



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Román Mondragón, Y., Ramos Vera, P. M., Ramos Vera, R. P., y Ponce Yactayo, D. L. (2023). Toma de decisiones y rendimiento en universidades peruanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 785-796. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.21>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. 102, 2023, 785-796  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Toma de decisiones y rendimiento en universidades peruanas

Román Mondragón, Yesenia Del Carmen<sup>1</sup>  
Ramos Vera, Patricia Maria<sup>2</sup>  
Ramos Vera, Rosario Pilar<sup>3</sup>  
Ponce Yactayo, Dora Lourdes<sup>4</sup>

## Resumen

En la esfera organizacional, la toma de decisiones es un proceso complejo que suele estar asociado a distintas problemáticas, por ejemplo, el manejo completo y adecuado de información; conflictos de intereses entre partes de la organización; la comunicación inadecuada; la escasa participación de actores claves o interesados en el proceso; la rigidez y falta de flexibilidad, entre otros elementos. El objetivo de este trabajo es determinar la relación existente entre toma de decisiones y rendimiento en universidades peruanas. Se realizó un estudio cuantitativo aplicando un cuestionario a 204 miembros de la universidad, adoptando un enfoque no experimental y transversal, y se aplicaron técnicas de análisis descriptivas e inferenciales, como la media, la desviación estándar, la prueba T de Student y la correlación de Pearson. Los resultados evidencian que existe una relación significativa entre ambas variables. Los principales factores que inciden en el rendimiento organizacional son la participación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones, la comunicación efectiva, el clima organizacional y el ambiente laboral.

**Palabras clave:** Toma de decisiones; rendimiento en universidades peruanas; universidades.

---

**Recibido:** 26.09.22

**Aceptado:** 09.01.23

\* Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Contador Público Colegiado. Perú. Filiación: Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte. Perú. Correo: [yeseniarm1216@hotmail.com](mailto:yeseniarm1216@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2951-303X>

\*\* Doctora en educación, Magister en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa, Licenciada en Educación, Especialista en Investigación y Didáctica. Filiación: Escuela de Posgrado, Universidad Privada Norbert Wiener, Lima - Perú. Correo: [patricia.ramos@uwiener.edu.pe](mailto:patricia.ramos@uwiener.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7591-964X>

\*\*\* Doctora en educación, Magister en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa, Licenciada en Educación, Especialista en Investigación y Didáctica. Filiación: Escuela de Posgrado, Universidad Privada Norbert Wiener, Lima - Perú. Correo: [rosario.ramos@uwiener.edu.pe](mailto:rosario.ramos@uwiener.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0712-524X>

\*\*\*\* Doctora en Administración de la Educación, Maestra en Docencia Universitaria, Licenciada en Educación. Perú. Filiación: Universidad César Vallejo. Correo: [dlourdespy@ucvvirtual.edu.pe](mailto:dlourdespy@ucvvirtual.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7823-6839>

# *Decision-making and performance in Peruvian universities*

## **Abstract**

In the organizational sphere, decision-making is a complex process that is usually associated with different problems, for example, complete and adequate management of information; conflicts of interest between parts of the organization; inadequate communication; the scarce participation of key actors or stakeholders in the process; rigidity and lack of flexibility, among other elements. The objective of this work is to determine the relationship between decision-making and performance in Peruvian universities. A quantitative study was carried out applying a questionnaire to 204 members of the university, adopting a non-experimental and cross-sectional approach, and descriptive and evaluative analysis techniques were applied. inferential, such as mean, standard deviation, Student's t-test, and Pearson's correlation. The results show that there is a significant relationship between both variables. The main factors that affect organizational performance are the participation of teachers and students in decision-making, effective communication, the organizational climate and the work environment.

