

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

---

**“LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y SU EFECTO EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TRECOR  
CONSTRUCTORA SAC 2020”**

---

**Área de Investigación:**  
GERENCIA E INNOVACIÓN

**AUTORES**

Bach. JARAMILLO MEJIA, Yoselim  
Bach. MAURICIO APOLO, Gerardo Ernesto

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Mg. Flores Cornejo, José Humberto  
**Secretario** : Mg. García Gutti, Alan Enrique  
**Vocal** : Mg. Corvera Urtecho, Ángel Edilberto

**ASESOR**

Dr. Sánchez Pacheco, Luis Alberto

**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-8184-0161>

**Piura – Perú**

**2021**

**Fecha de sustentación: 2021/09/30**

## PRESENTACIÓN

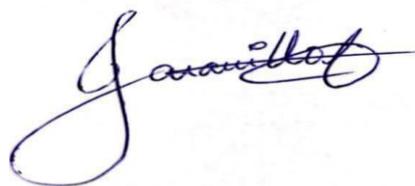
### Señores miembros del Jurado:

Dando el cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “Las competencias profesionales y su efecto en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC 2020” luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,



---

Bach. JARAMILLO MEJIA, Yoselim

ID: 000131901



---

Bach. MAURICIO APOLO, Gerardo

Ernesto

ID: 000138205

## DEDICATORIA

Esta tesis la dedicamos de manera especial a nuestros padres, hermanos y familiares, que nos han apoyado en el proceso de formación profesional.

A nuestro asesor de Tesis, puesto que sin su ayuda la investigación no se habría llevado a cabo y los docentes por la formación desde el inicio de nuestra vida universitaria.

A cada uno de los amigos que formaron parte de nuestra vida universitaria.

Yoselim y Gerardo

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, quien nos da la vida, salud y nos cuidó durante nuestra vida académica.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional y por los consejos brindados cada día.

A nuestros docentes y compañeros quienes hicieron de nuestra vida académica una excelente experiencia.

A la Universidad Privada Antenor Orrego, la que permitió aprender de excelentes docentes y compañeros.

Yoselim y Gerardo

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar cómo influyen las competencias profesionales en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020. Por ello, iniciamos describiendo la realidad problemática la cual fundamenta nuestro interés por estudiar el siguiente problema ¿ Cómo influyen las competencias profesionales en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020?, para dicho problema planteamos la siguiente hipótesis, Las competencias profesionales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020. La investigación es de tipo básica correlacional, la población estuvo conformada por los 83 trabajadores de la empresa a los cuales se les aplicó como instrumento un cuestionario, para el desarrollo de esta tesis se plantearon los siguientes objetivos, determinar el nivel de las competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, identificar el nivel de conocimiento y criterio en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020 y conocer cuál es la relación entre la variable competencias profesionales y la toma de decisiones. Finalmente, se llegó a la conclusión de que las competencias profesionales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020; puesto que aplicada la prueba de chi-cuadrado arrojó un valor p resultó en  $0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se aceptó la hipótesis planteada.

*Palabras clave: Competencias profesionales, toma de decisiones.*

## ABSTRACT

The main objective of this research was to determine how professional competencies influence the decision-making of the workers of the company Trecor Constructora SAC, 2020. Therefore, we begin by describing the problematic reality which bases our interest in studying the following problem. Do professional competencies influence the decision-making of the workers of the company Trecor Constructora SAC, 2020, for this problem we propose the following hypothesis, Professional competencies significantly influence the decision-making of the workers of the company Trecor Constructora SAC, 2020. The research is of a basic correlational type, the population was made up of the 83 workers of the company to whom a questionnaire was applied as an instrument, for the development of this thesis the following objectives were proposed, to determine the level of competencies professional company workers resa Trecor Constructora SAC, 2020, identify the level of knowledge and criteria in the decision-making of the workers of the company Trecor Constructora SAC, 2020 and know what is the relationship between the variable professional competencies and decision-making. Finally, it was concluded that professional skills significantly influence the decision-making of the workers of the company Trecor Constructora SAC, 2020; since applied the chi-square test, it yielded a p-value that resulted in  $0.000 < 0.05$ , therefore, the proposed hypothesis was accepted.

*Keywords: Professional competences, decision making.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática .....	10
1.2. Formulación del problema .....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Objetivos .....	13
1.4.1. Objetivo general .....	13
1.4.2. Objetivos específicos .....	13
II. MARCO DE REFERENCIA.....	14
2.1. Antecedentes .....	13
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	13
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	14
2.1.3. Antecedentes locales .....	16
2.2. Marco teórico.....	17
2.2.1. Competencias profesionales .....	17
2.2.2. Origen de las competencias profesionales .....	18
2.2.3. Enfoque teórico de las competencias profesionales .....	19
2.2.4. Etapas de desarrollo de las competencias profesionales.....	20
2.2.5. Tipos de Competencias profesionales .....	20
2.2.6. Características de las competencias profesionales .....	21
2.2.7. Beneficios de las competencias profesionales.....	22
2.2.8. Dimensiones de las competencias profesionales .....	23
2.2.9. Toma de decisiones .....	24
2.2.10. Etapas del proceso de la toma de decisiones.....	25
2.2.11. Factores para una buena toma de decisiones .....	27

2.2.12.	Dimensiones de la toma de decisiones .....	28
2.3.	Marco conceptual .....	29
2.3.1.	Tecnologías .....	29
2.3.2.	Capacitación.....	29
2.3.3.	Inteligencia.....	29
2.3.4.	Visión.....	30
2.3.5.	Proveedor .....	30
2.4.	Hipótesis .....	30
2.5.	Variables .....	31
III.	METODOLOGÍA .....	32
3.1.	Tipo y nivel de investigación .....	29
3.1.1.	Tipo de investigación .....	29
3.1.2.	Nivel de investigación .....	29
3.2.	Población y muestra .....	29
3.2.1.	Población .....	29
3.2.2.	Muestra.....	29
3.2.3.	Marco de muestreo .....	29
3.2.4.	Unidad de análisis .....	29
3.3.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	29
3.4.	Diseño de investigación.....	30
3.5.	Procesamiento y análisis de datos .....	30
IV.	RESULTADOS .....	32
4.1.	Análisis e interpretación de resultados .....	32
4.2.	Discusión de resultados.....	41
	CONCLUSIONES .....	45
	RECOMENDACIONES .....	46
	REFERENCIAS .....	47
	ANEXOS.....	50
	ANEXO N° 01 .....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1	Competencias profesionales de acuerdo con su dimensión: Recursos de Capital Humano ..... 32
Tabla 2	Competencias profesionales de acuerdo con su dimensión: Recursos Organizacionales..... 33
Tabla 3	Toma de decisiones de acuerdo con su dimensión: Conocimiento de Resultados ..... 34
Tabla 4	Toma de decisiones de acuerdo con su dimensión: Programabilidad ..... 35
Tabla 5	Toma de decisiones de acuerdo con su dimensión: Criterios para la toma de decisiones ..... 36
Tabla 6	Toma de decisiones de acuerdo con su dimensión: Impacto de la decisión ..... 37
Tabla 7	Nivel de competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020 ..... 38
Tabla 8	Nivel de toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020 ..... 39
Tabla 9	Tau-b y Tau-c de Kendall ..... 40
Tabla 10	Prueba Chi-cuadrado ..... 41

# **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

Desde la década de 1970, tras la crisis del petróleo, las empresas de todo el mundo han comenzado a experimentar cambios fundamentales en sus sistemas de producción a medida que las economías nacionales ingresaban a los mercados modernos globalizados, una demanda creciente de productividad y competitividad y, sobre todo, el desarrollo de tecnologías y conocimientos que se apliquen a todos los niveles de producción. Esta situación ha creado la necesidad de cambiar la estructura del mercado laboral, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Delcourt, 2017).

Es en este escenario, donde el concepto de competencia surge como una forma de resolver estas demandas, puesto que busca una ventaja competitiva a partir de los colaboradores (Mertens, 2017).

Asimismo, las competencias surgen como una nueva modalidad de gestión cuyo objetivo principal es asegurar que las personas asignadas a diferentes actividades se adapten mejor a una función determinada. Al mismo tiempo, permite integrar el concepto de competencias a todos los subsistemas que componen la gestión del talento humano (LeBoterf, 2018).

Si bien es cierto que el concepto de competencia en sí misma no es nueva, pero en el mundo empresarial la gestión por competencias crece cada día más en importancia, donde los factores humanos deben proporcionar un estilo de gestión dominante, y todos, incluido los propios directivos, deben aportar las más altas competencias profesionales y personales a la organización (Tejada, 2019).

