Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos (UNERG)
Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios
e Investigación (CEIACERG)

REVISTA CIENTÌFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS

REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC
Depósito Legal Número:GU218000006
ISSN: 2610-816X

REVISTA ELECTRÒNICA SEMESTRAL

Volumen 8 Nùmero 2

JULIO 2025

Venezuela

Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos
Decanato del Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)

REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número:GU218000006
ISSN: 2610-816X

Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

APRENDIZAJE CORPORATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EFICACES EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS DINÁMICOS Y COMPLEJOS

Autora: MSc. Reina Geoneisy Meza de Blanco
Hospital Pablo Acosta Ortiz
Correo: cardozareina1973@gmail.com
Código ORCID: 0000-0002-6772-5159
Línea de investigación Currículo, formación e innovación pedagógica

Como citar este artículo: Reina Geoneisy Meza de Blanco, **APRENDIZAJE CORPORATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EFICACES EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS DINÁMICOS Y COMPLEJOS" (2025), (1,16)**
Recibido: 15/04/2025 Revisado: 17/04/2025 Aceptado: 19/04/2025

RESUMEN

Este estudio se centró en analizar cómo el aprendizaje corporativo puede ser una herramienta clave para la toma de decisiones eficaces en entornos universitarios dinámicos y complejos. El objetivo principal fue examinar la relación entre estos conceptos y su impacto en la gestión educativa. La metodología empleada fue de tipo documental bibliográfica, utilizando un enfoque cualitativo bajo el paradigma interpretativo, con el análisis de textos académicos y artículos relevantes en la temática. Los resultados revelaron que el aprendizaje organizacional es fundamental para que las universidades se adapten a los constantes cambios en su entorno, especialmente en lo que respecta a la innovación y la mejora continua de sus procesos. La toma de decisiones, al combinar el análisis de datos y la intuición gerencial, mejora significativamente en entornos complejos. Además, se destacó que la resiliencia organizacional es esencial para enfrentar desafíos y adaptarse rápidamente. La discusión comparó diversas teorías sobre el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones, observando que la integración de enfoques como el pensamiento sistémico (Senge, 1990) y la creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) es crucial para las universidades. La combinación de herramientas tecnológicas y estrategias gerenciales fortalece la toma de decisiones, mientras que la resiliencia organizacional, respaldada por un aprendizaje continuo, favorece la adaptabilidad. En conclusión, el aprendizaje organizacional es un pilar fundamental para la toma de decisiones eficaces en universidades, permitiendo su sostenibilidad y competitividad en tiempos de cambio. La implementación de sistemas de aprendizaje continuo y adaptabilidad organizacional es esencial para el éxito institucional.

Descriptores: Aprendizaje, Corporativo Toma, Decisiones, Eficaces Entornos, Universitarios, Dinámicos, Complejos

Reseña Biográfica: Graduada de TSU en radiología e imagenología UCV 2001. Licda en educación mención: docencia agropecuaria 2014, Universidad Simón Rodríguez. Magíster Scientiarum, gerencia en Salud 2018. 29 años en la administración pública

Aprendizaje Corporativo para la Toma de Decisiones Eficaces en Entornos Universitarios Dinámicos y Complejos.

Autora: MSc. Reina Geoneisy Meza de Blanco

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos
Decanato del Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)

REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC
Depósito Legal Número:GU218000006
ISSN: 2610-816X

CEIACERG

Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

CORPORATE LEARNING FOR EFFECTIVE DECISION-MAKING IN DYNAMIC AND COMPLEX UNIVERSITY ENVIRONMENTS

Author: MSc. Reina Geoneisy Meza de Blanco
Pablo Acosta Ortiz Hospital
Email: cardozareina1973@gmail.com
ORCID code: 0000-0002-6772-5159
Research Line: Curriculum, Training, and Pedagogical Innovation