**Keywords:** Decision making; performance in peruvian universities; universities.

## **1. Introducción**

El siglo XVII fue un período crucial en el desarrollo de la teoría de la toma de decisiones. Los primeros autores de esta disciplina eran franceses y fueron pioneros en la creación de modelos matemáticos para entender la conducta óptima en la realización de tareas de decisión en juegos de azar. Este avance representó un gran logro, ya que permitió a los investigadores identificar regularidades y patrones en la toma de decisiones, lo que ayudó a mejorar la eficacia en las mismas (Brito y Díaz, 2017).

A medida que la teoría de la decisión se expandió a otros campos, fue posible comprender que la conducta decisoria del ser humano tenía un papel

importante en muchos aspectos de la vida. Por ejemplo, la teoría de la decisión se aplicó a campos como la economía, la psicología, la política y la administración (Cardona, Rivera y Romero, 2012). Cada uno de estos campos ha aportado a la teoría de la decisión, permitiendo una comprensión más profunda de la conducta humana en el proceso de toma de decisiones, convirtiéndose en una disciplina rigurosa y sólida que ha ayudado a mejorar la eficacia en la toma de decisiones en muchos campos.

Bernoulli fue un pionero en la teoría de la decisión y su impacto en la disciplina ha sido significativo (León, 1987). Fue el primero en aplicar un enfoque psicológico al estudio de la toma de decisiones, contribuyendo en la sustitución del concepto de valor por

el de utilidad. El concepto de utilidad se define como la asignación de un valor subjetivo, único para cada individuo, a diferentes cantidades monetarias que pueden ser ganadas. Este enfoque permitió la incorporación de un componente racional en la toma de decisiones, con el objetivo de maximizar la utilidad esperada.

Gracias a este componente racional, se constituyeron las bases para la dicotomía que rige el estudio de la conducta decisoria hasta el presente. Por un lado, existen los modelos normativos que buscan identificar la mejor forma de tomar decisiones; mientras que, por otro lado, existen los modelos descriptivos que describen cómo las personas realmente toman decisiones (Páez, 2015). Esta dicotomía permite una comprensión más profunda de la conducta humana en la toma de decisiones, ya que combina la teoría y los modelos óptimos con la descripción empírica de cómo las personas toman decisiones en la vida real.

En la esfera organizacional, la toma de decisiones es un proceso complejo que suele estar asociado a distintas problemáticas, por ejemplo, el manejo completo y adecuado de información; conflictos de intereses entre partes de la organización; la comunicación inadecuada; la escasa participación de actores claves o interesados en el proceso; la rigidez y falta de flexibilidad, entre otros elementos. Cuando hablamos del mundo organizacional, los colaboradores buscan tener un papel activo en la organización con el fin de abordar sus propias necesidades, lo que incluye la participación en la formulación de políticas, la gestión de recursos, la toma de decisiones y otros aspectos de la gestión (Montecinos y Contreras, 2019).

De este modo, fomentar que los colaboradores influyan en los asuntos de la organización, como la toma de decisiones, ayuda a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización en su conjunto. Los colaboradores pueden aportar conocimientos, habilidades y perspectivas únicas que pueden ser de gran valor para la toma de decisiones y el logro de objetivos organizacionales. Al involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, se fomenta una cultura de colaboración y se mejora la satisfacción y el compromiso de los mismos con la organización. Por lo tanto, permitir que los colaboradores influyan en los asuntos de la organización es una estrategia de gestión efectiva para mejorar la productividad y el éxito a largo plazo (Valle y García, 2019; James et al, 2020; Sarwar y Muhammad, 2021; Yuspahrudin et al, 2020; Peña-Acuña, 2021).

En este sentido, hablar de rendimiento organizacional es hacer referencia a la capacidad que tiene una organización para alcanzar sus objetivos y lograr una eficiencia y efectividad óptimas en sus operaciones y actividades (Cachay, 2015; Campos, 2017; Cervantes et al, 2020). La importancia del rendimiento organizacional radica en que permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, así como tomar decisiones informadas para mejorar su funcionamiento y aumentar su competitividad en el mercado. De este modo, el rendimiento organizacional es un elemento crítico para el éxito de cualquier organización.