A nivel nacional, muchos empleados de empresas están insatisfechos con sus trabajos debido a la reciente caída de la economía, la producción y los salarios, ocasionando en muchos casos una baja rentabilidad laboral, lo que es un factor de inquietud para las empresas, motivo por el que administrar las competencias y la toma de decisiones son esenciales para aumentar el nivel de desempeño y la producción. Como resultado de lo anterior, el conocimiento se considera capital intangible y cambia a medida que los empleados practican nuevas formas de trabajar, formando un apoyo que les ayuda a utilizar otras capacidades, aptitudes y competencias, que se encuentran adheridas en los empleados y se adhieren a sí mismos. Es decir, una persona que juega un papel

fundamental en el establecimiento de métodos y motivaciones para afinar funciones definidas a través de la autoridad administrativa y la toma de decisiones. Teniendo en claro que las competencias profesionales y la toma de decisiones se encuentran vinculadas de manera directa.

La empresa Trecor Constructora SAC, sabe que su capital fundamental son los recursos humanos, por lo que se tiene que entender que es imperativo realizar una adecuada gestión del capital humano si desea lograr un alto nivel de desempeño en sus actividades laborales. Los individuos laboran con el objetivo de lograr resultados con los que pueda satisfacer sus requerimientos para sobrevivir, su ámbito social y pueda progresar.

En la empresa Trecor Constructora SAC, está presentando dificultades respecto a que su personal tome decisiones acertadas debido a que no se está cumpliendo con tomar conocimiento, entender y realizar un análisis del problema con la finalidad de tomar una decisión acertada; no todos los individuos son considerados sujetos de toma de decisiones para la empresa, lo que dificulta tener criterios más importantes; se tienen en cuenta las regulaciones, normativas o procesos previamente determinados, lo que dificulta la toma de una buena decisión; los directivos cometen errores al tomar decisiones porque ignoran las consecuencias de todas las opciones; la falta de experiencias personales y/o la falta o poca información obtenida de terceros significa que no se pueden tomar decisiones correctas.

Con relación a las competencias profesionales la empresa Trecor Constructora SAC, tienen un alto porcentaje de empleados ineficientes y efectivos debido a la falta de competencias profesionales; carecen de la capacidad para afrontar el estrés de forma positiva; falta de capacidad para vincularse a través de la comunicación de apoyo; falta de capacidad para motivar a los subordinados; falta de delegación de responsabilidades; no forman equipos de trabajo que puedan trabajar con el mismo objetivo; algunos de sus directivos carecen de capacidad de liderazgo.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación determina cómo influyen las competencias profesionales en la toma de decisiones de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo influyen las competencias profesionales en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020?

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Teórica**

Las capacidades profesionales son las capacidades que tenemos para poner en práctica todos nuestros conocimientos, habilidades y valores en el ámbito laboral. También se dice que las competencias profesionales son atribuciones o incumbencias ligadas a la figura profesional (tareas y funciones) que engloban el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada, es decir, la competencia profesional alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona que son necesarias de desarrollar a través de la formación. De manera que la competencia es el resultado del proceso de cualificación que permite ser capaz de estar capacitado (Davis, 2014).

### **1.3.2. Práctica**

La realización de este estudio se justifica porque permite determinar de qué manera las competencias profesionales influyen en la toma de decisiones, de modo que gracias a esto se verá el aporte para el logro de las metas organizacionales.

### **1.3.3. Social**

En el aspecto social se justifica, pues sirve a otras organizaciones y les muestra cómo prestar énfasis en las competencias laborales puesto que estas pueden brindar estrategias para que puedan tomar buenas decisiones o acciones que les permitirán ser cada vez más competitivos a la organización.

### **1.3.4. Metodológica**

En el aspecto metodológico se justifica, pues sigue el método científico, se basa en teorías y para llevar a cabo la investigación, se utilizó técnicas e instrumentos científicos para la recolección de datos.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

- Determinar como influyen las competencias profesionales en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.
- Identificar el nivel de toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.
- Conocer el grado de relación entre la variable competencias profesionales y la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1. Antecedentes**

### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

París (2018) en su tesis doctoral *“El enfoque por competencias y sus aportes en la toma de decisiones”*. Se constituyen en tres apartados: en el primero se ubican el marco teórico y contextual, donde se considera toda la parte de conceptualización y contexto acerca de Formación Profesional para el empleo en España y Europa; además de realizar un estudio profundo sobre profesión, profesionalización y profesionalidad de los profesionales de la Formación para el Empleo, partiendo del estudio de las varias realidades europeas en función de los requisitos y exigencias de formación, competencia, identidad, desarrollo y desempeño profesional. En el apartado segundo ubicamos el marco empírico, donde se consignan metodologías integrales en la investigación, proceso, fases y herramientas utilizadas para lograr la formación deseada. Se ejecutan las orientaciones, se justifica la investigación a partir de un paradigma establecido por interpretación y la metodología mixta de investigación. Por último, en el tercer bloque consideramos los resultados de la investigación y su interpretación. Profundizando en los descubrimientos de la investigación se pueden determinar tres perfiles profesionales: el gestor, el formador y el orientador de formación, cada uno asumiendo funciones propias actividades específicas y competencias transversales. Estas acompañadas de indicaciones teniendo en cuenta necesidades futuras de formación, limitaciones y potencialidades que se puedan descubrir en un profesional de formación, sus posibles transformaciones que modificarán el espacio de acción, así como indicaciones y directrices que ofrezcan un programa prescriptivo y andragógico patentado al marco de cualidades profesionales.

Conocer las competencias de un trabajador es muy importante porque permite identificar lo que la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones. Igualmente es necesario saber cuáles son las competencias requeridas para un cargo específico, puesto que de ello depende las decisiones que permitirán su desarrollo profesional y personal.

Pavié (2015) en su tesis doctoral *“Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: Aportaciones a la formación inicial”*. El objetivo de esta investigación fue descubrir las competencias profesionales docentes específicas con lo cual definiríamos los perfiles para la especialidad de lengua castellana y comunicaciones. Incluido en los lineamientos de investigación del departamento de didáctica de la lengua y la literatura hay uno llamado “Problemática de la Formación del Profesorado de Lengua”. Este contiene diversos campos de indagación, así como los objetivos y las perspectivas de investigación que se pueden asumir se suscribe con un trabajo con dos temas confluentes: la formación del profesorado de Lengua Castellana y Literatura, y la formación basada en competencias. Así, con esta investigación se proyecta instrumentalizar fuentes de información que permita valorar su relevancia en el desarrollo y formación de los docentes de un país. Para fortalecer estado, los esfuerzos deben ser equipados y contextualizados en nuestra sociedad y en la idea de formación profesional con lo cual no solo nos enfocamos en lo teórico sino además en la formación práctica para el buen desempeño docente.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Salas (2018) en su tesis de titulación *“Competencias profesionales y su relación con la toma de decisiones en la empresa constructora AHREN Contratistas Generales SAC, Ayacucho - 2017”*. El Objetivo fue establecer de qué manera las competencias profesionales influyen en la toma de decisiones en la empresa constructora AHREN Contratistas Generales SAC, 2018. El método de investigación fue de tipo transversal – correlacional causal, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 23 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0.906). Concluyendo, de acuerdo con los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación  $r=,612$  y nivel de significancia de  $p = 0,002 < 0,05$ , entre las variables competencias profesionales en la toma de decisiones en la empresa constructora AHREN Contratistas Generales SAC, Ayacucho – 2018, indicándonos estadísticamente que existe una correlación positiva moderada.

Las competencias profesionales, son el “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Por lo tanto, es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal, y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo”

Cáceres (2019) en su tesis de maestría *“Competencias profesionales y la toma de decisiones de los administradores en la empresa Constructora Iberconsa SAC”*. Plantea como objetivo general determinar la relación existente entre las competencias profesionales y la toma de decisiones de los administradores en la empresa Constructora Iberconsa SAC, para lo cual se realizó una investigación de tipo descriptiva– correlacional. Con un diseño no experimental – transversal. Se tuvo como muestra a 30 colaboradores, a los cuales se les aplicó un cuestionario en 5 niveles de medición: Muy bajo, Bajo, Regular, Alto, Muy Alto. Los resultados muestran los niveles de percepción de las competencias profesionales de 30 encuestados, donde el promedio de los niveles alcanzó un valor de 3, asimismo, la percepción del 50% de encuestados está por debajo de 3, mientras que el otro 50% de encuestados está por encima de 3. Concluyendo que el nivel de competencias profesionales de la empresa Constructora Iberconsa SAC, es regular, puesto que existe un promedio de 3, el cual equivale a una ponderación Regular, es decir los encuestados consideran que existe un regular nivel de competencias profesionales.