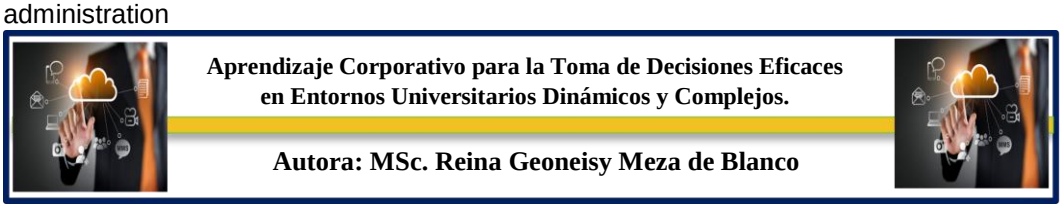
How to cite this article: Reina Geoneisy Meza de Blanco, "CORPORATE LEARNING FOR EFFECTIVE DECISION-MAKING IN DYNAMIC AND COMPLEX UNIVERSITY ENVIRONMENTS" (2025), (1, 16)
Received: April 15, 2025 Revised: April 17, 2025 Accepted: April 19, 2025

ABSTRACT

This study focused on analyzing how corporate learning can be a key tool for effective decision-making in dynamic and complex university environments. The main objective was to examine the relationship between these concepts and their impact on educational management. The methodology used was bibliographical documentary type, using a qualitative approach under the interpretive paradigm, with the analysis of academic texts and relevant articles on the subject. The results revealed that organizational learning is essential for universities to adapt to constant changes in their environment, especially regarding innovation and continuous improvement of their processes. Decision making, by combining data analysis and managerial intuition, is significantly improved in complex environments. Furthermore, it was highlighted that organizational resilience is essential to face challenges and adapt quickly. The discussion compared various theories on organizational learning and decision making, observing that the integration of approaches such as systemic thinking (Senge, 1990) and knowledge creation (Nonaka and Takeuchi, 1995) is crucial for universities. The combination of technological tools and managerial strategies strengthens decision making, while organizational resilience, supported by continuous learning, favors adaptability. In conclusion, organizational learning is a fundamental pillar for effective decision making in universities, allowing their sustainability and competitiveness in times of change. The implementation of continuous learning systems and organizational adaptability is essential for institutional success.

Keywords: Learning, Corporate Decision Making, Effective Environments, University, Dynamic, Complex

Biographical Summary: Graduated from TSU in radiology and imaging UCV 2001. Bachelor's degree in education with mention: agricultural teaching 2014, Simón Rodríguez University. Master of Science, Health Management 2018. 29 years in public administration



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos
Decanato del Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)
REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC
Depósito Legal Número:GU218000006
ISSN: 2610-816X
CEIACERG
Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

INTRODUCCIÓN

El aprendizaje corporativo se ha convertido en un elemento estratégico para fortalecer las capacidades internas de las organizaciones y responder eficazmente a los desafíos de entornos dinámicos y complejos. En el ámbito universitario, caracterizado por su constante interacción con múltiples actores y la necesidad de adaptarse a cambios rápidos en la sociedad, este enfoque adquiere especial relevancia. La capacidad de aprender colectivamente no solo permite a las instituciones de educación superior mantener su competitividad y pertinencia, sino que también las habilita para tomar decisiones informadas que aseguren su sostenibilidad y calidad académica.

En este contexto, la toma de decisiones eficaces se erige como un pilar fundamental para abordar problemas críticos, gestionar recursos de manera eficiente y promover un desarrollo institucional alineado con las demandas de los diversos entornos internos y externos. Sin embargo, el proceso de decisión en las universidades se ve influenciado por factores como la diversidad de perspectivas, las limitaciones presupuestarias, las dinámicas políticas internas y la constante presión por innovar y cumplir con estándares de calidad. Ante estos retos, el aprendizaje corporativo emerge como una herramienta esencial para la creación de conocimiento compartido, la reducción de incertidumbres y la mejora continua de los procesos administrativos y académicos.

El objetivo de esta investigación documental fue analizar la importancia del aprendizaje corporativo como eje dinamizador de la toma de decisiones eficaces en contextos universitarios dinámicos y complejos. La relevancia de este estudio radica en su contribución al entendimiento teórico y práctico de cómo las instituciones educativas pueden transformar sus modelos de gestión a través del aprendizaje organizacional, garantizando así respuestas ágiles y oportunas frente a los cambios del entorno.