En el caso específico de organizaciones universitarias, evaluar el rendimiento permite identificar áreas de debilidad y fortaleza, permitiendo establecer estrategias para mejorar. Algunas de estas áreas son la calidad

de la enseñanza, la investigación, el desempeño académico de los estudiantes, la satisfacción de los estudiantes, la retención de estudiantes, la diversidad, la eficiencia en la gestión de recursos, la satisfacción laboral, entre otros.

De acuerdo con López (2016) y PedrazayGonzález(2021), el rendimiento de organizaciones educativas tiene una gran importancia para la sociedad en general. El desempeño universitario incide directamente en las bases que contribuyen en las posibilidades del desarrollo económico y social de las naciones.

Las universidades peruanas tienen una amplia misión que involucra la formación de profesionales altamente capacitados y la realización de investigaciones de pertinencia y calidad, contribuyendo así al desarrollo de la sociedad y a la participación en problemas nacionales (Molina y Romero, 2018). Sin embargo, en el Perú, las universidades se enfrentan a un conjunto de desafíos como los escasos recursos, la débil capacitación de los profesores, la infraestructura inadecuada, entre otros.

En este sentido, resulta de interés comprender la relación entre la toma de decisiones y el rendimiento en organizaciones universitarias, en cuanto este facilita la toma de decisiones efectivas y con ello mejorar la eficiencia y productividad de la universidad; aumenta la calidad de la educación, lo cual contribuirá al éxito a largo plazo de la universidad; potencia la investigación y el desarrollo, lo cual facilita el alcance de la misión y objetivos de la institución.

En este sentido, la presente investigación se trazó como objetivo determinar la relación existente entre toma de decisiones y rendimiento en universidades peruanas, para lo cual

se realizó un estudio cuantitativo, cuya muestra estuvo compuesta por 204 miembros de la universidad, entre ellos docentes y estudiantes, la cual se llevó a cabo mediante un cuestionario. Se adoptó un enfoque no experimental y transversal, y se aplicaron técnicas de análisis descriptivas e inferenciales, como la media, la desviación estándar, la prueba T de Student y la correlación de Pearson.

## **2. Rendimiento en organizaciones educativas**

El rendimiento académico es un concepto complejo y multifacético, según Molina (2015) la valoración de este rendimiento implica tener en cuenta la manera en que los factores sociales y educacionales interactúan e influyen en el desarrollo integral de los estudiantes. Estos factores incluyen el conocimiento, actitudes, hábitos, habilidades, capacidades, intereses, motivación y expectativas de los estudiantes, y su relación con el entorno en el que se desenvuelven. Para valorar adecuadamente el rendimiento académico, es necesario considerar estos diferentes elementos y cómo interactúan entre sí para promover el desarrollo individual de los estudiantes.

Este representa un indicador de la eficacia del proceso educativo, que evalúa la capacidad del estudiante para adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y competencias, y su capacidad para aplicarlos en situaciones reales. Es un reflejo de los resultados obtenidos por el estudiante en un proceso de formación, y permite conocer los factores que pueden haber influido en su desempeño. Además, el rendimiento académico es un indicador importante de la calidad de la educación

y la capacidad de los estudiantes para desarrollarse y alcanzar sus objetivos personales y profesionales (García et al, 2014; Ximena, Marlene y Giral, 2021).

Su logro está influenciado por una amplia variedad de factores, algunos de los cuales están relacionados con el ambiente o el clima de aula en el que los estudiantes desarrollan su aprendizaje. Estos factores incluyen la motivación, la atención y el interés por parte de los estudiantes, así como la calidad de la enseñanza, la disponibilidad de recursos y la forma en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La importancia de evaluar y mejorar el rendimiento académico es un aspecto fundamental en las instituciones educativas, según Nieto (2008), ya que es el motivo principal de su existencia. Conocer, comprender y entender la dinámica en el aula y las características individuales de los estudiantes son claves para medir y mejorar su rendimiento académico. La creación de un ambiente de aula positivo y motivador es fundamental para el logro de un alto rendimiento académico y, por lo tanto, es una consideración crítica en la evaluación de la calidad educativa en las universidades (Ximena, Marlene y Giral, 2021).

