

**ELEMENTOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA JET
INGENIERÍA S.A.S**

Presenta:

ANA ISABEL DIAZ PARRA

Director:

Dr. JESÚS ENRIQUE GARCÍA GUILIANY

Co-director:

Dra. MAGDA ANDREA MONSALVE PELAEZ

Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas e Innovación

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO**

Noviembre de 2019

Panel de sustentación

Director

Firma

Codirector

Firma

Primer jurado

Firma

Segundo jurado

Firma

PhD.
Decano de la Facultad

PhD
Director de la Maestría

Noviembre de 2019
Barranquilla, Colombia

AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias le doy a Dios por bendecirme alcanzando cada meta propuesta, a mis padres, hermanos y a toda mi familia por creer en mí y en mis capacidades para alcanzar con éxito esta nueva etapa profesional.

A la universidad Simón Bolívar, a mis tutores Dr. Jesús García Guiliany y Dra. Magda Monsalve Peláez, por toda su dedicación, apoyo, guía y amistad durante este proceso y a todas aquellas personas que de alguna u otra manera apoyaron y creyeron en mí para sacar adelante este trabajo de grado.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor y cariño a mis padres, este es el resultado del esfuerzo, dedicación y perseverancia, buscando alcanzar metas y sueños personales, familiares y profesionales, considerando oportunidades que la vida ofrece.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Descripción del problema	4
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Sistematización del problema	6
1.4. Objetivo general.....	6
1.4.1. Objetivos específicos	6
1.5. Justificación del estudio	6
1.6. Delimitación del estudio	8
CAPITULO II: TEORÍAS RELEVANTES	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes de la investigación	11
2.2 Bases Teóricas	13
2.2.1 Competitividad.....	13
2.2.2 Elementos que determinan la competitividad.	14
2.2.2.1 Liderazgo	14
2.2.2.2. Habilidades del líder.	15
2.2.2.3. Tipos y estilos de comunicación del líder.	16
2.2.2.4 Tipos de Comunicación	17
2.2.2.5 Estilos de comunicación.....	17
2.3. Talento Humano.....	18
2.3.1. Número de Colaboradores	19
2.3.2 Inversión en Capacitación.....	20
2.3.3 Tipo de Contratación.....	20
2.3.4. Niveles de Autoridad	22
2.4. Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC)	22
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	26
3. MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1. Tipo de Investigación.....	27
3.2. Diseño de la Investigación	28
3.3 Población.....	29
3.4 Unidades de información	30

3.5 Técnicas de recolección de datos	30
3.6 Variables	31
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	33
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1 Identificar los elementos que determinan la competitividad de la empresa JET Ingeniería S.A.S... 34	
4.2 Establecer estrategias que fortalezcan los elementos que determinan la competitividad en la empresa JET Ingeniería S.A.S.	45
4.3. Conclusiones y Recomendaciones	46
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
6. ANEXOS	63
6.1. Matriz de Categorización.....	63
6.2. Instrumento para recolección de información.....	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Factores de las TIC con impacto en el desempeño competitivo de las MIPyMES _____	24
Tabla 2. Dimensión Liderazgo (Definición) _____	34
Tabla 3. Dimensión Liderazgo (Comunicación) _____	36
Tabla 4. Dimensión Liderazgo (Toma de decisiones) _____	37
Tabla 5. Dimensión Talento Humano (Aportes realizados por el Departamento) _____	38
Tabla 6. Dimensión Talento Humano (Inversiones en Capacitación) _____	39
Tabla 7. Dimensión Talento Humano (Contrataciones) _____	41
Tabla 8. Dimensión TIC (Equipos tecnológicos) _____	42
Tabla 9 Dimensión TIC (Medios de comunicación) _____	43
Tabla 10. Dimensión TIC (Actualizaciones de Software) _____	44
Tabla 11. Mapa estratégico para el fortalecimiento de elementos competitivos JET Ingeniería S.A.S _	46

INTRODUCCIÓN

Las empresas, constituyen una base preponderante en la construcción de la sociedad porque tienen un impacto directo en todos sus aspectos como el social, económico, político, cultural, entre otros. Las empresas son el eje dinamizador del desarrollo económico, razón por la que se considera de importancia observar el comportamiento que tienen no solo en los ámbitos nacionales sino también en lo regional, local y hasta en escenarios más pequeños que permiten un acercamiento más próximo sus realidades.