A su vez, la presente investigación, fundamentada en un enfoque documental, se estructura a partir del análisis crítico de teorías, modelos y

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos
Decanato del Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)
REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC
Depósito Legal Número:GU218000006
ISSN: 2610-816X
Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

experiencias documentadas que relacionan el aprendizaje corporativo con la capacidad de decisión estratégica. Con ello, se buscó proporcionar un marco conceptual sólido y proponer lineamientos aplicables a las universidades, promoviendo un liderazgo colaborativo y resiliente que potencie su capacidad de transformación y sostenibilidad en el tiempo.

DESARROLLO

Aprendizaje corporativo

El aprendizaje corporativo es un proceso sistemático y continuo mediante el cual las organizaciones desarrollan, comparten y aplican conocimiento para mejorar su desempeño y adaptarse a entornos cambiantes. Este enfoque trasciende la capacitación individual, priorizando la creación de un entorno donde el conocimiento colectivo sea aprovechado estratégicamente para lograr los objetivos organizacionales. Según Senge (1990, 33), “el aprendizaje corporativo constituye el eje central de las organizaciones inteligentes, permitiendo que las entidades no solo se adapten a su entorno, sino que también lo transformen proactivamente”.

A su vez, Senge (1990) define el aprendizaje corporativo como "el proceso mediante el cual las organizaciones amplían continuamente su capacidad para crear su futuro, al fomentar una cultura donde las personas expanden sus habilidades y colaboran para alcanzar resultados significativos" (p. 14). Esta definición subraya la importancia de la colaboración y el crecimiento continuo en las organizaciones. El aprendizaje corporativo no es una actividad aislada, sino un proceso continuo que integra a todos los miembros de la organización en la creación de valor. En el contexto universitario, este enfoque resulta crucial, ya que permite a estas instituciones enfrentar desafíos complejos mediante la integración de perspectivas diversas y la construcción de soluciones conjuntas.

El aprendizaje corporativo no ocurre al azar, sino que responde a objetivos estratégicos de la organización. Para Argyris y Schön (1978), "el aprendizaje

organizacional se da cuando las organizaciones detectan y corrigen errores, y ajustan sus teorías de acción en respuesta a las condiciones cambiantes" (p. 36). Esto implica que las organizaciones no solo aprenden de sus éxitos, sino de sus fallas, lo cual fomenta la mejora continua. Este enfoque resulta especialmente relevante en entornos universitarios, donde la complejidad de los sistemas requiere procesos estratégicos de reflexión y ajuste para garantizar la eficacia de las decisiones. Nonaka y Takeuchi (1995) explican que "las organizaciones aprenden al crear, compartir e institucionalizar conocimiento, transformando datos en información y está en conocimiento accionable" (p. 22).Esta característica destaca el papel de la comunicación y la cultura organizacional en la creación de un entorno propicio para la innovación. En una universidad, la capacidad de compartir conocimiento entre facultades y niveles administrativos es clave para garantizar la coherencia en la toma de decisiones.

Por su parte, el aprendizaje corporativo permite a las organizaciones ser resilientes ante la incertidumbre. Según Garvin (1993), "las organizaciones que aprenden constantemente están mejor preparadas para anticipar y responder a cambios en su entorno" (p. 80). Esto sugiere que las universidades que fomentan el aprendizaje corporativo pueden adaptarse mejor a cambios en políticas educativas, avances tecnológicos y nuevas demandas de la sociedad. Senge (1990) señala que "las organizaciones inteligentes son aquellas que valoran y promueven la creatividad de sus miembros, permitiendo que las ideas individuales se conviertan en soluciones colectivas" (p. 38). En los entornos universitarios, esta característica promueve un liderazgo colaborativo y el empoderamiento de los equipos para abordar problemas de manera innovadora y efectiva.

De este modo, el aprendizaje corporativo representa un cambio paradigmático en la forma en que las organizaciones gestionan el conocimiento, destacándose por su enfoque colectivo, estratégico y adaptativo. Este proceso fomenta una cultura organizacional resiliente e innovadora que permite a las instituciones no solo sobrevivir, sino prosperar en contextos dinámicos. En el ámbito universitario, el aprendizaje corporativo es particularmente valioso**,** ya que

impulsa la excelencia académica, la gestión eficiente y la capacidad de tomar decisiones fundamentadas.

