos cerrándose a la oportunidad del conocimiento, del aprendizaje y del sentipensar.

De allí, que interesa hacer una diferenciación del tiempo productivo en una organización: (i) el tiempo en el que se cumple horarios y se aprende para rendir y producir y (ii) el tiempo afectivo de aprendizaje organizacional, tiempo para ir andragogiando las organizaciones. De este modo nos acercamos a lo que el autor antes citado, ofrece como salida a esa sociedad del cansancio, es decir, un tiempo de la vida contemplativa que sirve para un reconectarse con la esencia, para valorar la formación ética la adquisición progresiva de conocimientos significativos autogestionados para promover aprendizajes sostenibles y saludables en lo individual y colectivo, si se quiere, más cercano a la concepción ancestral andina que valora la armonía entre el humano que aprende y la tierra su entorno

“Andragogiando organizacional” entre el tiempo productivo organizacional y/o tiempo efectivo/ afectivo de aprendizaje organizacional

Como referimos anteriormente, los estudios clásicos de la administración moderna enfatizan el tiempo como cronometría, los primeros, medidos por indicadores cuantitativos de resultados, logros, productividad y rendimiento. Indicadores de tiempo productivo organizacional, que frecuentemente no refieren, el tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional; de igual forma, y como afirmamos en las primeras líneas de este ensayo, la andragogía requiere una sociodidaxia que es propia del proceso de los/las sujetos que aprenden y enseñan y de su contexto organizacional, por ello, para fines concretos referiré experiencias de investigaciones anteriores realizadas durante más de 10 años como

directora/gerente en varios cargos de instituciones públicas venezolanas, para tratar develar cuáles pudiesen ser las señales o pistas para identificar tiempo afectivo de aprendizaje organizacional en las instituciones públicas venezolanas.

De acuerdo con mi experiencia como servidora pública (en más de 6 instituciones diferentes) e investigadora en la cotidianidad de la observación, con interés particular en el tema, puedo caracterizar ciertas percepciones que tienen del tiempo, los/las trabajadores/as de esas organizaciones. En primer lugar, resaltaron las percepciones de las personas que en su laborar en diferentes instituciones ven el tiempo productivo organizacional, demarcado por horarios, en espacios predeterminados; para ellos, ese tiempo se asocia a tareas, pautas, controles, regulaciones y evaluación de rendimiento, los aprendizajes se relacionan a lo netamente operativo del cargo, no reportan conocimientos significativos durante este tiempo, allí el ritmo es rutinario, se siente que atropella, violenta los espacios individuales y colectivos en el hacer cotidiano. Se entra y se sale, se pierde o se aprovecha, se mide y se cuantifica en minutos, horas, semanas, meses y años de acuerdo con el rendimiento y productividad económica. Principalmente, es un tiempo kronos que debe ser vencido, para no acabar devorados por él.

La mayoría de las personas que tenían esta percepción laboraba en espacios con actividades rutinarias con poca exigencia en aspectos formativos, personas que atendían taquillas, personal secretarial, de vigilancia, aunque también algún personal supervisor con niveles medios y altos.

Luego está el grupo que identificó un tiempo de aprendizaje organizacional, como tiempo/espacio donde existen oportunidades para obtener conocimiento y/o

experiencias a través de recibir cursos de formación, capacitación o experiencia que permite hacer alguna adaptación de mejora en la institución, al tiempo que también les permite obtener mejores oportunidades profesionales, que repercute en currículos calificados.

En este grupo, también hizo referencia al tiempo productivo donde se aprecian ritmos o dinámicas vinculados a los estilos gerenciales, en ocasión de los cambios en las jefaturas de las instituciones, calificados como movimientos superficiales, sin cambios generadores de aprendizajes, “movidas de matas”, que significaba asumir nuevos parámetros y adaptarse a exigencias de los nuevos jefes. Aquí sigue predominando un tiempo Kronos, pero atendiendo el Kairós de las oportunidades del devenir, es tiempo que se invierte conscientemente para aprender algo que le permite obtener beneficios concretos, traducidos en cualificación profesional para un transitar consciente del aprendizaje dentro de la organización. Este grupo, estuvo conformado mayoritariamente por jóvenes profesionales muy ansiosos de aprender para escalar en la organización o emigrar en búsqueda de otras oportunidades.