Garbanzo (2007) sostiene que la evaluación del rendimiento académico está relacionada con la comprensión de lo que se ha aprendido y el logro obtenido en el proceso de aprendizaje. La valoración se realiza mediante una calificación, que es el resultado de la suma de las calificaciones obtenidas por el estudiante en las diferentes actividades académicas durante un ciclo determinado.

Según Gaxiola et al, (2012), para mejorar el rendimiento académico es importante considerar los múltiples

factores que afectan el proceso de aprendizaje. Esto incluye el entorno en el que se desarrollan los estudiantes, incluyendo un ambiente agradable y un equipo de docentes capacitados, así como políticas gubernamentales e institucionales que apoyen su desarrollo intelectual.

La investigación de Pizarro (1985), arroja que el rendimiento académico de los estudiantes se ve afectado significativamente por el clima educativo en el que desarrollan su aprendizaje. Cuando el ambiente de aula fomenta un buen ánimo, una sensación de justicia y una cultura disciplinada, los estudiantes están más motivados y tienen mayores posibilidades de lograr un rendimiento académico óptimo. Tuc (2013) destaca el papel del clima de aula en la facilitación del aprendizaje. Factores como las relaciones interpersonales y el establecimiento de normas de convivencia pueden ser la clave para el éxito o el fracaso académico (Ximena, Marlene y Gilar, 2021).

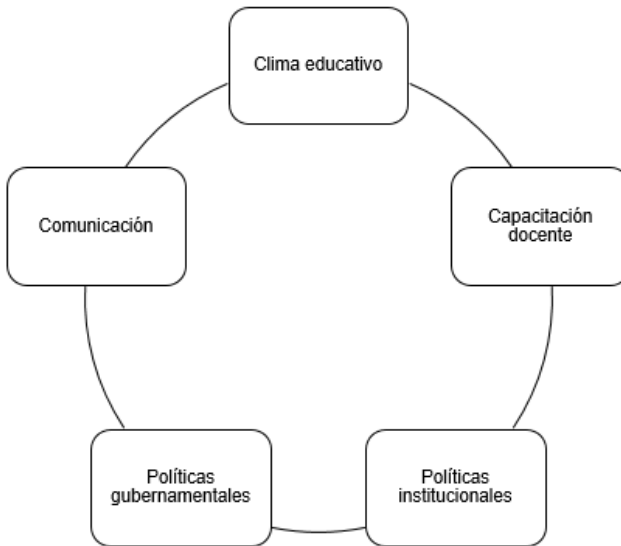
Por otro lado, una disciplina demasiado estricta o un enfoque pedagógico anárquico pueden crear un ambiente poco favorable para el aprendizaje, lo que puede resultar en un rendimiento académico insuficiente. Es importante destacar que el clima educativo no es el único factor que influye en el rendimiento académico, pero es un aspecto crítico que debe ser considerado para mejorar el logro estudiantil.

Los estudios del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE, 2008) han revelado la amplia gama de factores que afectan el rendimiento académico de los estudiantes. Entre ellos, destaca el clima de aula como un aspecto crítico. La investigación ha identificado

la comunicación en el aula como un factor clave para crear un ambiente de convivencia saludable y para fomentar la formación integral de los estudiantes. Por lo tanto, para mejorar el rendimiento

académico, es fundamental tener en cuenta tanto el clima de aula como la forma en que se comunica en el mismo (diagrama 1).

**Diagrama 1**  
**Factores que inciden en el rendimiento universitario**



Fuente: Elaboración propia.

El desempeño de las universidades incluye aspectos más amplios que solo los resultados de los estudiantes. La calidad y eficacia de la docencia, investigación y administración en la institución también son indicadores clave.

La calidad de la docencia se evalúa mediante la satisfacción de los estudiantes con la calidad de la enseñanza y el desempeño de los profesores, así como por el éxito de los estudiantes en su carrera profesional

después de graduarse.