No hace falta decir que las competencias profesionales son de vital importancia para todo profesional. Además, si se busca empleo o se quiere trabajar en un perfil propio de alta empleabilidad, es necesario desarrollar ciertas aptitudes y habilidades que, hoy en día, se consideran de elevada demanda por parte de las empresas, puesto que esto permite aumentar la capacidad del sujeto y será competente para poner en práctica comportamientos y estrategia eficaces para mejorar su toma de decisiones.

### 2.1.3. Antecedentes locales

Prado (2019) en su tesis de licenciatura *“Competencias profesionales esenciales para la toma de decisiones en la empresa Lazo Human Talent del distrito de Trujillo, 2019”*. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las competencias profesionales esenciales y la toma de decisiones, en los directivos, gerencias, Jefes de área y supervisores de la empresa Lazo Human Talent. Esta investigación metodológicamente se enmarca en un estudio de tipo descriptivo – correlacional, de diseño no experimental; en la que se tuvo como muestra a 52 talentos; para medir las variables de estudio se utilizó como instrumento de recolección de los datos un cuestionario con escala de tipo Likert el cual fue validado mediante juicio de expertos y cuya confiabilidad arrojó un 0.829 en el coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos de acuerdo con el objetivo general con un coeficiente de Spearman son de 0,421, indica una correlación positiva de nivel moderado entre las competencias profesionales esenciales y la toma de decisiones; es decir, a mayores competencias profesionales, mejor será la toma de decisiones en la empresa Lazo Human Talent.

Las competencias profesionales son un valor imprescindible en el currículo de las personas en busca de empleo o promoción interna en la selección y promoción de personal. Ya no basta con que el candidato tenga unos conocimientos que le permitan desarrollar funciones concretas; se le demandan también habilidades, valores y actitudes, que les permita tomar decisiones que permitan el desarrollo de la organización en las que se encuentran.

Carrasco (2020) en su tesis de licenciatura *“Competencias profesionales para la toma de decisiones: Caso de estudio DANPER, Trujillo 2020”*. El presente trabajo de investigación, cuyo objetivo de estudio busca determinar la relación existente entre las competencias profesionales y la toma de decisiones, siendo el tipo de investigación aplicada el correlacional, con un diseño no experimental – transversal, donde la población estuvo conformado por 270 empleados, obteniéndose una muestra de 96 empleados, se utilizó la

técnica de la encuesta, la cual estuvo conformada por 30 preguntas en escala de Likert. En los datos obtenidos, estos fueron procesados haciendo uso de los programas estadístico IBM SPSS y Microsoft Excel para la sistematización de datos. Como resultado se obtuvo que las competencias profesionales mantiene una relación positiva con la toma de decisiones, concluyendo con el objetivo general de dicha investigación, se logró observar que existe una correlación entre las dos variables de estudio, manteniendo una relación positiva alta, aceptando la hipótesis de la investigación, donde deducimos que las competencias profesionales son fundamentales para la toma de decisiones de la empresa Danper.

En un panorama como este, que todavía vamos a arrastrar al menos durante buena parte de 2021, las empresas que todavía buscan reforzar sus plantillas se encuentran con procesos de selección masificados de profesionales igualmente cualificados, por lo que, a la hora de elegir al candidato ideal, la valoración de las competencias profesionales cobra importancia como complemento a factores tan determinantes como la formación exigida para el puesto o la experiencia requerida y a la toma de decisiones.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Competencias profesionales**

Según Davis (2014) las capacidades profesionales son las capacidades que tenemos para poner en práctica todos nuestros conocimientos, habilidades y valores en el ámbito laboral. También se dice que las competencias profesionales son atribuciones o incumbencias ligadas a la figura profesional (tareas y funciones) que engloban el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada, es decir, la competencia profesional alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona que son necesarias de desarrollar a través de la formación. De manera que la competencia es el resultado del proceso de cualificación que permite ser capaz de estar capacitado.

Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio (Montoya y Boyero, 2016).

Según Alles (2017), las competencias profesionales son una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan (p. 85). Como se menciona en la definición, las competencias profesionales son un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, puesto que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (p.86).

### **2.2.2. Origen de las competencias profesionales**

Se ha escrito mucho sobre el tema de las competencias profesionales y muchos autores han aportado diferentes puntos de vista sobre el tema.

En el Reino Unido, surgió la competencia asociada con la valoración. Por lo tanto, no es de extrañar que el enfoque basado en competencias en este país esté orientado al desempeño, basándose en evaluaciones que coincidan con estándares detallados (Rábago, 2017).

En los Países Bajos, desde una perspectiva de integración institucional y descentralización de las responsabilidades formativas, las competencias se consideran similares a las cualificaciones referidas a títulos y certificados, lo que permite una mayor flexibilidad interna con más posibilidades de transición al sistema (Rábago, 2017).

En Alemania, las competencias están vinculadas a definiciones profesionales globales y el énfasis está más en el proceso de formación (Rábago, 2017).

Finalmente, en España, dentro del propio proceso de reforma del sistema, existe una combinación del sistema británico (benchmarks para la formación inicial) y el sistema francés (promoción de la formación en la empresa) (Rábago, 2017).

### 2.2.3. Enfoque teórico de las competencias profesionales

De acuerdo con Tejada (2019) las competencias profesionales poseen tres enfoques teóricos y estos son:

- **Enfoque conductista:** Su objetivo es proporcionar una especificación transparente de competencias para que no haya desacuerdos sobre lo que constituye un desempeño exitoso. Este enfoque no se preocupa por las conexiones entre tareas e ignora la posibilidad de tal vínculo que podría conducir a su transformación (el todo no es más que la suma de las partes). Decididamente, aunque tuvo un importante predominio en los años 60-70, fue descartado por inadecuado para la conceptualización del trabajo profesional, además de ofrecer serias dudas metodológicas que hoy ya no interesan.
- **Enfoque genérico:** Prioriza los procesos subyacentes (conocimiento, pensamiento crítico, etc.) y proporciona la base para las características más transferibles o específicas. Por tanto, la característica general del pensamiento crítico, así asumida, puede aplicarse a muchas o todas las situaciones. En este modelo, las habilidades se conceptualizan como características generales, ignorando el contexto en el que se aplican o se ponen en juego. Las críticas más relevantes de este enfoque se centran en:
  - ✚ Falta de alguna evidencia que sustente la existencia de competencias genéricas.
  - ✚ Duda sobre su transferibilidad.
  - ✚ La descontextualización de las competencias y su abstracción de las situaciones concretas en las que se ven envueltos.

- **Enfoque integral:** Considera combinaciones complejas de atributos (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) y la función que los profesionales asignan en una situación particular.

En este caso, la competencia es relacional, es decir que, dependiendo de las necesidades de la situación, uno u otro de los atributos intervendrá en la búsqueda de la solución más adecuada.

#### **2.2.4. Etapas de desarrollo de las competencias profesionales**

De acuerdo con Gramigna (2000) las etapas del desarrollo de competencias profesionales son: rutinización, importancia, actualización y especialización.

- **Nivel de rutinización:** La acción se da desde una rutina, con autocorrección, anticipación y aplicación flexible. No se trata de la repetición mecánica de datos, sino de un saber hacer, haciendo.
- **Nivel de importancia:** Se identifica realizando tareas o resolviendo problemas a partir de la construcción de significados, vinculando saberes representacionales y saberes procedimentales y tomando como base procesos psicosociales e histórico-culturales.
- **Nivel de actualización:** Consiste en el dominio progresivo de problemáticas particulares, donde los procesos se expanden a otros dominios que inicialmente no estaban en el entorno de la competencia.
- **Nivel de rutinización:** Consiste en comprender, evaluar y abordar problemas y contextos particulares a partir de una infinidad de casos y presupuestos, sin necesidad de apoyarse exclusivamente en reglas preestablecidas.

#### **2.2.5. Tipos de Competencias profesionales**

Méndez (2016) dice que existen 5 tipos de competencias profesionales las cuales son:

- El primer grupo está conformado por todas las que impactan en el proceso intelectual de las personas, para evaluar una situación y decidir sobre esta. Estas son las consideradas competencias intelectuales, y conllevan la capacidad de visualización global de situaciones, la capacidad de análisis, y otras la capacidad deductiva frente a diversas situaciones, derivando en

conclusiones de ciertas situaciones, además, encontramos también la creatividad.

- El segundo grupo de competencias está conformado por los aspectos emocionales presentes en el proceso de toma de decisiones, donde se perciben su madurez emocional. Capacidad de análisis ante una situación determinada.
- Junto a los aspectos internos también identificamos en un tercer grupo en los resultados las competencias relacionadas con la habilidad de toma de decisiones en situaciones de riesgo y resolución de obstáculos.
- En el siguiente grupo ubicamos a aquellas competencias relacionadas a la independencia de acción, y la habilidad de movilizar a otros tras sus objetivos, estos analogados con el liderazgo y la influencia ejercida hacia los demás.
- Por último, el quinto grupo está conformado por las competencias relacionadas a los valores, que son incluidos en el perfil corporativo de una empresa, los cuales influyen en el trabajo en equipo, aprendizaje por experiencias y la ética profesional.