Toma de decisiones eficaces en entornos universitarios dinámicos y complejos

La toma de decisiones eficaces en contextos universitarios dinámicos y complejos se refiere al proceso mediante el cual las instituciones de educación superior adoptan estrategias fundamentadas, adaptativas y orientadas a resultados que les permitan enfrentar desafíos propios de estos entornos. Estas decisiones requieren un análisis profundo, la integración de múltiples perspectivas y la capacidad de responder de manera oportuna y eficiente a cambios constantes, tales como avances tecnológicos, transformaciones sociales, y demandas del entorno laboral y académico. Simon (1947) define la toma de decisiones como "el proceso mediante el cual un agente elige entre varias alternativas aquel curso de acción que considera más adecuado para alcanzar un objetivo específico" (p. 241). Esta definición clásica pone énfasis en la elección racional y estratégica como eje de la toma de decisiones. En el contexto universitario, la eficacia de este proceso depende de la capacidad de los líderes académicos y administrativos para identificar alternativas viables y alinear las decisiones con la misión, visión y objetivos institucionales. Además, en entornos complejos, las universidades no solo deben optar por la solución más racional, sino también considerar factores subjetivos, como las expectativas de los estudiantes y el impacto social.

Según Davenport y Harris (2007), "las decisiones basadas en análisis de datos son más efectivas porque se fundamentan en evidencia objetiva, lo que reduce el margen de error y sesgos" (p. 43). En las universidades, el uso de herramientas de análisis de datos permite identificar tendencias en la matrícula, evaluar el desempeño docente y anticipar necesidades administrativas, favoreciendo decisiones estratégicas.

Por su parte, Mintzberg (1994) afirma que "en entornos dinámicos, la toma de decisiones requiere un equilibrio entre planificación deliberada y capacidad de

respuesta inmediata" (p. 101). Este enfoque es particularmente relevante en las universidades, donde los cambios repentinos, como crisis presupuestarias o demandas regulatorias, requieren una capacidad de ajuste rápido sin comprometer los objetivos institucionales a largo plazo.

De mismo modo, Bolman y Deal (2008), "una toma de decisiones efectiva incluye la capacidad de considerar diferentes marcos, como el estructural, humano, político y simbólico, para abordar problemas complejos" (p. 76). En los entornos universitarios, donde convergen intereses diversos (estudiantes, docentes, personal administrativo y sociedad), integrar estas perspectivas fomenta decisiones más inclusivas y legítimas. Drucker (2008) sugiere que "la toma de decisiones en las instituciones modernas debe incorporar un enfoque innovador que permita anticipar y liderar cambios en lugar de simplemente reaccionar a ellos" (p. 54). En las universidades, la innovación en la toma de decisiones puede reflejarse en la adopción de tecnologías educativas, el diseño de programas académicos interdisciplinarios y la mejora de los procesos administrativos para responder a un entorno cambiante.

Por lo tanto, los entornos universitarios actuales se caracterizan por su alta interdependencia con otros sistemas sociales, económicos y tecnológicos. Estos escenarios dinámicos están marcados por la globalización, el avance tecnológico y las demandas de mayor equidad e inclusión en la educación superior. A ello se suman factores complejos como la diversidad cultural, las restricciones presupuestarias y la competencia académica.

En estos contextos, las decisiones no pueden basarse únicamente en intuición o experiencia previa, sino que deben estar sustentadas en una visión integral y herramientas que permitan la previsión, el análisis y la resolución efectiva de problemas. La toma de decisiones eficaces en entornos universitarios dinámicos y complejos implica una combinación de análisis racional, flexibilidad, inclusión de perspectivas diversas e innovación. Estas capacidades son esenciales para que las universidades puedan garantizar su relevancia, competitividad y sostenibilidad frente a los desafíos del siglo XXI. Al comprender la naturaleza y

características de este proceso, las instituciones pueden fortalecer sus modelos de gestión y su capacidad para liderar cambios significativos en la sociedad.

METODOLOGÍA

En el presente estudio, cuyo enfoque es documental bibliográfico, se realizó un análisis profundo y sistemático de fuentes secundarias para generar un marco teórico que permita comprender y abordar el aprendizaje corporativo para la toma de decisiones eficaces en entornos universitarios dinámicos y complejos.