La investigación se evalúa por la cantidad y calidad de los proyectos realizados por la universidad, así como por su impacto en la sociedad y en el campo de estudio. La eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos y la toma de decisiones, así como la capacidad de la universidad para adaptarse a los cambios y cumplir con sus objetivos a largo plazo, son factores que se consideran al evaluar la administración.

Para Guzmán (2011) existen múltiples elementos que permiten medir el rendimiento de las universidades, algunos de ellos son el índice de calidad académica, que mide la calidad de la enseñanza y la investigación; la tasa de graduación, que refleja el porcentaje de estudiantes que completan sus programas de estudio dentro del tiempo establecido; el nivel de satisfacción de los estudiantes con su experiencia académica; la participación en programas de intercambio y la calidad de los mismos; el nivel de la investigación, la cual se mide a través de la producción y calidad de las publicaciones; la eficiencia financiera en el uso efectivo de los recursos de la universidad; y la colaboración con otras universidades y organizaciones a nivel internacional.

Estos indicadores permiten a las universidades evaluar su rendimiento y hacer ajustes para mejorar. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no todos los indicadores son igualmente relevantes para todas las universidades y que la selección de los indicadores apropiados depende de los objetivos específicos de cada universidad.

Entre otros aspectos a considerar, en términos de rendimiento profesoral y administrativo, el nivel de esfuerzo que una persona está dispuesta a realizar depende de la valoración de las recompensas asociadas. La relación costo-beneficio es un enfoque que se utiliza para estimular el rendimiento de un individuo al ofrecer incentivos positivos. Este enfoque se basa en la idea de que una persona estará más motivada a realizar una acción si espera recibir una recompensa al final de la misma (Prieto, Martelo y Franco, 2020).

De igual modo, el clima familiar tiene un impacto significativo en el rendimiento escolar de un estudiante. Un

ambiente positivo y estable en el hogar puede proporcionar una base sólida para el éxito académico, mientras que un clima tóxico o conflictivo puede tener un impacto negativo en la motivación y el rendimiento del estudiante. Es importante que los padres y otros adultos significativos brinden un apoyo emocional y práctico para fomentar el éxito escolar y académico (Pérez et al, 2022).

### 3. Toma de decisiones: de qué se trata

Las universidades se encuentran actualmente enfrentando nuevos desafíos que provienen de la necesidad de responder a las crecientes demandas de la sociedad (Ximena, Marlene y Giral, 2021). Estos retos requieren una adaptación e innovación constantes por parte de estas instituciones de educación superior para mantenerse relevantes y satisfacer las expectativas de la sociedad. Esto puede incluir cambios en la manera en que se brinda la educación, en los programas y en la tecnología utilizada. Es importante que las universidades estén dispuestas a evolucionar y a adaptarse para seguir siendo instituciones válidas y efectivas en la formación de los estudiantes y en la contribución al desarrollo de la sociedad (Abad-Segura, González-Zamar y López-Meneses, 2021).

Por lo tanto, la dirección de estas instituciones debe poseer la capacidad de reflexionar de manera estratégica acerca de la organización y evaluar diferentes escenarios para identificar oportunidades de creación de valor. Esto requiere una visión clara y un conocimiento profundo de la dinámica interna y externa de la institución, así como una capacidad para analizar y



predecir tendencias y desafíos futuros (Ganga-Contreras, 2013; Rincón y Chaparro, 2018; Oliveros y Vargas, 2017; Abad-Segura et al, 2021).

Toda decisión implica formar un juicio sobre algo que permita resolver la elección entre dos o más alternativas, con lo cual, se requiere que exista información sobre esas distintas alternativas (Gutiérrez, 2014; Barzaga et al, 2019; Ávila et al, 2020). El proceso de decisión es un proceso intencional y racional que se lleva a cabo para resolver un problema. En la actualidad, la toma de decisiones implica considerar tanto situaciones previstas como impredecibles debido a la velocidad de cambios provocada por la globalización y la incorporación de tecnologías de la cuarta revolución industrial (Toca, 2011; Noboa et al, 2020).