#### **2.2.6. Características de las competencias profesionales**

Chiavenato (2009) afirma que las competencias profesionales se caracterizan por:

- **Características innatas (aptitudes):** Hace referencia a las conductas habituales, resultantes de características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales. Los primeros son aspectos genéticos que afectan el comportamiento y son difíciles de cambiar.
- **Características adquiridas (aprendidas):** Los comportamientos se adquieren por medio de: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Normalmente esto se logra por exposición a determinados comportamientos, culturas, costumbres en las empresas o también por la exposición a situaciones inesperadas, es decir, el desarrollo de las habilidades profesionales adquiridas comienza con la adquisición de conocimientos teóricos sobre el tema.
- **Competencias gerenciales:** Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes

que necesita un empleado para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

### 2.2.7. Beneficios de las competencias profesionales

Un buen sistema de competencias profesionales requiere de cierta madurez en la función de management, debido a su enfoque individualizado. Este modelo va más allá de la simple administración de personas y aporta valor a la organización en tres áreas: personas, negocio y finanzas (Moncada, 2015).

- **Branding:** la excelencia en relación con los clientes permite que estos perciban a la empresa como sólida, seria y confiable, puesto que demuestra compromiso con un desempeño óptimo del negocio en una empresa.
- **Ventajas competitivas:** partiendo de mejor control y ajustando las desviaciones, refiere a una respuesta más rápida a la demanda del cliente, el tiempo de reacción corto, agilidad y actualización permite ganar poder de negociación interna y externa.
- **Mejor rendimiento individual y organizacional:** evaluando continuamente el desempeño se logra identificar una cultura de rendimiento más eficaz y beneficiosa para todos. Así la conciencia del aprovechamiento de oportunidades logra, además la autopercepción como activo importante de la empresa, con una participación determinante en la mejora del rendimiento general de la empresa.
- **Identificación de las personas con mejores ratios de desempeño:** permite identificar eficazmente el talento humano dentro de la organización, ello permite la formación y desarrollo de planes que permitan impulsar la profesionalización y retener al personal eficaz y competente.
- **Mayor efectividad en la retención y atracción del talento:** las gestiones por competencias organizacionales han permitido retener a los mejores empleados. Creando un imán de oportunidades y talento humano a la organización. Profesionales mejor calificados despertaran sus intereses hacia un puesto con reputación de logro y desarrollo.
- **Disminución de costes:** elevar el nivel de satisfacción y motivación de los empleados ha demostrado un aumento exponencial en la productividad, así

como en el rendimiento, reduciendo errores y gastos consecuentes; aumenta la necesidad de formación, reduce el absentismo laboral y la rotación de personal, las cuales generan mayor coste en la gestión de personas.

### 2.2.8. Dimensiones de las competencias profesionales

- **Capital humano:** El capital humano es el que promueve y permite el desarrollo de los otros activos intangibles que tiene una organización. Para capitalizar y desarrollar estos activos, las organizaciones deben adoptar una nueva perspectiva en la gestión y dirección de los recursos humanos. También se define como la fuerza laboral dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico, puesto que son aquellos que desarrollan el trabajo de la productividad de los bienes o servicios con el fin de satisfacer las necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad (Montoya y Boyero, 2016).

Montoya y Boyero (2016) afirman que el recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y, por lo tanto, constituye un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es lo que permite la competitividad, puesto que debe demostrarse, medirse y compararse, y en las organizaciones puede medirse en los servicios o productos ofrecidos a los clientes (p.21).

Mendoza (2016), afirma que el conocimiento puede considerarse como un activo estratégico que se encuentra en las personas, sin embargo, el conocimiento también se encuentra en la propia organización, ya sea en el análisis de valores, cultura o de los mismos procedimientos que tiene. También lo considera como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes presentes y potenciales de los empleados en una organización determinada a partir de los cuales desarrolla la propuesta de su empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

- **Organizacionales:** Todos son medios disponibles para la organización y necesarios para llevar a cabo sus necesidades. Se considera: recursos organizacionales, que son todos aquellos que colaboran con la organización; recursos materiales y tecnológicos, aquellos equipos y utensilios utilizados por la organización; recursos financieros, que son los medios monetarios de la

organización; y la imagen del mercado y la credibilidad en el exterior, que es el posicionamiento de la organización y sus marcas.

Pedraja y Rodríguez (2014) afirman que los recursos que cumplen con las características de inimitabilidad, irremplazabilidad y que tienden a ser únicos son esenciales para generar una ventaja competitiva sostenible, puesto que ayudan a lograr un rendimiento superior.

Moncada (2015) afirma que este factor se refiere a los recursos y capacidades intangibles de la organización que son necesarios para el desarrollo y la aplicación exitosa de la tecnología de la información y que radica en la aplicación de prácticas operativas y modelos de gestión que favorecen una cultura organizacional basada en El uso de TI como elemento estratégico del negocio (p.90)

#### **2.2.9. Toma de decisiones**

Según Morgenstern (2018), se pueden considerar cuatro dimensiones de los tipos de decisiones que se pueden tomar: a). El nivel de conocimiento de los resultados; si). El nivel de programabilidad; C). Los criterios para la toma de decisiones; y, d). El nivel de impacto de la decisión. Conocimiento de los resultados. Una consecuencia o resultado define lo que sucederá si se elige una alternativa particular o un curso de acción. La toma de decisiones puede basarse en resultados o consecuencias que pueden conocerse con certeza; consecuencias que se conocen con una probabilidad de ocurrencia (riesgo); y, consecuencias desconocidas o con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).

Para Robbins (2015), decidir significa elegir entre varias alternativas, para tomar una decisión, es necesario que haya varias opciones para los planes de acción, incluso si son dos o más primarias o primarias; sí o no, actúo o no actúo, deo las cosas como están o cambio.

Dado que tomar una decisión significa elegir la mejor alternativa entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias sobre nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones es transformar la información en acción, donde la información es la materia prima, la entrada de la decisión y, cuando se procesa

adecuadamente en la decisión del proceso de toma de decisiones, hacer que la acción salga. Del mismo modo, el autor declara que la ejecución de la acción elegida genera nueva información que se integrará en la información existente para servir como base para una nueva decisión sobre la base de una nueva acción, etc.

Para Bastons (2014), decidir si el conjunto de interacciones que podemos lograr con un entorno específico no es único; Para resolver un problema, tenemos diferentes posibilidades de acción, cada una de las cuales puede producir diferentes reacciones o eventos que darán lugar a diferentes satisfacciones. La toma de decisiones es el proceso de seleccionar una alternativa o un plan de acción, donde cada alternativa tiene una estructura compuesta por tres tipos de elementos:

- Acciones: eventos cuya ocurrencia depende de las personas.
- Reacciones: eventos cuya ocurrencia no depende del tomador de decisiones; A veces se les llama simplemente eventos que son el efecto producido por las acciones en el entorno.
- Consecuencias: el efecto producido por las reacciones de los tomadores de decisiones.

#### **2.2.10. Etapas del proceso de la toma de decisiones**

Robbins (2015) afirma que la toma de decisiones es la selección de las alternativas, donde los procesos de las decisiones pueden aplicarse a sus decisiones personales como acciones de una empresa, también puede aplicar a decisiones individuales y grupales. Lo haremos estudiar con mayor profundidad los diferentes pasos a seguir para una mejor comprensión del proceso:

- **Identificación del problema:** el proceso de fabricación las decisiones comienzan con un problema, es decir, la brecha entre una situación actual y un estado deseado. Ahora, antes de que algo pueda caracterizarse como un problema que los administradores deben tener en cuenta desviaciones, estar bajo presión para tomar y tener los recursos necesarios. Administradores pueden percibir que tienen una desviación de entre la situación actual y una determinada norma, norma que estas pueden ser

actuaciones pasadas, objetivos establecidos de antemano o el desarrollo de la unidad dentro de la organización o fuera de ella. Además, debe haber algún tipo de presión en esta brecha porque de lo contrario el problema puede ser posponer en algún momento en el futuro. Entonces para comenzar el proceso de decisión el problema tiene que ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que actúe.