El paradigma que guió esta investigación fue interpretativo, el cual, según Creswell (2013), "se centra en comprender los significados subjetivos y las experiencias humanas a través del análisis de narrativas y contextos históricos" (p. 45). Este paradigma es ideal para un estudio documental, ya que busca interpretar y construir significados a partir de fuentes teóricas y evidencias bibliográficas. El paradigma interpretativo permite explorar las relaciones complejas entre el aprendizaje corporativo y la toma de decisiones, proporcionando un marco para comprender cómo las instituciones universitarias enfrentan desafíos dinámicos y complejos.

A su vez, el enfoque fue cualitativo, ya que, como señala Flick (2009), "la investigación cualitativa busca la comprensión profunda de fenómenos complejos mediante el análisis interpretativo de datos no numéricos" (p. 26). De ese modo, se ajusta perfectamente a una investigación documental, ya que se concentra en la interpretación crítica de la literatura y el desarrollo de conceptos clave para comprender fenómenos educativos y organizacionales.

En el mismo sentido, el método seleccionado es el análisis documental. Según Bowen (2009), "el análisis documental implica la revisión sistemática, evaluación e interpretación de documentos para extraer datos relevantes y generar conocimiento teórico" (p. 27). Este método permite integrar múltiples fuentes, como artículos científicos, libros y documentos institucionales, para construir un corpus teórico sólido sobre el aprendizaje corporativo y la toma de decisiones en contextos universitarios.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos
Decanato del Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)
REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC
Depósito Legal Número:GU218000006
ISSN: 2610-816X
CEIACERG
Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

En cuanto a la selección de fuentes bibliográficas: Se utilizaron criterios de inclusión y exclusión para identificar fuentes pertinentes al tema, tales como investigaciones científicas, libros especializados y documentos institucionales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2019), "las fichas bibliográficas y de contenido permiten registrar y organizar información clave de las fuentes consultadas de manera sistemática" (p. 145). Estas herramientas facilitaron la organización y análisis de información relevante, garantizando una revisión exhaustiva de la literatura.

Del mismo modo, se empleó el análisis de contenido, definido por Krippendorff (2013) como "una técnica de investigación que utiliza procedimientos sistemáticos para identificar patrones temáticos y estructurales en los datos textuales" (p. 22). El análisis de contenido es ideal para extraer categorías y conceptos clave sobre el aprendizaje corporativo y la toma de decisiones en fuentes documentales, proporcionando una visión integradora y coherente.

RESULTADOS

El análisis documental permitió identificar múltiples perspectivas sobre el aprendizaje corporativo y su relación con la toma de decisiones eficaces en contextos universitarios complejos. A continuación, se realiza una comparación crítica entre los autores más relevantes del tema:

1. Aprendizaje corporativo: Un medio para la adaptación organizacional: Senge (1990), destaca que "las organizaciones inteligentes son aquellas que continuamente amplían su capacidad para crear su futuro mediante el aprendizaje sistémico" (p. 5). Por ello, para el autor, el aprendizaje corporativo es un proceso dinámico que integra el desarrollo individual y colectivo a través de disciplinas como el pensamiento sistémico, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. En contraste, Nonaka y Takeuchi (1995) argumentan que "el aprendizaje organizacional es esencialmente un proceso de creación de conocimiento, donde el conocimiento tácito se transforma en explícito y viceversa" (p. 21). Para estos

autores, el aprendizaje corporativo se centra en la innovación, lo que es clave para que las universidades enfrenten entornos complejos.

Ambos enfoques reconocen la importancia del aprendizaje corporativo como motor de adaptación, pero mientras Senge prioriza una perspectiva holística, Nonaka y Takeuchi enfatizan el papel de la innovación y la conversión del conocimiento.