No es una elección entre lo correcto y lo incorrecto, sino una elección entre lo que es probablemente correcto y lo que no lo es, con el fin de asumir riesgos razonables. La toma de decisiones es una acción de hacer, no hacer, adoptar o rechazar una actitud y es un acto de creatividad, confianza y riesgo e incertidumbre (Gallagher y Watson, 2009; Galindo, 2015).

En el sector educativo, la capacidad de tomar decisiones efectivas es fundamental y recae en gran medida en los directivos. La toma de decisiones es un proceso intencionado y racional que permite a los directivos identificar y elegir las estrategias que mejorarán la eficiencia y eficacia en la gestión de la organización. Es un proceso crítico que requiere dedicación, creatividad y confianza en el manejo de riesgos e incertidumbre (Barzaga et al, 2019).

El proceso de toma de decisiones en una organización sigue un conjunto de procedimientos y pasos sistemáticos

para asegurar la coherencia (Dixon, 1970). Las decisiones tomadas pueden tener tanto impactos positivos como negativos en una organización, haciendo que la toma de decisiones sea un aspecto importante. Por esta razón, es crucial que el responsable de tomar decisiones se base en información completa y procesos reflexivos específicos para comprender la situación y elegir la opción más adecuada (Noboa et al, 2020).

La información es el aspecto más valorado en este proceso y puede ser de dos tipos: cuantitativo (histórico o estadístico) o cualitativo (basado en la intuición, experiencia o relatos). Al utilizar esta información, se garantiza que esté en sincronía con los objetivos y metas de la organización. Según Canós et al (2012), el proceso de toma de decisiones consta de cinco etapas: inteligencia, diseño, selección, implantación y revisión.

#### **4. Relación entre toma de decisiones y rendimiento en universidades peruanas**

Los resultados del estudio revelan una relación significativa entre la toma de decisiones y el rendimiento universitario de los docentes y estudiantes peruanos. A pesar de que los docentes consideran no tener los incentivos económicos suficientes, su ambiente de trabajo armónico y sin presiones les permitió un progreso personal y laboral sin estrés, lo que tuvo un impacto positivo en su salud mental. Según la encuesta, el aspecto económico juega un papel importante en impulsar su rendimiento, lo que concuerda con la teoría de la relación costo-beneficio de Prieto, Martelo y Franco (2020), que sugiere que las personas están más motivadas

cuando esperan una recompensa por su esfuerzo.

Por otro lado, las relaciones humanas y el rendimiento en el desempeño de funciones están estrechamente relacionados. Se evidenció como el clima organizacional favorable, con una comunicación efectiva, fomenta relaciones cordiales entre los colaboradores, lo que se refleja en un lenguaje común y una interacción amistosa, encontrando una relación directa positiva, media ( $r=0,743$ ) y significativa ( $t=9,37$ ). Esto coincide con la afirmación de Montecinos y Contreras (2019), quienes destacan la importancia de la comunicación para el rendimiento óptimo de la organización.

Del mismo modo, los docentes se mostraron en su amplia mayoría motivada en su lugar de trabajo gracias a las altas posibilidades de participación en la toma de decisiones de la organización, lo cual coincide con lo expuesto por diversos autores, quienes señalan que la participación en la toma de decisiones es un aspecto crucial de cara al éxito organizacional (Alandette, 2011; Valle y García, 2019; James et al, 2020; Sarwar y Muhammad, 2021; Yuspahrudin et al, 2020; Peña-Acuña, 2021).

Con respecto al rendimiento estudiantil, existe una relación directa entre su participación en las decisiones de la universidad y el ambiente de estudios, incidiendo directamente en su rendimiento, tal como sugieren los autores destacados en este trabajo (Pizarro, 1985; Tuc, 2013; Ximena, Marlene y Giral, 2021). Cuando los estudiantes tienen la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones y en la definición de políticas y estrategias relacionadas con su aprendizaje, se sienten más involucrados y comprometidos con su

educación, aumentando su motivación y su interés por el aprendizaje, y mejorar su rendimiento académico.