De esta manera, esta investigación sustentada en que las empresas pueden desarrollar elementos que determinan su competitividad frente al mercado, es entonces, en este contexto, en el cual se presenta la empresa JET Ingeniería S.A.S ubicada en la ciudad de Barranquilla - Colombia, teniendo como actividad, el diseño, construcción de obras de ingenierías civiles y arquitectónicas, comercialización de insumos para la construcción, ferretería, maderas y vidrios. Actualmente, la empresa se encuentra en la búsqueda de estrategias que le direccionen su competitividad en el mercado, con el cual se potencializarían sus áreas de oportunidad en fomento de su crecimiento y productividad, lo cual garantizaría su sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, la investigación se centró en el análisis de los elementos determinantes de la competitividad dentro de la empresa JET Ingeniería S.A.S.

La metodología seguida es de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y relacional por tanto toma información cualitativa y directamente del objeto de estudio, así, la investigación permitió realizar una identificación y posterior propuesta estratégica. En este sentido, para la recolección de los datos fue estructurado un instrumento, tipo entrevista, la cual consto de 11 preguntas y se respaldó para su aplicación en la técnica de grupos focales.

La investigación fue desarrollada en cuatro (4) capítulos, el primero hace referencia al planteamiento del problema, el cual incluye los objetivos de esta investigación, además de aspectos relacionados con la delimitación y la justificación o motivaciones iniciales para el desarrollo de la misma, como segundo capítulo, lo teórico en un marco compuesto por las investigaciones previas o antecedentes a este estudio y los autores que mediante teorías la respaldan, la metodología como tercer capítulo, condensa las herramientas estrategias y demás acciones encaminadas a responder los objetivos propuestos por la investigación, culminando con el cuarto capítulo con los resultados y conclusiones que darán paso a nuevas investigaciones a futuro.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Los cambios en el mundo empresarial hoy en día, conducen a analizar y distinguir cada uno de los elementos que facilitan la optimización en sus procesos, así como la trazabilidad de éstos, apostándole a ser competitivos e innovadores, para su crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad a través del tiempo. En la actualidad los mercados globales, la competitividad juega un papel importante por cuanto es un factor que motoriza, la economía de los países.

En este contexto, Porter (1990), concibe la competitividad, como aquella la capacidad de desarrollar y maximizar la participación en mercados fuera de las fronteras, con un crecimiento similar en el nivel de vida de la población. Para lo cual, la búsqueda para alcanzarlo, se sustenta en el incremento de la productividad.

Bajo esta premisa, de acuerdo con el informe de *Equity Advisors*, Agosto (2018), y el artículo publicado por las Organizaciones de las Naciones Unidas (ONU), Junio (2019), las pequeñas y medianas empresa (Mipyme), internacionalmente son las que representan el 90% de las empresas existentes, generando la mayor fuente de empleo entre el 60% y 70% y a la vez el aporte del 50% de ingresos en el PIB, a nivel mundial y de las regiones, por esta razón se da mayor atención a su competitividad. Es así, como se encuentran infinidad de estudios vinculados a la temática, y su impacto en el orden sectorial, regional, y de países.

De esta manera en Colombia de acuerdo a lo presentado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) 2018-2019, basándose en el informe dado por el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, Colombia pasando del puesto 57 al puesto 60 entre 140 países. Por tanto es necesario mejorar las condiciones del entorno que permitan aumentar la

productividad, teniendo en cuenta el escás de talentos técnicos calificados acorde a las necesidades del sector empresarial.

Colombia debe apostarle con decisión a ser competitivos enfocados en la inversión en ciencia, tecnología e innovación (CTI), aportando a la productividad de cada organización sea del sector privado o público. Tal es el caso de Barranquilla ciudad que de acuerdo al informe dado por CPC (2019), se situó en el top 5 de las ciudades más competitivas de Colombia, destacándose en segundo lugar en dinámica empresarial, segunda en diversificación de mercados, cuarta en desempeño en mercado laboral.