En tercer lugar, un grupo menos numeroso, que percibe lo que puede definirse como tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional, explican que en sus organizaciones existe un “ritmo propio en el que se vive la vida en esa institución”, para ellos, trabajar en esa organización implica un espacio de aprendizaje permanente en colectivo, se conforman como equipos humanos del buen convivir y desempeño, que se acoplan a lo que significa para cada uno, el tiempo productivo en su hacer organizacional, de forma horizontal y participativa.

Para este grupo, el tiempo productivo es un tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional, es tiempo espiral que no se repite, sino que regresa, retorna, siempre con algo diferente y distinto que aprender, tiempo que se puede ver, sentir y vivir, donde el ser productivo, es identificar oportunidades de mejoras, para la autogestión y generar ingresos y así crear relaciones/alianzas productivas, sintiéndose útil, compartir saberes, cometer errores/ fracasos y aprender de ellos, para el beneficio colectivo de la organización; para lo lúdico, la contemplación y el descanso, reconociendo la importancia de la inactividad, del reír y el cuidado personal en el que se incluye a la familia.

Estas personas piensan que para prevenir el cansancio y promover un aprendizaje significativo y sostenible, que pueda generar reales transformaciones y mejoras emocionales, económicas, institucionales, es fundamental tomarse el tiempo para ser feliz, hacer lo que aman, entreatayudarse, compartir, respetar la naturaleza y su entorno, reconocerse como personas que crecen juntas y con ellos crece la organización en la que laboran, para sentir orgullo por el trabajo que realizan. En este grupo están personas de diferentes edades, aunque mayoritariamente de mayores de 40 años, muchas veces ocupados en trabajo intelectual o artístico.

Estas tres visiones muestran la complejidad de este tema, para el que no existe una respuesta única, pero si una reflexión donde se contrasta, la idea de un tiempo productivo organizacional, rutinario, individualista que sirve principalmente para producir bienes y servicios que generan rentabilidad económica y cronometría que se mide con indicadores “objetivos” que muchas veces son percibidos con molestia,

persecución y poca satisfacciones con los resultados obtenidos para la mayoría trabajadora, tiempo que reproduce una “sociedad del cansancio” como refiere Byung-Chul Han (2022) con "sujetos de rendimiento... llena de sujetos de rendimiento que se abandonan a la libertad obligada o a la libre obligación de maximizar el rendimiento. El exceso de trabajo y rendimiento se agudiza y se convierte en autoexplotación”, que reduce el tiempo vital de aprendizaje y disfrute.

Emerge también, la concepción del tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional, no como un tiempo cronológico, sino un tiempo sinérgico organizacional, más cercano a la percepción del tiempo de los Aymaras, no tiene el sentido cronológico, medible, monetarizable y mercancía, que “vale oro”, o del tiempo Kairós en búsqueda de oportunidades, este es un tiempo de relaciones y complementariedades sentipensantes, por eso, no se lo conceptualiza sino que se lo siente y se lo vive, siempre en articulación a los/las otros/as cosmos, colectivo, naturaleza.

El tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional, es espiral colaborativa de aprendizaje sentipensante, continuo siempre, mayor a la suma de las partes, es productivo para todos y cada uno, donde se realizan esfuerzos coordinados, colaborativos, cooperativos y satisfactorios para el logro del bien común, trabajando con lo que se tiene, logrando los mejores resultados posibles, aprendiendo de los errores y fracasos, y de las emociones que ellos generan. Es un tiempo no cuantificable, no comprendido dentro de las concepciones racionalista-capitalista, pues es un tiempo de contemplación de la experiencia para generar aprendizajes significativos.