## 5. Conclusiones

La presente investigación abre las puertas a la exploración de estas variables en futuros trabajos. Las aristas que abordan la toma de decisiones y el rendimiento universitario es tan amplio que permite afirmar que su abordaje puede dar lugar a múltiples propuestas investigativas desde distintos campos del saber, con diversidad de enfoques y metodologías.

A raíz de los resultados encontrados, resulta fundamental considerar como la participación en la toma de decisiones es un elemento crucial a la hora de evaluar el rendimiento de una universidad. Este indicador permite medir la capacidad de la institución para involucrar a su comunidad en la definición de estrategias y en la resolución de problemas, y puede ser un reflejo de la cultura democrática y participativa que prevalece en el entorno universitario.

Además, la democratización de la toma de decisiones fomenta la inclusión y la diversidad de opiniones, lo que contribuye a la identificación de soluciones más innovadoras y efectivas a los desafíos que enfrenta la universidad.

Al mismo tiempo, permite que la comunidad universitaria sienta un mayor sentido de responsabilidad y compromiso con la institución, lo que puede traducirse en una mayor motivación y productividad. Por tanto, este aspecto puede ser considerado un indicador relevante para evaluar el rendimiento universitario, y su promoción y fortalecimiento pueden contribuir significativamente a mejorar la calidad de la gestión universitaria.

## Referencias bibliográficas

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M., y López-Meneses, E. (2021). Gestión financiera para la toma de decisiones en las universidades: Producción científica y tendencias en investigación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 705-722. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.17>
- Alandette, J. (2011). Empoderamiento en los sectores comercial y de servicios. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 27-40. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100003)
- Ávila, H., Palumbo, G., De la Cruz, H., y Ogosi, J. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 648-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Barzaga Sablón, O. S., Vélez Pincay, H. J. J., Nevárez Barberán, J. V. H., & Arroyo Cobeña, M. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(2), 120-130. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27341>
- Brito, K., y Díaz, W. (2017). Relación entre confianza organizacional y toma de decisiones en empleados de una empresa del sector de la madera, región de la Araucanía, Chile. *CICAG*. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/125/3501?inline=1>
- Cachay Salcedo, S. M. (2015). Estilos de aprendizaje y rendimiento académico en estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Peruana Unión, 2014. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 2(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v2i1.843>
- Campos, M. (2017). Estilos de aprendizaje en matemáticas de los estudiantes de la Universidad Especializada de las Américas. *European Journal of Education Studies*, 3(12), 273-294.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., y Maheut, J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universitat Politècnica de València.
- Cardona, D., Rivera, M., y Romero, J. (2012). *Una aproximación de la variable aleatoria a procesos de toma de decisión que implican condiciones de riesgo e incertidumbre*. Borradores de Investigación: Serie documentos administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cervantes López, M. J., Llanes Castillo, A., Peña Maldonado, A. A., & Cruz Casados, J. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 579-594. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32402>
- Dixon, J. (1970). *Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones*. Limusa-Wiley.
- Galindo, J. (2015). El concepto de riesgo en las teorías de Ulrich Beck y Niklas Luhmann. *Acta Sociológica*, (67). <https://doi.org/10.1016/j.acso.2015.03.005>
- Gallagher, C., y Watson, H. (2009). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. (4ta. Ed.). McGraw Hill/ Interamericana editores, S.a. de C.V.
- Ganga-Contreras, F. (2013). Gerencia latinoamericana en las actuales plataformas organizacionales: Una mirada preliminar y sinóptica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(64), 711-722. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/11172>