- **Identificación de criterios de desempeño decisiones:** una vez que se conoce la existencia del problema, los criterios de decisión que serán relevante para resolver el problema. Cada persona que las decisiones generalmente tienen criterios que los guían en su decisión. Este paso nos dice que los criterios identificados como no conformes; porque un criterio que no esté identificado será considerado irrelevante por el tomador del seguro.
- **La asignación de ponderación de criterios:** todos los criterios anteriores no tienen el mismo nivel de importancia, por tanto, se deben ponderar variables que permitan su inclusión en estas actividades, con ello priorizamos decisiones correctas. Entonces se lleva a cabo con un mayor criterio preferencial y comparación valorando la relación preexistente.
- **El desarrollo de alternativas:** Es conseguir todas las opciones factibles que pueden obtener éxito para resolver problemas
- **Análisis de las alternativas:** La toma de decisiones permite analizar las alternativas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se hacen evidentes en relación con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Cada alternativa se evalúa comparándola con los criterios. Algunas evaluaciones pueden hacerse de manera relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele haber cierta subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.
- **Selección de una alternativa:** este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las notas.
- **Implementación de la alternativa:** durante el proceso la selección se completa en el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se aplica correctamente. Este paso está tratando de tomar la decisión e incluye comunicar la decisión a los afectados y haz que se comprometan

con eso. Es más fácil apoyar con entusiasmo a aquellas personas que van a tomar decisiones en el proceso. Usted está las decisiones se toman por planificación, Organización y liderazgo eficientes.

- **Evaluar la efectividad de la decisión:** a través de este paso final se puede resaltar el resultado del proceso del proceso de toma de decisiones para vernos, problema. Si, después de esta evaluación, encuentra que el problema persiste, tendrás que estudiar esto Se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas pueden volver a uno de los primeros pasos e incluso a primer paso (p.16).

### 2.2.11. Factores para una buena toma de decisiones

Espíndola (2015) muestra los factores positivos más elementos importantes a considerar en la toma de decisiones:

- **Visión:** hoy, psicólogos y emprendedores estudian el concepto de visión como elemento adicional importancia en el desarrollo de las sociedades. Podemos definir visión como cómo damos sentido al tiempo para lograr nuestros objetivos en el futuro. Por lo tanto, tener la visión es mirar mentalmente hacia el futuro y tener un ideal de cómo queremos ser, por lo tanto, vemos a tiempo una posibilidad de realización y no solo una confusión de problemas las oportunidades son solo para aquellos que están listo para recibirlos y tener la tenacidad para seguir adelante con tus objetivos, por el contrario, aquellos que tienen la visión no se desvía de sus objetivos, vea los problemas actuales como algo incidental, anticipan el curso de sus acciones y planes a largo plazo.
- **Conocimiento:** el conocimiento es otra variable fundamental en la toma de decisiones y la resolución problemas el conocimiento debe extenderse a varias áreas:
  - ✚ **Autoconocimiento:** implica sabe propias fortalezas y debilidades que sin duda afectan sus decisiones y la forma en que manejas los problemas, tanto en la esfera personal como en el campo del trabajo. Lamentablemente, no nos conocemos bien; Incluso porque también se tiende a justificar las acciones; Por lo tanto, necesitamos la ayuda de

otros y escuchar con prestar atención a lo que piensan de nosotros, tratar de evaluar objetivamente si tienen razón o no.

- ✚ **Conocimiento de los demás:** generalmente prejuicio contra otros; confiamos demasiado o, por el contrario, desconfiamos de ellos, a menudo nosotros nos desanimamos cuando otros no reaccionan como nos gustaría.
- ✚ **Conocimiento y apreciación de la cultura:** adquirir una cultura amplia nos permite conectar el conocimiento todo y disfrutar más de nuestro mundo; nos permite interactuar con diferentes personas, promueve la tolerancia y nosotros te hace sensible. Asimismo, la cultura nos permite ser más creativo al darnos los elementos para conectar diferentes cosas, la cultura también nos da una visión superior y objetivos para se puede experimentar.
- ✚ **Calidad:** calidad significa actuar o lograr lo que mejor, usando nuestros recursos al máximo, para hacer algo con calidad no significa hacer las cosas perfectas, personas que hacen lo mínimo para cumplir con los requisitos de trabajo o tareas encomendadas; otros piensan que incluso si la idea es buena, puedes presentarla y descuidar los medios para comunicarlo de manera efectiva, aunque las buenas ideas no tienen impacto porque la calidad de la presentación fue mala.
- ✚ **Creatividad:** este es un punto esencial para hacer decisiones, incluso si nuestros productos y acciones tienen mucha calidad, si no tienen creatividad, pueden ser desventaja en comparación con productos y acciones innovadoras, para para ser creativo, primero debes deshacerte de los obstáculos psicológica que nos limita (p.143).

#### 2.2.12. Dimensiones de la toma de decisiones

Morgenstern (2018) describe las siguientes dimensiones en términos de toma de decisiones en la empresa:

- **Programabilidad:** Las decisiones pueden o no ser planificadas. Las decisiones planificadas se basan en un conjunto de reglas o procedimientos de decisión e implican tomar decisiones con certeza, porque todos los resultados o consecuencias se conocen de antemano. Las decisiones no

planificadas no tienen reglas o procedimientos preestablecidos: los cambios en las condiciones son tales que las reglas de decisión no pueden formularse.

- **Criterios para la toma de decisiones:** Un modelo de toma de decisiones que describe cómo se pueden tomar decisiones puede ser un modelo normativo o descriptivo. Por ejemplo, el modelo económico clásico es un modelo normativo, porque supone la racionalidad completa del tomador de decisiones, con información completa sobre las alternativas y la optimización del valor esperado como objetivo.
- **Impacto de la decisión:** La toma de decisiones organizacionales puede ocurrir: o reduciendo el conflicto y prestando atención secuencial a los objetivos; o evitando la incertidumbre, buscando evitar el riesgo y la incertidumbre; o por el método de búsqueda de problemas en el cual la búsqueda de soluciones es estimulada por los problemas; o mediante el aprendizaje organizacional, en el cual el sistema de información es un factor para conciliar el nivel de ejecución y el nivel de aspiración; o mediante la toma de decisiones mediante el método incremental, que es una variación del concepto de satisfacción en el que la toma de decisiones se reduce a pequeños cambios en las políticas y procedimientos existentes.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Tecnologías**

Pérez (2017) define a la tecnología “como la construcción de herramientas o artefactos para una diversidad de tareas”.

### **2.3.2. Capacitación**

Respecto a este término, Mondy & Noe (2015) señalan que es, “una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño” (pág. 202).

### **2.3.3. Inteligencia**

La inteligencia como “la interacción activa entre las capacidades heredadas y las experiencias ambientales, cuyo resultado capacita al individuo para adquirir, recordar y utilizar conocimientos, entender conceptos concretos y

abstractos, comprender las relaciones entre los objetos, los hechos y las ideas y aplicar y utilizar todo ello con el propósito concreto de resolver los problemas de la vida cotidiana” (Cuadra y Panta, 2019).

#### **2.3.4. Visión**

Para Cáceres (2019), la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

#### **2.3.5. Proveedor**

Según la Mondy y Noe (2015), proveedor, “es aquella organización o persona que proporciona un producto y/o servicio”.

### **2.4. Hipótesis**

Las competencias profesionales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

## 2.5. Variables

Variables por investigar	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>						
<b>Competencias profesionales</b>	Según Alles (2017) las competencias profesionales son un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas de acción efectiva en determinado ámbito organizacional	Operacionalmente es el desarrollo del potencial estratégico que permite flexibilizar la organización, puesto que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Alles, 2017)	Recursos de Capital Humano	Capacitación Experiencia Juicio Inteligencia Relaciones Interpersonales Visión	Cualitativa	Escala de Likert
			Recursos Organizacionales	Sistema de Información Planeación Formal Planeación Informal Sistema de Control y Coordinación Relaciones Informales		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>						
<b>Toma de decisiones</b>	Decidir significa elegir entre varias alternativas, para tomar una decisión, es necesario que haya varias opciones para los planes de acción, incluso si son dos o más primarias o secundarias (Robbins, 2015)	Robbins (2015) La toma de decisiones es el proceso de seleccionar una alternativa o un plan de acción.	Conocimiento de los resultados	Certeza de la decisión Probabilidad de ocurrencia (riesgo) Consecuencias desconocidas con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).	Cualitativa	Escala de Likert
			Programabilidad	Decisiones programadas Decisiones no programadas		
			Criterios para la toma de decisiones	Modelo normativo Modelo descriptivo		
			Impacto de la decisión	Reducción de conflictos Atención secuencial de las metas Elución de la incertidumbre		

## **III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue básica

#### **3.1.2. Nivel de investigación**

El nivel de la investigación fue correlacional

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población**

Malhotra (2008), población, “es el conjunto de todos los elementos que comparten características similares, que representan el universo para el propósito del problema de investigación”. La población estuvo constituida por los 83 trabajadores, entre hombres y mujeres, de la Empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

#### **3.2.2. Muestra**

Por ser una población menor a 100 personas se procedió a tomar como muestra el total de trabajadores de la empresa analizada.