2. Toma de decisiones eficaces: Perspectivas estratégicas y analíticas: Drucker (2008) resalta que "la toma de decisiones es el núcleo de la gerencia efectiva; consiste en identificar prioridades, analizar opciones y tomar acciones informadas" (p. 67). Por lo que, subraya el papel de la claridad en los objetivos organizacionales como base para decisiones efectivas. Al mismo tiempo, Davenport y Harris (2007) señalan que "las decisiones más eficaces son aquellas basadas en analítica avanzada, lo que implica integrar datos, modelos predictivos y métricas clave" (p. 45). En contextos universitarios dinámicos, este enfoque analítico permite a los líderes abordar la complejidad mediante el uso estratégico de información. Mientras Drucker adopta un enfoque gerencial clásico enfocado en la priorización y el liderazgo, Davenport y Harris promueven una perspectiva más tecnológica y orientada al análisis de datos. Ambos son relevantes en universidades, dependiendo de su grado de digitalización.

3. Contextos dinámicos y complejos: La resiliencia organizacional como clave: Garvin (1993) plantea que "la capacidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible" (p. 85). Esto resalta la importancia de que las universidades adopten una actitud resiliente ante cambios rápidos en el entorno académico y tecnológico. En línea con esta idea, Bolman y Deal (2008) argumentan que "las instituciones deben reinterpretar continuamente sus estructuras y culturas para adaptarse a los cambios y mantener su relevancia" (p. 112). Esto implica reconfigurar procesos y marcos organizacionales. Ambos autores enfatizan la necesidad de adaptabilidad en contextos dinámicos, pero mientras Garvin se enfoca en la velocidad de aprendizaje, Bolman y Deal ponen énfasis en la flexibilidad cultural y estructural.

La convergencia de estas perspectivas revela que el aprendizaje corporativo y la toma de decisiones eficaces en entornos universitarios requieren, una cultura de aprendizaje sistémico. Procesos de creación y conversión de conocimiento. Decisiones basadas en datos y prioridades organizacionales claras y adaptabilidad y resiliencia organizacional ante los cambios

DISCUSIÓN

La discusión de este estudio se centra en la integración del aprendizaje corporativo como herramienta para la toma de decisiones eficaces en los entornos universitarios, caracterizados por su dinamismo y complejidad. A partir del análisis documental, emergen puntos clave que permiten contrastar hallazgos, teorías y aplicaciones prácticas, destacando la relevancia de las estrategias de aprendizaje organizacional en la mejora de las capacidades decisionales. Autores como Senge (1990) y Nonaka y Takeuchi (1995) coinciden en que el aprendizaje organizacional no solo es un proceso interno de las instituciones, sino también una herramienta clave para adaptarse a entornos complejos. Según Senge, las organizaciones que fomentan el pensamiento sistémico logran anticipar y gestionar los cambios. Este argumento es complementado por Nonaka y Takeuchi, quienes destacan el proceso de creación de conocimiento como un factor crucial para la innovación y la eficacia. En entornos universitarios, donde las demandas cambian rápidamente debido a avances tecnológicos, transformaciones sociales y desafíos globales, el aprendizaje corporativo se presenta como un mecanismo para garantizar la sostenibilidad institucional. Esto concuerda con Garvin (1993), quien subraya que las instituciones educativas deben aprender más rápido que los cambios que las rodean para mantener su competitividad.

Aunque Senge y Nonaka ofrecen enfoques complementarios, el primero enfatiza un aprendizaje sistémico, mientras que el segundo prioriza la creación de conocimiento explícito. En el contexto universitario, ambos son necesarios: el enfoque sistémico permite una comprensión integral de los desafíos, mientras que la creación de conocimiento impulsa soluciones innovadoras.

Por su parte, Drucker (2008, 8) argumenta que "la toma de decisiones efectiva requiere claridad en los objetivos organizacionales, priorización de las acciones y un liderazgo sólido". Por otro lado, Davenport y Harris (2007, 8) proponen que "el uso de analítica avanzada y métricas es esencial para tomar decisiones informadas, especialmente en contextos complejos como el universitario". La combinación de estas perspectivas es crucial en entornos dinámicos, donde las decisiones deben ser rápidas pero también estratégicamente fundamentadas. En universidades, esto puede implicar el uso de herramientas tecnológicas para recolectar y analizar datos, al tiempo que se consideran las dinámicas humanas, como la resistencia al cambio o las diferencias culturales.

Mientras Drucker prioriza un enfoque gerencial tradicional, Davenport y Harris destacan la importancia de la tecnología en la toma de decisiones. Este estudio argumenta que ambos enfoques deben coexistir en las universidades, donde la intuición gerencial puede complementarse con decisiones basadas en evidencia.