- Garbanzo, G. (2007) Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública. *Revista Educación*, 31(1) 43-63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031103>
- García, Y., López de Castro, D., y Rivero, O. (2014). Estudiantes universitarios con bajo rendimiento académico, ¿qué hacer? *Revista EDUMECENTRO*, 6(2), 272-278. <https://bit.ly/3fsGNEV>.
- Gaxiola, J., González, S., Contreras, Z., y Gaxiola, E. (2012) Predictores del rendimiento académico en adolescentes con disposiciones resilientes y no resilientes. *Revista de Psicología*, 30(1), 48-74. <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v30n1/a03v30n1>
- Gutiérrez, G. (2014). Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Guzmán, J. C. (2011). La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo? *Perfiles educativos*, 33(spe), 129-141. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982011000500012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500012&lng=es&tlng=es).
- Harter, J., Schmidt, F., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S., Josh, P., y Asplund, J. (2020) *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. 2020 Q12© Meta-Analysis: 10th Edition.
- Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa -LLECE (2008). *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Primer reporte de los resultados del segundo estudio regional comparativo y explicativo. Santiago de Chile: OREAL/ UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000160659>
- León, O. (1987). La toma de decisiones individuales con riesgo desde la psicología. *Revista de Infancia y Aprendizaje*, 30, 81-94.
- López, S. (2016). Competitividad de la Educación Superior en cuatro países de América Latina: perspectiva desde un ranking mundial. *Revista de la Educación Superior*, 45(178), 45-59. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.02.003>
- Molina, B., y Romero, M. (2018) ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIV(4), 70-80. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059581006/html/>
- Molina, M. (2015) Valoración de los criterios referentes al rendimiento académico y variables que lo puedan afectar. *Rev Méd Electrón*, 37(6), 617-626.
- Montecinos, E., y Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(86), 341-362.
- Nieto, S. (2008) Hacia una teoría sobre el rendimiento académico en enseñanza primaria a partir de la investigación empírica: datos preliminares. *Teor. educ.* 20, 249-274. <https://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/viewFile/992/1090>
- Noboa, M., Guerrero, S., Estrella, I., y Pinos, H. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista*

- Venezolana De Gerencia, 25(90), 648-665. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32407>
- Oliveros, J., y Vargas, N. (2017). Diagnóstico financiero de la Pequeña y Mediana Industria aplicando gerencia de valor. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22(79), 486-505. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i79.23035>
- Pedraza, N., y González, A. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3>
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Pérez, J., Alcalá, M., Carrillo, M., y Arellano, W. (2022). Clima escolar familiar y su relación con el rendimiento académico: Aplicación en instituciones educativas rurales. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(Especial 6), 110-125.
- Pizarro, R. (1985). *Rasgos y actitudes del profesor efectivo*. [Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica de Chile].
- Prieto, D., Martelo, R., y Franco, D. (2022). Ética del gerente educativo y desempeño docente en educación media general. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(Especial 5), 158-171.
- Rincón, I., y Chaparro, J. (2018) Creación de valor en empresas privadas del sector salud en el Departamento de Córdoba (Colombia). *Opción*, 34, 1256-1278. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23975>
- Sarwar, A., and Muhammad, L. (2021). Impact of organizational mistreatment on employee performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 513-533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0051>
- Toca, C. (2011). Desarrollo y calidad de la sociedad: compromiso del Estado y del mercado. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVII(4), 612 – 624. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022784005>
- Tuc, M. (2013). *Clima del aula y rendimiento escolar*. [Tesis para el grado. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/09/Tuc-Martha.pdf>
- Valle, L., García, C. (2019). Impacto del empoderamiento de los empleados en el desempeño organizacional en la industria pesquera. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 6 (2), 74-90. <https://doi.org/10.46677/compendium.v6i2.768>
- Ximena, L., Marlene, M., y Gilar, R. (2021). Clima de aula y rendimiento académico: apuntes en torno al contexto universitario. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 140-156. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.10>
- Yuspahrudin, A., Eliyana, A., Dharmawan, A., Buchdadi, E., Hamidah, D., Sariwulan, T., y Muhaziroh, K. (2020). The Effect of Employee Involvement on Job Satisfaction. *Sys Rev Pharm*, 11(7), 490-498.