#### **3.2.3. Marco de muestreo**

El marco de muestreo estuvo conformado por la relación de los trabajadores de la Empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

#### **3.2.4. Unidad de análisis**

La unidad de análisis la conformó cada uno de los trabajadores de la Empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.3.1. Técnica de investigación**

La técnica que se usó fue la encuesta, este método de investigación es capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **3.3.2. Instrumento de investigación**

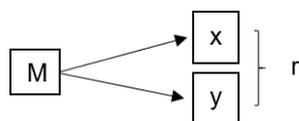
El instrumento que se utilizó fue el cuestionario que estuvo compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para

alcanzar los objetivos del estudio; se utilizó para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación. Hernández et al. (2014) explican que el cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas, en una cédula, que están relacionadas a la hipótesis de trabajo y por ende a las variables para verificar la hipótesis de trabajo.

### 3.4. Diseño de investigación

El diseño de contrastación fue básico correlacional, primero se describieron cada una de las variables y luego se realizó la correlación para determinar el nivel de relación entre ambas variables.

Esquema:



Dónde:

**M:** Muestra

**X:** Representa la variable independiente competencias profesionales.

**Y:** Representa la variable dependiente toma de decisiones.

**R:** Relación entre las variables.

### 3.5. Procesamiento y análisis de datos

#### 3.5.1. Procedimiento de datos

La información fue recogida a través del uso de la encuesta, el cual fue aplicado a la muestra, con el fin de obtener información real y confiable para la investigación. La encuesta estuvo conformada por un conjunto de 42 interrogantes, de las cuales 32 corresponden a la variable independiente (competencias profesionales) y 10 corresponden a la variable dependiente (toma de decisiones).

#### 3.5.2. Análisis de datos de datos

Posteriormente al recojo de datos, se presentaron en tablas para su mejor comprensión, además se procedió a la descripción de cada una de las tablas, donde se escogerá el mayor resultado obtenido. Cuando se llevaron a cabo,

se procedió a la descripción de los resultados, se realizó la discusión de los resultados obtenidos con cada una de las dimensiones y variables de estudio.

Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos, se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones del caso.

## **IV. RESULTADOS**

#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos, producto de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, los resultados se exponen de acuerdo con las dimensiones y los objetivos planteados.

Tabla 1

*Competencias profesionales de acuerdo con su dimensión: Recursos de Capital Humano*

<b>Descripción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	4	4.8
De acuerdo	43	51.8
Indiferente	26	31.3
Desacuerdo	9	10.8
Totalmente en desacuerdo	1	1.2
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: encuestas*

#### **Interpretación**

La tabla 1 muestra las competencias profesionales de acuerdo con su dimensión Recursos de Capital Humano, los resultados arrojaron que en la empresa Trecor Constructora SAC un 51.8% de los encuestados están de acuerdo en que las capacitaciones, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones interpersonales y la visión de cada empleado aporta a incrementar el nivel de las competencias profesionales de sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 1.2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 2

*Competencias profesionales de acuerdo con su dimensión: Recursos Organizacionales*

<b>Descripción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	2	2.4
De acuerdo	2	2.4
Indiferente	46	55.4
Desacuerdo	24	28.9
Totalmente en desacuerdo	9	10.8
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: encuestas*

### **Interpretación**

La tabla 2 muestra las competencias profesionales de acuerdo con su dimensión Recursos organizacionales, los resultados arrojaron que en la empresa Trecor Constructora SAC un 55.4% de los encuestados son indiferentes en que los sistemas de información, la planeación formal, las relaciones informales y los sistemas de control y coordinación aportan a incrementar el nivel de las competencias profesionales de sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 10.8% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 3

*Toma de decisiones de acuerdo con su dimensión: Conocimiento de Resultados*

<b>Descripción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	0	0.0
Indiferente	6	7.2
Desacuerdo	63	75.9
Totalmente en desacuerdo	14	16.9
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: encuestas*

### **Interpretación**

La tabla 3 muestra la toma de decisiones de acuerdo con su dimensión Conocimiento de resultados, los resultados arrojaron que en la empresa Trecor Constructora SAC un 75.9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo en que la certeza de la decisión, la probabilidad de ocurrencia (riesgo), las consecuencias desconocidas con probabilidades muy inciertas (incertidumbre) aportan a incrementar el nivel de la toma de decisiones entre sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 7.2% es indiferente.

Tabla 4

*Toma de decisiones de acuerdo con su dimensión: Programabilidad*

<b>Descripción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	7	8.4
Indiferente	35	42.2
Desacuerdo	33	39.8
Totalmente en desacuerdo	8	9.6
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: encuestas*

### **Interpretación**

La tabla 4 muestra la toma de decisiones de acuerdo con su dimensión Programabilidad, los resultados arrojaron que en la empresa Trecor Constructora SAC un 42.2% de los encuestados son indiferentes en que las decisiones programadas y las decisiones no programadas aportan a incrementar el nivel de la toma de decisiones entre sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 9.6% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 5

*Toma de decisiones de acuerdo con su dimensión: Criterios para la toma de decisiones*

<b>Descripción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	21	25.3
De acuerdo	34	41.0
Indiferente	19	22.9
Desacuerdo	1	1.2
Totalmente en desacuerdo	8	9.6
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: encuestas*

### **Interpretación**

La tabla 5 muestra la toma de decisiones de acuerdo con su dimensión Criterios para la toma de decisiones, los resultados arrojaron que en la empresa Trecor Constructora SAC un 41.0% de los encuestados están de acuerdo en que los modelos normativos y el modelo descriptivo de la empresa aportan a incrementar el nivel de la toma de decisiones entre sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 9.6% están totalmente en desacuerdo.

Tabla 6

*Toma de decisiones de acuerdo con su dimensión: Impacto de la decisión*

<b>Descripción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	5	6.0
Indiferente	40	48.2
Desacuerdo	30	36.1
Totalmente en desacuerdo	8	9.6
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: encuestas*

### **Interpretación**

La tabla 6 muestra la toma de decisiones de acuerdo con su dimensión Impacto de la decisión, los resultados arrojaron que en la empresa Trecor Constructora SAC un 48.2% de los encuestados son indiferentes en que la reducción de conflictos, la atención secuencial a las metas y la elución de la incertidumbre de la empresa aportan a incrementar el nivel de la toma de decisiones entre sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 9.6% están totalmente en desacuerdo.

**Primer objetivo específico:** Identificar el nivel de las competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

En respuesta al primer objetivo específico, se observa la siguiente tabla en la cual se han agrupado los resultados de las dimensiones relacionadas a la variable competencias profesionales.

Tabla 7

*Nivel de competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020*

<b>Descripción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy alto	3	3.6
Alto	51	61.4
Medio	19	22.9
Bajo	9	10.8
Muy bajo	1	1.2
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: encuestas*

### **Interpretación**

La tabla 7 muestra el nivel de competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, de acuerdo con los resultados un 61.4% de los encuestados consideran que las competencias profesionales son altas, puesto que la buena gestión de los recursos de capital humano y los recursos organizacionales dentro de la empresa favorecen al desarrollo de las competencias profesionales en sus trabajadores, por otro lado, solo el 1.2% consideran que las competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC es muy baja.

**Segundo objetivo específico:** Identificar el nivel de toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

En respuesta al segundo objetivo específico, se observa la siguiente tabla en la cual se han agrupado los resultados de las dimensiones relacionadas a la variable toma de decisiones.

Tabla 8

*Nivel de toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020*

<b>Descripción</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy alto	0	0.0
Alto	17	20.5
Medio	38	45.8
Bajo	20	24.1
Muy bajo	8	9.6
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: encuestas*

### **Interpretación**

La tabla 8 muestra el nivel de toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, de acuerdo con los resultados un 45.8% de los encuestados consideran que el nivel de la toma de decisiones de los trabajadores en la empresa se realizan medianamente, puesto que el conocimiento de los resultados, la programabilidad, los criterios y el impacto de la decisión dentro de la empresa favorecen en la toma de decisiones en sus trabajadores, por otro lado, solo el 9.6% consideran que la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC es muy baja.

**Tercer objetivo específico:** Conocer la relación entre la variable competencias profesionales y la toma de decisiones.