Dentro de este contexto en Barranquilla está ubicada la empresa JET Ingeniería S.A.S. la cual pudiese tener falencias en factores de competitividad, posiblemente ocasionado por el estilo de liderazgo existente, poco compromiso de sus colaboradores de llevar a cabo estrategias que le permiten alcanzar metas y el inadecuado uso de las herramientas tecnológicas. Ocasionando la situación descrita, posibles consecuencias como, bajo desempeño en la operatividad de las actividades de trabajo, afectando el servicio, crecimiento y productividad de la empresa.

Dado a lo anteriormente expresado, se considera importante realizar esta investigación, a la empresa JET Ingeniería S.A.S, por cuanto traerá como beneficio mejorar su competitividad y productividad, optimizando los procesos organizacionales, teniendo en cuenta que el sector de la construcción de obras civiles e interventoría es una de las actividades dinámicas de la economía Colombiana, tal como lo refiere el informe 2017-2018 de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), y a su vez, fundamental para incrementar la productividad en otros sectores económicos.

En este orden de ideas, la competitividad empresarial de JET Ingeniería S.A.S, se considera relevante por cuanto la interventoría y las obras civiles en infraestructura vial se encuentran

ligadas a la expansión del comercio y a una oferta de bienes y servicios a nivel global. Surge por tanto la siguiente interrogante que direcciona el tema de investigación:

1.2. Formulación del problema

¿Cómo son los elementos determinantes de la competitividad en la empresa JET Ingeniería S.A.S?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los elementos que determinan la competitividad de la empresa JET Ingeniería S.A.S.?

- ¿Cómo son las estrategias que fortalecerán los elementos que determinan la competitividad en la empresa Jet Ingeniería S.A.S.?

1.4. Objetivo general

Analizar los elementos que determinan la competitividad en la empresa JET Ingeniería S.A.S., para el fortalecimiento de la productividad.

1.4.1. Objetivos específicos

- Identificar los elementos que determinan la competitividad de la empresa JET Ingeniería S.A.S.
- Establecer estrategias que fortalezcan los elementos que determinan la competitividad en la empresa JET Ingeniería S.A.S.

1.5. Justificación del estudio

Teóricamente, es importante el desarrollo de la investigación, por cuanto permite confrontar los enfoques teóricos de autores que desarrollan el tema de la competitividad, con el entorno real de la empresa estudiada. De esta forma, fue posible analizar el escenario actual de la empresa Jet

Ingeniería S.A.S, y contribuir desde sus resultados a futuras investigaciones con igual variable y contexto empresarial.

En este orden de ideas, la justificación teórica se sustenta, en el criterio de los autores Maldonado (2012) y Arroyo (2012), quienes señalan que la organizaciones empresariales, se han visto fortalecidas en su competitividad basándose en aspectos y capacidades tales como el talento humano, la tecnología, capacidad de innovación y activos estratégicos, los cuales combinados adecuadamente, pueden contribuir a que las empresas se posicionen mejor en sus mercados.

Así mismo, en una consideración practica la realización de la investigación es de suma importancia, por cuanto se propondrán estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad de la empresa Jet Ingeniería S.A.S, con lo cual se posibilitaran las oportunidades de mejoras en su talento humano, liderazgo y en el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC).

A este respecto, Rodríguez (2013) señala que un negocio surge de una idea, evidenciada en un proyecto al cual se incursiona con la fe que será una meta alcanzada, convirtiéndose en un activo tangible, para quien lo visiona. Considerando que, en su inicio se concibe la actividad comercial a desarrollar, empezando a ejecutar el proyecto y a medida que crece la empresa, la puesta en marcha del negocio no se queda solamente en aspectos como la constitución legal y los requisitos de funcionamiento que exige la ley, implica que a medida que se aumenta la productividad, se cuente con todo lo necesario para cubrir las necesidades de los clientes que requieren de servicios.

Amador y Sánchez (2012), indican, que la empresa es la núcleo básico para producir bienes y servicios; constituyendo una unidad socio-económica en busca de lucro. En dicha unidad, estos factores de producción son coordinados para generar bienes de interés. En este sentido, los elementos necesarios para la conformación empresarial son: capital, trabajo, tierra y habilidades

empresariales. Y de esta manera la empresa para ser competitiva y productiva debe estar integrada por factores materiales, técnicos y humanos, los cuales tienen por objetivo principal obtener utilidades, o bien, la prestación de servicios, coordinados por un líder el cual refiere decisiones para lograr las finalidades establecidas.