A su vez, Garvin (1993) y Bolman y Deal (2008) enfatizan la necesidad de resiliencia organizacional en entornos dinámicos. Garvin plantea que la rapidez en el aprendizaje organizacional es clave para enfrentar desafíos, mientras que Bolman y Deal destacan la capacidad de reinterpretar estructuras y culturas para adaptarse a los cambios. En el contexto universitario, estas ideas se traducen en la necesidad de desarrollar estrategias que promuevan la adaptabilidad, como la formación continua del personal, la creación de entornos colaborativos y el diseño de sistemas flexibles que permitan responder a las demandas del entorno. Ambos autores coinciden en que la adaptabilidad es clave, pero difieren en el énfasis. Garvin resalta el ritmo del aprendizaje, mientras que Bolman y Deal subrayan la importancia de reconfigurar estructuras. En este sentido, las universidades deben combinar ambos enfoques para garantizar tanto la rapidez en la respuesta como la sostenibilidad de las soluciones.

La discusión revela que el aprendizaje corporativo y la toma de decisiones eficaces no son procesos aislados, sino que están intrínsecamente conectados. En

entornos universitarios, caracterizados por su complejidad y dinamismo, estos procesos deben basarse en una combinación de enfoques sistémicos, tecnológicos y humanos. Las instituciones educativas que adopten un modelo de aprendizaje organizacional continuo y enfoques híbridos para la toma de decisiones estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del presente y del futuro.

CONCLUSIONES

El objetivo general de este estudio ha sido analizar cómo el aprendizaje corporativo puede ser una herramienta clave para la toma de decisiones eficaces en entornos universitarios dinámicos y complejos. A lo largo de este trabajo, hemos examinado diversos enfoques teóricos y prácticos que vinculan estos conceptos, tanto en el ámbito corporativo como en el contexto educativo universitario, llegando a varias conclusiones fundamentales que responden a dicho objetivo. Una de las conclusiones más significativas es que el aprendizaje corporativo no solo facilita la adaptación de las organizaciones, sino que es un factor esencial para su transformación y supervivencia en un entorno altamente dinámico y competitivo. Senge (1990) y Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que las organizaciones, incluidas las universidades, deben ser capaces de aprender de manera continua para enfrentar los cambios en su entorno. El aprendizaje corporativo permite a las universidades no solo adaptarse a estos cambios, sino también anticiparse a ellos, mediante el desarrollo de capacidades estratégicas y el impulso de la innovación. El enfoque sistémico que propone Senge es fundamental en este contexto, pues permite que las universidades no solo resuelvan problemas inmediatos, sino que logren una visión global de sus retos y oportunidades. La creación de conocimiento, según Nonaka y Takeuchi, también es crucial, ya que la capacidad de generar y transformar conocimiento permite a las universidades innovar y liderar en la creación de soluciones ante nuevas demandas del mercado y la sociedad. El aprendizaje corporativo, al fomentar la innovación y la adaptación estratégica, es un pilar esencial para las decisiones

efectivas dentro de las universidades, especialmente en tiempos de cambio y transformación.

La toma de decisiones en contextos universitarios dinámicos y complejos requiere de un enfoque integrado que combine tanto la intuición gerencial como las herramientas de análisis de datos. Autores como Drucker (2008) defienden que las decisiones deben basarse en una comprensión profunda de los objetivos organizacionales y la priorización de las acciones, mientras que Davenport y Harris (2007) señalan la importancia de la analítica avanzada y la toma de decisiones basada en evidencia.