Tabla 9

*Tau-b y Tau-c de Kendall*

		Valor	Error estándar asintótico	Γ aproximada	
ordinal	Tau-b de Kendall	0.225	0.105	2.076	0.038
	Tau-c de Kendall	0.178	0.086	2.076	0.038
	Correlación de Spearman	0.249	0.116	2.310	,023 <sup>c</sup>
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0.273	0.117	2.550	,013 <sup>c</sup>
N de casos válidos		83			

*Fuente: SPSS*

### Interpretación

La tabla 9 se pueden observar los resultados de la aplicación de las pruebas tau-b y tau—c de Kendall y la correlación de Spearman. Las pruebas Tau-b y Tau-c de Kendall arrojaron los valores de 0.225 y 0.178 respectivamente, de acuerdo con los estándares los valores entre 0.00 y 0.39 manifiestan una existente, aunque baja correlación. Así mismo, la prueba de correlación de Spearman arrojó un resultado de 0.249, la cual se encuentra dentro de los intervalos +0.20 a 0.39, por lo tanto, existe una correlación positiva baja.

## Comprobación de hipótesis

En respuesta al objetivo general, se realizó la prueba de Chi-cuadrado para comprobar la hipótesis planteada: Las competencias profesionales influyen de forma positiva en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

Tabla 10

### *Prueba Chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,016	12	0.000
Razón de verosimilitud	29.823	12	0.003
Asociación lineal por lineal	6.091	1	0.014
N de casos válidos	83		

*Fuente: SPSS*

## Interpretación

La tabla 10 se pueden observar el resultado de la aplicación de la prueba chi-cuadrado la cual arrojó un valor chi-cuadrado de 41.016, este valor al ser mayor que el valor tabulado (21.0261), indica que se acepta la hipótesis propuesta por los investigadores, además el valor p resultó en  $0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se comprueba que las competencias profesionales influyen significativamente en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

## 4.2. Discusión de resultados

El objetivo general de esta investigación fue determinar de qué forma influyen las competencias profesionales en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020., para ello, se realizó la prueba de chi-cuadrado con el fin de comprobar la hipótesis planteada por los investigadores, la cual se determinó como que: Las competencias profesionales influyen de forma positiva en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020; aplicada la prueba de chi-cuadrado esta arrojó un valor de 41.016, este valor al ser mayor que el valor tabulado (21.0261) indica que se acepta la hipótesis propuesta por los investigadores, además el valor p resultó en  $0.000 < 0.05$ , eso quiere decir que la hipótesis

planteada se acepta y que efectivamente las competencias profesionales tienen una influencia positiva en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC en el año 2020, resultado que se asemeja al obtenido por Esquivel y Rosales (2018) quienes en su investigación obtuvieron un valor de chi cuadrado igual a 3.914, el cual es menor al tabular de 7.815, determinado con la consideración de 3 grados de libertad y 0.05 de nivel de significatividad. Por lo tanto, se entiende que aspectos propios de las competencias profesionales como el liderazgo, la capacidad analítica, el carisma, etc., de cierta forma influyen en la capacidad de las personas para tomar decisiones. Además, dicho resultado es avalado teóricamente por Moncada (2015) quien indica que las competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia laboral aportan valor en la toma de decisiones en áreas como por ejemplo las personas, los negocios y las finanzas.

Para el desarrollo del primer objetivo específico: Identificar el nivel de competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, en la tabla 7 se consolidaron las respuestas obtenidas de los trabajadores, profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, de acuerdo con los resultados un 61.4% de los encuestados consideran que las competencias profesionales son altas, puesto que la buena gestión de los recursos de capital humano y los recursos organizacionales dentro de la empresa favorecen al desarrollo de las competencias profesionales en sus trabajadores, por otro lado, solo el 1.2% consideran que las competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC es muy baja, así mismo, en la tabla 1 encontramos se pueden ver los resultados obtenidos acerca de los recursos de capital humano, en la cual se puede ver que un 51.8% están en acuerdo con que los problemas internos son una prioridad, que los recursos humanos son limitados en las pequeñas empresas, consideran que la satisfacción de los empleados en la empresa es alta, además consideran que tienen conocimiento de las competencias necesarias para su puesto y un 31.3% mantienen una posición indiferente, finalmente en relación a los recursos organizacionales, en la tabla 2 encontramos que un 55.4% de los encuestados son indiferentes en que los sistemas de información, la planeación formal, las relaciones informales y los sistemas de control y coordinación aportan a

incrementar el nivel de las competencias profesionales de sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 10.8% está totalmente en desacuerdo. Al respecto París (2018) en su investigación menciona que se debe tener en cuenta las necesidades futuras de formación, limitaciones y potencialidades que se puedan descubrir en un profesional de formación, sus posibles transformaciones que modificaran el espacio de acción, así como indicaciones y directrices que ofrezcan un programa prescriptivo y andragógico patentado al marco de cualidades profesionales. Así mismo, Montoya y Boyero (2016) mencionan es necesario de gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico: Identificar el nivel de toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, en la tabla 8 se consolidaron las respuestas obtenidas de los trabajadores, en la cual se aprecia que el nivel de toma de decisiones que poseen es alto según un 45.8% de los encuestados consideran que el nivel de la toma de decisiones de los trabajadores en la empresa se realizan medianamente, puesto que el conocimiento de los resultados, la programabilidad, los criterios y el impacto de la decisión dentro de la empresa favorecen en la toma de decisiones en sus trabajadores, por otro lado, solo el 9.6% consideran que la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC es muy baja, en la tabla 4 se puede observar que un 42.2% de los encuestados son indiferentes en que las decisiones programadas y las decisiones no programadas aportan a incrementar el nivel de la toma de decisiones entre sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 9.6% están totalmente en desacuerdo, finalmente en la tabla 6 se puede ver que un 48.2% de los encuestados son indiferentes en que la reducción de conflictos, la atención secuencial a las metas y la elución de la incertidumbre de la empresa aportan a incrementar el nivel de la toma de decisiones entre sus compañeros en la empresa Trecor Constructora SAC, solo el 9.6% están totalmente en desacuerdo; porcentajes semejantes obtuvieron Esquivel y Rosales (2018) quienes encontraron que los estilos más importantes en la toma de decisiones son el analítico (48%) y directivo (49%), así como predominó los estilos de

liderazgo transformacional (73%) y transaccional carismático (27%), descartando casos de liderazgo laissez faire, estos estilos permiten tener generada una conexión con la empresa. Teóricamente Morgenstern (2018) respalda que la toma de decisiones puede basarse en resultados o consecuencias que pueden conocerse con certeza; consecuencias que se conocen con una probabilidad de ocurrencia (riesgo); y, consecuencias desconocidas o con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).

Para el desarrollo del tercer objetivo específico: Conocer el grado de relación entre la variable competencias profesionales y la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, se desarrollaron las pruebas tau-b y tau-c y la correlación de Spearman, en la tabla 9 se puede observar que dichas pruebas arrojaron los valores de 0.225 y 0.178 respectivamente, de acuerdo con los estándares los valores entre 0.00 y 0.39 manifiestan una existente, aunque baja correlación. Así mismo, la prueba de correlación de Spearman arrojó un resultado de 0.249, la cual se encuentra dentro de los intervalos +0.20 a 0.39, por lo tanto, existe una correlación positiva baja, resultados semejantes obtuvo Salas (2018) en su investigación, en la que la correlación de Spearman arrojó una relación positiva ( $\rho = 0,612$ ) entre las competencias profesionales y la toma de decisiones.

## CONCLUSIONES

- I. Las competencias profesionales influyen de forma positiva en la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020; puesto que aplicada la prueba de chi-cuadrado arrojó un valor p resultó en  $0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se aceptó la hipótesis planteada.
- II. El nivel de las competencias profesionales de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, según un 61% de los resultados es alto, en la que destaca que un 55% de los trabajadores tienen una posición indiferente respecto a los recursos organizacionales.
- III. El nivel de conocimiento y criterio en la toma de decisiones de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, según un 46% de los resultados es medio, en la que destaca que un 48% de los trabajadores mantienen una posición indiferente respecto al conocimiento del impacto de sus decisiones.
- IV. Según el resultado de la prueba de correlación de Spearman (0.249) existe una relación baja pero positiva entre las competencias profesionales y la toma de decisiones de los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020.