La competitividad de las empresas, son las estrategias utilizadas en sus procesos, en la búsqueda de optimizar recursos para desarrollar su posicionamiento en el sector. En este contexto, Montoya, Montoya y castellano (2010), indican que el desempeño competitivo en Colombia, desde una dimensión microeconómica, aspecto clave en el fortalecimiento empresarial.

A este respecto Sarmiento, Sánchez y Cruz (2009), conciben la competitividad como la capacidad empresarial de penetrar, consolidar o ampliar su participación en el entorno. Esta capacidad se manifiesta en términos de la habilidad, las acciones administrativas, el aprovechamiento de la capacidad instalada y el manejo adecuado de los recursos.

En palabras de Paz, Harris y García (2015), se deben crear habilidades distintivas que promuevan recursos empresariales únicos, es decir, que no sean poseídos por otras empresas, además de valiosos, por tanto, este es el medio por el cual surgen las ventajas, en el aprovechamiento y coordinación de los medios y los recursos.

En una perspectiva metodológica, el presente estudio pretendió generar un instrumento cualitativo, guion de entrevista, que al ser validado por un experto y aplicado a la población analizada, pueda ser utilizado en futuras investigaciones.

1.6. Delimitación del estudio

La investigación se realizó en la ciudad de Barranquilla, específicamente en la empresa JET Ingeniería S.A.S, ubicada CR 35 No 71 – 138, durante el periodo febrero 2018 - Noviembre de 2019, insertándose dentro de la línea de investigación Desarrollo Organizacional, de la Facultad

de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar.

La empresa fue creada el 02 agosto de 2004, en Barranquilla e inscrita en Cámara de Comercio de Barranquilla (CCB), el 05 agosto 2004, bajo el número 112.577 del libro IX, se constituyó la sociedad empresa unipersonal denominada JET Ingeniería E.U; reformada el 01 octubre de 2009 bajo el número 152.877 del libro IX, la sociedad se transformó por acciones simplificada bajo la denominación de JET Ingeniería S.AS sociedad por acciones simplificada.

CAPITULO II: TEORÍAS RELEVANTES

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes para la investigación encontraron, Abrell y Karjalainen (2017), señalan que la competencia obliga a las empresas y organizaciones a poner el foco, en el hecho de llevar a cabo una explotación de oportunidades y a la generación de innovación de manera más eficiente. Los autores hacen inca pie en lo que son las principales bondades de estas realidades en cuanto a su carácter potencial para la generación de innovación, nuevas oportunidades en las empresas y su competitividad, según la literatura relacionada.

Por su parte, Bueno (2017), señala que es necesario analizar el concepto de empresa como organización, en su relación adaptativa al proceso de cambio del sistema económico y como respuesta eficiente y efectiva en el periodo que viene caracterizando la actual sociedad del conocimiento.

En este orden de ideas, Bueno (2017), también dice que la tecnología y el cambio tecnológico, se convierten en elementos relevantes en el establecimiento y diseño de éstas, influyendo, así, el comportamiento de sus miembros y su desarrollo organizativo, por lo tanto, se hace necesario adoptar nuevos conceptos de estrategias, tanto nacionales como internacionales, de competitividad y productividad, que resultan ser necesarias para enfrentar retos, adoptar estrategias, desarrollar capacidades y competencias distintivas, para crear y alcanzar ventajas competitivas dentro del contexto local, regional, e internacional. En el mismo sentido, se enfrenta al reto de fortalecer el talento humano, completando la economía dirigida hacia el conocimiento y desarrollo progresivo de procesos tecnológicos y de innovación.

Igualmente, Fernández & Narváez (2008), desarrollaron su investigación, donde plantean que los requerimientos del entorno, exigen a las organizaciones y los sectores a los cuales pertenecen,

enfrentando retos y generar adaptación a los cambios traídos con estas situaciones, este documento pretendió identificar algunas estrategias competitivas, las cuales otorguen una posición de ventaja en el entramado mundial para estas organizaciones.