Es andragogiar tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional, tiempo para relacionales y complementariedades sentipensante, para una gestión administrativa insurgente y transformadora que incluye el producir ingresos económicos y mejoras cuantificables para las organizaciones, tiempo afectivo, inactividad, espacios de gozo, reposo, de búsquedas, contradicciones, enfrentamiento y sosiego para hacer posible lo imposible, es también tiempo efectivo y afectivo para la curiosidad, la irreverencia y la sensatez, por ello, la praxeología andragógica dentro de las organizaciones que permite lograr aprendizajes hipercomplejos, desarrollar pensamiento intuitivo imaginario y amoroso.

Pero, como ya advertimos, la complejidad de este tema no reconoce, explicaciones lineales ni absolutas, pero sí abre una interrogante sobre lo que puede estar pasando en las instituciones públicas venezolanas en los últimos años, para algunos calificadas como inactivas, perezosas, ineficientes, pero la realidad es que la crisis generada por el bloqueo económico que sufre el país desde el 2014, lleva a los trabajadores públicos a recibir salarios de menos de 5\$ al mes, y sin embargo, siguen laborando, las instituciones públicas se mantienen activas, funcionan medianamente, reaccionan, prestan sus servicios, hacen lo mejor con lo que se tiene, como señales ineludibles que están, constituidas por personas que crecen y aprenden, trabajadores/as vivos que están inventando y errando desde sus acciones cotidianas, desde su tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional para la vida, pues “no se conciben fuera de esa institución, esta es parte de sus vidas”.

Esto es el común vivir de instituciones públicas donde los/las trabajadores/as se caracterizan por una gran “vocación” por llamarla de algún modo, a veces invirtiendo más de lo que perciben como salarios, para seguir siendo *parte de*, ocupando mucho más del tiempo de su jornada laboral o tiempo cronométrico (mañana, tarde y noche) proyectando su vida dentro de las organizaciones tales como: universidades, escuelas, hospitales, ministerios públicos, municipalidades, policías, entre otras. Pero también, se incluye en esta categoría las organizaciones comunales, vecinales, las milicias, los movimientos sociales, organizaciones conformadas por personas adultas que valoran de manera afectiva sus ritmos y tiempo de aprendizaje para la vida en esas formas de organización.

Ahora bien, cuando las instituciones de cualquier tipo asumen el “Andragogiando” como tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional, dos factores poco nombrados pero de suma importancia son los error y fracasos, son fuente importante para la reflexión sobre la experiencia, sobre lo sucedido, analizar las causas y buscar formas de mejoras. Es un proceso de reflexión y análisis crítico colectivo, fundamental para el aprendizaje organizacional, cuando se abraza el fracaso como parte del proceso de aprendizaje, se fomenta lo referido por el maestro Simón Rodríguez como una cultura propia de innovación, mejora continua, con búsqueda de referentes propios, decoloniales y soberanos, el error y el fracaso son herramientas de aprendizaje que debe dar cuenta de la capacidad para innovar y adaptarse, no para evitarlos, sino, para aprender a responder ante ellos, y preparar a las personas para enfrentar el futuro con resiliencia y desarrollar una administración insurgente y transformadora (Zambrano. 2022).

Los fracasos suelen “ser huérfanos” como dice la cultura popular, porque aunque sabemos que aprendemos más de los errores que de los éxitos, es común que en las organizaciones los equipos humanos intenten no visibilizar sus errores y tratar que los mismos queden desapercibidos, sobre todo cuando estos pueden implicar penalización, o reproche público o moral, en algunas ocasiones son valorados como tiempo perdido, pero la realidad es que, los fracasos son tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional, cuando se asumen en lo individual y, mejor aún, cuando se ve como un asunto colectivo; con los fracasos los equipos tienden a desarrollar mayor cohesión, se hermanan en un sentir institucional y asumen con más comodidad la toma de riesgos que implica el experimentar sabiendo que el fracaso no será castigado, sino que se verá como una oportunidad para aprender y crecer organizacionalmente.

El tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional esta, marcado por la curiosidad, creatividad, la innovación, por tanto, es un espacio propicio para errar y fracasar como componente básico del acierto y el aprendizaje, explica Álvaro Rojas (2024) en su artículo *“El Poder del Fracaso: Liderando la Innovación a Través del Aprendizaje”*, que en la actualidad los entornos cambiantes de las grandes empresas, existe la visión transformadora de enfrentar el fracaso y celebrarlo como precursor del éxito genuino, porque cuando el fracaso se convierte en maestro, no hay límites para lo que se puede lograr.

Por otra parte, no podemos perder de vista que los errores y fracasos cuando son vividos, en especial, por las personas adultas, migrantes digitales, tienen variadas implicaciones emocionales, sentimientos (miedo, tristeza, vergüenza,

depresión, frustración, ansiedad, rabia), que están implicadas directamente en el proceso racional-cognitivo del aprendizaje, la atención, la memoria, la toma de decisiones, la motivación y el funcionamiento social, involucran al cerebro entero, pues trabajan de manera conjunta, conexas de modo interdependiente, 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, imaginar y recordar, en tal sentido, conocer y visibilizar las emociones en los contextos organizacionales, tanto para el fracaso como para el logro, y cumplimiento de metas, constituyen fuente valiosa de aprendizaje andragógico. Las lecciones extraídas de esos momentos vividos con sus emociones expuestas pueden ayudar a crecer, adaptarse y desarrollar nuevas habilidades.

Al Cierre

Podemos afirmar que no existe un real “andragogiando” tiempo efectivo/afectivo de aprendizaje organizacional, sin ver los fracasos como oportunidades de desarrollo, sin entender o visibilizar las emociones que lo acompañan, por tanto, es primordial “crear una cultura en la que está bien cometer errores, pero es inaceptable no aprender de ellos”, para crear la resiliencia que se cultiva al enfrentar y aprender de las adversidades, de allí que formar líderes con habilidades y estrategias socioemocionales sinérgicas colaborativas, aprendidas de las adversidades ofrece una mayor capacidad para enfrentar los desafíos de la hipercomplejidad de escenarios organizacionales.

Referencias

- Adam, E. (2024). *Seminario Sociodidaxia Y Praxiología de la Andragógica*. Presentación realizada para el Postdoctorado Post Doctorado Andragogía en las Organizaciones. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Chul Han, Byung (2022). *La Sociedad del Cansancio*. Heder (2da. Edición). Barcelona.
- Chul Han, Byung (2023). *Vida Contemplativa (Elogio de la Inactividad)*. Taurus (4ª. Edición). Barcelona.
- Mera Ruiz Claudio Andrés (2011). *Características del tiempo en la organización*. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/15.02.pdf>.
- Romero, Norjhira (2024). *La nueva visión de la andragogía en las organizaciones universitarias publicas venezolanas en contextos de asedio*. En revista Educación y Ciencias Humanas. Nueva etapa N° 50. Enero-diciembre 2023.
- Rojas, Á. (2024). *El Poder del Fracaso: Liderando la Innovación a Través del Aprendizaje*. Nota de prensa en (larepublica.net).
- Vergés-Jaime (2014). *Eficiencia comparativa Empresa Pública vs. Empresa Privada*. https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2014/123138/Eficiencia_comparativa_Empresa_Publica_vs_Privada_La_evidencia_empirica.pdf.
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2024) Programa de Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones (PDAO), publicado en: <https://linktr.ee/spyea>.

Zambrano D., Luisa F. (2022). La Administración Insurgente y Transformadora. Una mirada desde la Episteme Cimarrona. Editado por Araca y la UNESR.