En el caso de las universidades, la decisión efectiva no puede depender exclusivamente de intuiciones personales o de la experiencia pasada, especialmente en un entorno tan cambiante. La incorporación de tecnologías de análisis de datos y la recolección de información precisa se convierten en elementos cruciales. Las herramientas tecnológicas, combinadas con el juicio estratégico, permiten que las universidades tomen decisiones informadas y alineadas con las necesidades emergentes, sin perder de vista el enfoque humano y las dinámicas organizacionales. La toma de decisiones eficaces en universidades requiere de una combinación de conocimiento estratégico, análisis de datos y liderazgo efectivo, elementos que se enriquecen mutuamente a través del aprendizaje organizacional. El entorno universitario es altamente complejo y está sometido a constantes transformaciones sociales, económicas, tecnológicas y políticas. En este sentido, la resiliencia organizacional emerge como una capacidad esencial para las universidades que buscan mantenerse relevantes y sostenibles a lo largo del tiempo. Garvin (1993) y Bolman y Deal (2008) coinciden en que la capacidad de aprender rápidamente y adaptarse es fundamental para superar los desafíos. Las universidades que promueven una cultura de resiliencia, basada en la flexibilidad organizacional y la capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, logran mantenerse competitivas, incluso en tiempos de incertidumbre. La adaptabilidad no solo implica reconfigurar estructuras organizacionales, sino también implementar procesos de aprendizaje

continuo, donde el personal académico y administrativo esté capacitado para abordar los retos y aprovechar las oportunidades que surgen. La resiliencia organizacional, fortalecida por el aprendizaje corporativo, facilita la toma de decisiones eficaces en un contexto universitario complejo, permitiendo a las instituciones educativas mantenerse a la vanguardia de los cambios.

Una conclusión adicional relevante es que el aprendizaje organizacional no solo mejora la toma de decisiones, sino que es un factor clave para la sostenibilidad de las universidades. La capacidad de aprendizaje constante de los individuos y equipos dentro de la organización fomenta un ciclo de mejora continua que no solo optimiza los procesos internos, sino que también refuerza la capacidad de adaptación ante cambios externos.

Por lo que, las universidades que implementan sistemas de aprendizaje organizacional robustos, que incluyen tanto el desarrollo individual como colectivo, crean una cultura de mejora continua que promueve la toma de decisiones más informadas y ágiles. Este ciclo de aprendizaje continuo es fundamental para mantener la eficiencia administrativa y académica, así como para asegurar que las universidades puedan innovar y responder de manera efectiva a las nuevas exigencias del entorno académico.

De este modo, el aprendizaje organizacional es un componente esencial para la sostenibilidad de las universidades, ya que fortalece su capacidad para tomar decisiones eficaces, adaptarse y mantenerse competitivas en un entorno en constante cambio. El análisis realizado ha demostrado que el aprendizaje corporativo y la toma de decisiones eficaces están intrínsecamente conectados y son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de las universidades en entornos dinámicos y complejos. Las universidades que adoptan un enfoque de aprendizaje organizacional, que combina la innovación, el análisis de datos y la resiliencia, estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y tomar decisiones estratégicas que favorezcan su desarrollo y adaptación a los cambios del entorno educativo y social. Este estudio también resalta la importancia de una visión integrada que combine la teoría del aprendizaje organizacional con prácticas

gerenciales, de innovación y de análisis de datos. Solo a través de la sinergia entre estos elementos, las universidades pueden asegurar una toma de decisiones eficaz que impulse el progreso institucional y la calidad educativa en un contexto cada vez más desafiante.

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales
Rómulo Gallegos
Decanato del Área Ciencias de la Educación
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)
REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC
Depósito Legal Número:GU218000006
ISSN: 2610-816X
Volumen 8 Número 2 Julio a Diciembre 2025 Revista Semestral- Venezuela

REFERENCIAS

Argyris, Chris, y Donald Schön. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.

Bolman, Lee G., y Terrence E. Deal. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

Bowen, Glenn A. "Document Analysis as a Qualitative Research Method." Qualitative Research Journal 9, no. 2 (2009): 27-40.

Creswell, John W. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. Los Ángeles: SAGE Publications, 2013.

Davenport, Thomas H., y Jeanne G. Harris. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

Drucker, Peter F. The Practice of Management. Nueva York: Harper & Row, 2008.

Flick, Uwe. An Introduction to Qualitative Research. Londres: SAGE Publications, 2009.

Garvin, David A. "Building a Learning Organization." Harvard Business Review 71, no. 4 (1993): 80-91.

Hernández, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 2019.

Krippendorff, Klaus. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. Nueva York: Free Press, 1994.

Nonaka, Ikujiro, y Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Nueva York: Oxford University Press, 1995.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Nueva York: Doubleday, 1990.