Así mismo, Perdomo y Prieto (2009), citando a Siliceo (1999), consideran a la competitividad como un proceso de cambio donde se evoluciona y desarrolla en búsqueda de mejora continua. Sumado a esto, lo perciben como una medida de satisfacción para el consumidor globalizado, siendo así, una herramienta para la supervivencia empresarial a mediano y largo plazo, la cual se fundamenta de acuerdo a los mencionados autores en: Innovación y manejo del cambio, fortalecimiento organizacional y trabajo en equipo, conocer el entorno y las necesidades del cliente, la calidad, servicio y valor agregado, el enfoque de negocio, la promoción de capitales emocionales e intelectuales dentro de la organización, reconocimiento del estado actual, procesos de mejora continua, la filosofía empresarial plasmada en el direccionamiento estratégico y, por último, la sabiduría de los directivos.

De igual forma, Prieto, García y González (2015), concluyen que la actuación de los líderes influye en el nacimiento de la cultura organizacional, en aspecto como el estilo de dirección, comportamiento personal, relación con su equipo de trabajo y la toma de decisiones. Destacando el apoyo al capital humano como activo crucial de la empresa, propiciando su desarrollo dentro de la misma.

Cada empleado de acuerdo a lo referido, es una fuente de conocimiento, dispuesta a contribuir al desarrollo organizacional. Por cuanto, el líder y los miembros de su equipo, deben sentir el apoyo a tratar de alinearse a los nuevos cambios, que les va a permitir lograr un aprendizaje significativo, fortalece el fomento de la cultura organizacional. El verdadero desafío del liderazgo

consiste en ganar la confianza y el respeto del equipo, manteniendo alto su nivel de motivación, ayudándolos a superarse, convirtiéndolo de esta manera en un equipo altamente competitivo.

Este resultado contribuyó con la investigación en desarrollo, resaltando la importancia en las empresas de organizarse bajo la figura de un líder que motiva y genera valor a su recurso humano, logrando con esto un mayor nivel de productividad empresarial, fortaleciéndose en todos las áreas funcionales que desempeña, también contribuye al proyecto en curso por cuanto coincide con el criterio de la investigadora, en cuanto a la formación y capacitación de las personas en la empresa.

Por otra parte, la percepción de competitividad de Colombia para el 2032 concertada por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC), plantea que “Para 2032, Colombia estará en el top 3 de países más competitivos de América Latina” y sus estrategias de para transformar productivamente se desarrollan en cinco lineamientos: desarrollo de sectores, salto productivo y empleabilidad, formalización empresarial y CTI, de acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad de 2007.

Los antecedentes mencionados, se consideran un aporte, por cuanto los resultados evidencian que las empresas se hacen más competitivas, en la medida que aplican estrategias de innovación, desarrollo tecnológico, elementos de aprendizaje organizacional, herramientas administrativas requeridas para un mayor desempeño, así como aspectos referentes a liderazgo y a la gestión de talento humano, lo cual coincide con el interés de esta investigación,

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Competitividad.

El concepto de competitividad se percibe desde varias perspectivas, que incluyen: la nación, los sectores, las regiones y el ámbito empresarial y académico, en este orden de ideas Fagerberg (1988), concibe la competitividad como aquella capacidad nacional para alcanzar los objetivos

económicos, especialmente en términos de tierra, empleo y producción, sin recurrir a dificultades en la relación importaciones-exportaciones. Por esto, Porter (1990), considera la productividad como el factor donde se vislumbra el desarrollo y crecimiento económico nacional, siendo precisamente de esta manera por la cual se define la competitividad de una nación.

Vázquez (2014), propone a la competitividad como un concepto clásico dentro de la teoría económica el cual refiere directamente a la capacidad por parte de una persona para competir, o de una unidad productiva, de acuerdo a sus objetivos planteados. Así, mismo el autor señala la argumentación de Porter (1990), donde la competitividad está definida por la posición empresarial en aras de obtener ventaja competitiva.

Alonso (1992), define la competitividad como, la capacidad empresarial para mantener o incrementar su cuota en un determinado mercado, su definición se entura hacia la consecución de una posición en el mercado permanente, lo cual es importante para entender los procesos continuos, los cuales necesitan de esfuerzos sistemáticos. Así mismo los autores Mathis, Mazier & Rivaud-Danset (1988), consideran la competitividad como la aptitud para vender lo producido, aunque siendo una definición incompleta, resulta importante el concepto de aptitud, como condición competitiva.