## RECOMENDACIONES

- I. Motivar el desarrollo de las competencias profesionales en los trabajadores, puesto que hoy en día las empresas demandan perfiles más complejos para cumplir con los estándares necesarios, con un óptimo desarrollo de estas competencias, los trabajadores tendrán la facilidad de tomar decisiones relacionadas al trabajo y estas serán efectivas y eficientes, generando grandes beneficios para la empresa.
- II. Aunque los trabajadores de la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, poseen un alto nivel de competencias profesionales, se recomienda fortalecer con reuniones o capacitaciones el aspecto de los recursos organizacionales pues la mayoría de los trabajadores muestran una posición indiferente cuando se trata de ello, con la finalidad de que generen una mejor relación con la empresa y tengan un sentido de conexión para que desempeñen un buen trabajo.
- III. Respecto al nivel medio de conocimiento y criterio que poseen los trabajadores para tomar de decisiones en la empresa Trecor Constructora SAC, 2020, se recomienda reforzar el sentido de liderazgo que tienen los trabajadores y brindar la seguridad para que tomen decisiones sin miedo a equivocarse, pero teniendo cuenta los lineamientos necesarios.
- IV. Ya que existe una correlación positiva entre las competencias profesionales y la toma de decisiones, es importante desarrollarlas y explotárselas para que los trabajadores mejoren al máximo su desempeño.

## REFERENCIAS

- Alles, M (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Baldera F., E (2019) *El aprendizaje organizacional para la toma de decisiones en la agenda "1"* (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Bastons, M (2014). *Inteligencia emocional en la toma de decisiones como herramienta para la toma de decisiones*. Recuperado: 106 repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4186/1/T1497--La%20inteligencia.pdf.
- Cáceres, H. (2019). *Competencias profesionales y la toma de decisiones de los administradores en la empresa Constructora Iberconsa SAC*. Tacna: Perú. Universidad Privada Norbert Wiener.
- Carrasco, S. (2020). *Competencias profesionales para la toma de decisiones: Caso de estudio DANPER, Trujillo 2020*". Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill
- Cuadra y Panta (2019). *Gestión del talento y toma de decisiones: Caja Municipal Trujillo* (tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán, Trujillo, Perú.
- Davis, T (2014). *Competency management: the shared challenge of personal and organizational growth*. Madrid: ESIC.
- Delcourt, K. (2017). *Nuevas competencias a favor de la formación en la empresa: Competencias profesionales*
- Espíndola, C (2015). *Toma de decisiones en la pequeña empresa. un enfoque de acuerdo con las normas internacionales de contabilidad y normas internacionales de información financiera*. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/03/033\\_3450.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/03/033_3450.pdf)
- Esquivel y Rosales (2018). *Estilos de toma de decisiones y de liderazgo de docentes de educación básica regular* (Tesis de licenciatura) Universidad Católica De Trujillo. Perú.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. Ed.) México: McGraw-Hill Education.
- Gramigna, R. (2000). *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*.
- LeBoterf, S. (2018). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. París: Editions de'Organisation
- Malhotra, N (2008). *Investigación de mercados*. 5ta. ed. México: Pearson Educación.
- Méndez M. (2016). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales*. México. Géminis.
- Mendoza, A (2016). *Competencias: Creando valor a través de las personas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mertens, P. (2017). *La gestión por competencia en la empresa y la formación profesional*. Madrid: OEI
- Moncada, D.E (2015). *Psicología*. México: McGraw - Hill
- Mondy, R. & Noe, M (2015). *Administración de los Recursos Humanos*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Montoya, K; Boyero, L (2016). *Competencias profesionales*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Morgenstern, S (2018). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en la gestión del talento humano para líderes*. Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/338163/1/Tesis%20Quispitupac%20-%20Mateo.pdf>
- París, J. (2018). *Los profesionales de la formación profesional para el empleo: competencias y desarrollo profesional* (Tesis de doctorado) Universidad De Lleida, Barcelona, España.
- Pavié, C. (2015). *Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: Aportaciones a la formación inicial* (Tesis doctoral). Universidad De Valladolid, España.
- Prado, A. (2019). *Competencias profesionales esenciales para la toma de decisiones en la empresa Lazo Human Talent del distrito de Trujillo, 2019*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

- Pedraja, O. & Rodríguez J (2014). *Continuidad en la empresa peruana*. Journal of Business, Vol. 5(1): 52-75.
- Pérez, A (2017). *Ciencia y tecnología al alcance de todos. Una propuesta comunicativa para la apropiación social de la ciencia y de tecnología por los indígenas ecuatorianos: La experiencia Otavalo*. Tesis de Maestría. Universidad Iberoamericana – México D.F., México.
- Rábago, E (2017). *Competencias Profesionales*. La Coruña: Netbiblo.
- Robbins, C (2015). *Toma de decisiones y productividad laboral*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2015/05/43/Q.pdf>
- Salas, R. (2018). *Competencias profesionales y su relación con la toma de decisiones en la empresa constructora AHREN Contratistas Generales SAC, Ayacucho – 2017*. (Tesis de grado). Lima, Perú: Universidad Científica del Sur.
- Tejada, W. (2019). *Acerca de las competencias profesionales I*. Herramientas empresariales.

## ANEXOS

### ANEXO N° 01

**INSTRUCCIÓN:** Buenas días / tardes el presente cuestionario reúne una serie de preguntas que están orientadas a recabar información.

Por favor responda, teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Por favor señale su rango de edad:

<input type="checkbox"/>	Entre 18 y 24 años.	<input type="checkbox"/>	Entre 25 y 34 años.	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Entre 35 y 44 años.	<input type="checkbox"/>		

2. Género:

<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino
--------------------------	-----------	--------------------------	----------

3. Indicaciones

Escala para la respuesta				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

#### I: COMPETENCIAS PROFESIONALES

<b>RECURSOS DE CAPITAL HUMANO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>01</b> ¿Son su prioridad los problemas internos?					
<b>02</b> ¿Cree usted que los recursos humanos son más limitados en una pequeña empresa que en una mediana o grande?					
<b>03</b> ¿Cree usted que el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa en términos generales es alto?					
<b>04</b> ¿Comparando los niveles de productividad y remuneración de otros países, cree usted que el nivel de productividad de los empleados de la empresa en relación con su remuneración es alto?					
<b>05</b> ¿Cree usted que la menor automatización de la empresa provoca que la productividad de los empleados sea menor?					

06	¿Cree usted que se han identificado competidores que producen más barato por tener menores costes laborales?					
07	¿Se conoce cuáles son las principales competencias profesionales de cada puesto?					
08	¿Cree usted que los empleados tienen las competencias profesionales requeridas por su puesto de trabajo?					
<b>RECURSOS ORGANIZACIONALES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
09	¿Cuándo tienen exceso de producción, se preocupan por buscar salidas adecuadas al mercado?					
10	¿Evitan subcontratar?					
11	¿Cree usted que la capacidad de gestión está más limitada en una pequeña empresa que una mediana o grande?					
12	¿Cree usted que la formalización de la información en documentos escritos aporta valor a la empresa?					
13	¿Actualmente, la empresa cuenta con un plan estratégico?					
14	¿Cree usted que hay mucha demanda de su producto o servicio?					
15	¿Cree usted que siguen una estrategia de diferenciación?					
16	¿Cree usted que la capacidad de negociación de la empresa es mayor que la de sus clientes?					
17	¿Cree usted que la empresa se dirige a nichos de mercado específicos?					
18	¿Cree usted que la capacidad de negociación de la empresa es mayor que la de sus proveedores?					
19	¿Cree usted que el nivel de precios de los productos de la empresa es mayor que el de los competidores?					
20	¿Cree usted que los clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio?					

Cuestionario adaptado de Rosas (2019) en su investigación “*desarrollo de competencias profesionales de los docentes y su influencia en la cultura escolar de las instituciones públicas educativas de la ciudad de Tacna, nivel de educación primaria*”.

## II: TOMA DE DECISIONES

### CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS

01. Las decisiones tomadas en su trabajo son acertadas y se logra cumplir con objetivos propuestos.

1	2	3	4	5

02. En su puesto de trabajo le permiten tomar decisiones que implican algún nivel de riesgo

1	2	3	4	5

03. Usted cuenta con la información necesaria para tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre posible.

1	2	3	4	5

### PROGRAMABILIDAD

04. En su trabajo usted toma decisiones en función a reglas y procedimientos.

1	2	3	4	5

05. En su trabajo usted toma decisiones en función a cambios de las situaciones presentadas con los clientes o la organización

1	2	3	4	5

### CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

06. La empresa cuenta con modelos normativos donde se indique cómo se debe tomar las decisiones.

1	2	3	4	5

07. Usted cuenta con información completa sobre alternativas de decisiones que se debe tomar.

1	2	3	4	5

#### IMPACTO DE LA DECISIÓN

08. Las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto.

1	2	3	4	5

09. Usted tiene facultades para tomar decisiones en función al logro de metas en su trabajo.

1	2	3	4	5

10. Usted está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir el riesgo respecto a problemas que se presentan en la organización.

1	2	3	4	5

---

Cuestionario elaborado por Baldera (2019) en su investigación *“el aprendizaje organizacional para la toma de decisiones en la agencia “1” del Banco de la Nación - Cajamarca, 2016”*