2.2.2 Elementos que determinan la competitividad.

2.2.2.1 Liderazgo

Para la investigadora, el liderazgo, se entiende como el ser para el hacer, es decir en ayudar a otros a descubrir quiénes son en verdad, a desarrollar sus talentos, sin caer en la manipulación.

Según Secretan (1998), citado por Arroyo (2012), el liderazgo se refiere a abrir el corazón, en lugar de relacionarlo con técnicas o métodos, es así, como el liderazgo se refiere a las experiencias humanas, siendo una actividad propia proveniente del corazón considerando a los demás. Desde

otra perspectiva, Kotter (1990), afirma la necesidad de mayores y mejores líderes, personas visionarias y seguras, necesarias para la prosperidad empresarial, por tanto, cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción.

En este orden de ideas, para Aguilar & Correa (2017), el concepto de liderazgo, se ve influenciado por la cultura, así mismo Bejarano (2016), argumenta, que para ser considerado como líder se depende de la percepción de los demás, y dicha consideración, responde a las creencias de una sociedad.

Por cuanto los autores, Prieto, Emonet, García & González (2015), señalan en la búsqueda de la competitividad de las organizaciones la importancia del rol desempeñado por sus dirigentes, quienes deben fortalecer los procesos desarrollados y las competencias de sus colaboradores.

2.2.2.2. Habilidades del líder

Mahon (1999), citado por García, Prieto y García (2016) plantea las habilidades gerenciales como una respuesta a los requerimientos de cambio, producto de complejas estrategias las cuales tienen por fin transformar en su totalidad las estructuras organizacionales. Por cuanto, esta condición de humanismo promueve un ambiente laboral sano, con colaboradores motivados, hacia una mejora en su desempeño.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), señalan todo grupo de personas, puede llegar a alcanzar el máximo rendimiento posible dentro de una organización, contar con una persona hábil en liderazgo, es una composición de, por lo menos, cuatro factores: utilizar el poder de manera responsable; comprender motivaciones personales según las situaciones; inspirar y actuar en forma que desarrolle un clima conductor de las motivaciones, es decir, las competencias humanas utilizadas por el gerente en las organizaciones.

Por tanto, comentan García et al (2016), como recomendación para liderar procesos que involucren habilidades humanas, se requiere gestionar escenarios promotores del clima organizacional, donde predomine el fortalecimiento de las capacidades laborales de los colaboradores, de igual manera, debe compartir objetivos de actuación, para que puedan ser conocidos y alcanzados; asumiendo una disposición de ayuda y trabajo en equipo, el cual elimine obstáculos incidentes en el óptimo rendimiento, además de solucionar efectivamente los conflictos.

Blake y Mounton (1978), indican el estilo de liderazgo adoptado por el gerente como una evidencia de sus habilidades, la cual moldea y desarrolla su comportamiento cuando atienden el desarrollo del personal de la empresa, este se convierte en verdadero administrador de equipo, combinando las necesidades de los colaboradores mediante el interés común, con la finalidad de obtener el mayor beneficio para los miembros.

2.2.2.3. Tipos y estilos de comunicación del líder.

De acuerdo a Guzmán (2012), se define la comunicación como un intercambio de sentimientos e información a través del lenguaje u otro tipo de señales. Por tanto, el funcionamiento de la sociedad, es posible gracias a la comunicación. En este sentido, plantea Guzmán (2012), como elementos propios, el emisor, receptor, mensaje, el canal, el código y las barreras de comunicación, pueden lograr un mensaje enviado de manera efectiva.

Para Rincón (2012), la comunicación organizacional es concebida como la transmisión de información que pueda ser compartida en un lapso de tiempo; lo cual, requiere de varios elementos y tiempo suficiente para su realización. La comunicación es un fenómeno originado, en cualquier organización.

Según Rincón (2012), el líder tiene la capacidad de representar sus ideas hacia sus colaboradores y, a su vez, puedan expresar las suyas. En este sentido, a criterio de Fernández y

Rincón (2017) expresa que la comunicación del líder en la organización es integral, abarcando una variedad de modalidades a través de canales diversos, “la comunicación efectiva se logra cuando el receptor entiende y comprende a cabalidad el mensaje planteado por el emisor” Forero (2005).

2.2.2.4 Tipos de Comunicación

De acuerdo a Fernández y Rincón (2017), dentro de la comunicación organizacional, se mencionan dos tipos de mensajes predominantes en las organizaciones: Comunicación formal: Es aquella correspondiente a los procesos establecidos internamente en la organización. Los mensajes formales son transmitidos mediante los canales y los medios previstos y cuentan, además, un emisor y un destinatario definidos. También se mencionan otros recursos para la comunicación formal como los siguientes: Memorandos, reuniones, charlas, correo electrónico, circulares y cartas, otras publicaciones, eventos.

b) Comunicación informal: A decir de Fernández y Rincón (2017), la comunicación informal necesita para su desarrollo la definición de medios, recursos y objetivos concretos. Por tanto, los mensajes se originan de manera libre, sin un emisor o destinatarios definidos. Su ejemplo más conocido, es el rumor, aquellos mensajes circulantes dentro de una organización sin previa confirmación de su veracidad.

2.2.2.5 Estilos de comunicación.

Desde la perspectiva de Prieto, García y Rincón (2018) los estilos de comunicación corporativa, son evidenciados en la forma de transmisión de los mensajes. En este sentido, destacan al menos cuatro modelos:

- Inhibido o pasivo: líder emisor quién responde a una determinada situación permitiendo a los hechos evolucionar por sí solos.

- **Agresivo:** Se caracteriza por la imposición del punto de vista por parte del emisor sobre el resto de las personas. El líder, carece de empatía en su manera de comunicarse pasando a ordenar sus decisiones, las cuales sus colaboradores deben seguir.

- **Asertivo:** Comunicación más equilibrada. Los líderes, expresan sus ideas claramente, sin vulnerar a las personas de su entorno.

- **Pasivo-agresivo:** Los líderes suelen callar ante las situaciones y asumen una actitud pasiva expresando sus opiniones mediante vías informales.

Por su parte Hersey y Blanchard (1996), señalan que los líderes son capaces de utilizar los cuatro estilos de comunicación:

- **Estilos de apoyo:** Se utiliza cuando los colaboradores saben lo que se necesita, y el líder está disponible para dirigir o guiar al equipo en la dirección correcta. Aquí la participación y el compromiso son mutuos y pone énfasis en la información de retorno de doble vía.

- **Estilo de entrenamiento:** Cuando la comunicación es más intensa y es necesario incluir más dirección y explicaciones, con frecuencia de persona a persona.

- **Estilo de delegación:** Aplica cuando los colaboradores ya saben que esperan de ellos. Con frecuencia la comunicación es sencilla y formal.

- **Estilo directivo:** Se utiliza cuando existen presiones, o la información es insuficiente, y el líder está obligado a dar órdenes o instrucciones.

2.3. Talento Humano

Piteres, Cabarcas & Hernández (2018), argumentan que potenciar el capital humano en beneficio de los objetivos organizacionales, resulta en una óptima gestión del talento humano, sumado esto, visualizar a los empleados como socios desarrolladores de las estrategias empresariales gracias a sus talentos. Calderón (2008), por su parte plantea que mediante esta

visión, se logra compromiso en las personas. Así mismo, Piteres et al (2018), indican y reconocen al talento humano como uno de los pilares fundamentales de la empresa y como un patrimonio intangible.

En este sentido, Calderón, Naranjo, y Álvarez (2006), indican que la gestión del talento humano se ha convertido en un enfoque de dirección, el cual tiene por objetivo obtener la máxima creación de valor a través de acciones dirigidas a disponer de las capacidades, conocimientos y habilidades de los miembros de la organización en todo momento, y así obtener resultados competitivos. En este orden de ideas, Merina y González (2010), Agregan que los objetivos organizacionales de las empresas exitosas y llegar a la máxima rentabilidad basados en operaciones eficientes y costos moderados sin colocar en riesgo el ambiente interno o generar conflictos.

2.3.1. Número de Colaboradores

Un factor manifestado con claridad para el liderazgo de los directivos, es la gestión de la persona, en la cual, el líder valora el trabajo reconociendo los méritos de las personas dentro de la organización, sin importar el número de sus integrantes, generando tranquilidad y satisfacción. Este aspecto, relacionado con el número adecuado de colaboradores en una empresa, el cual se relaciona con algunas características asignadas por Bass (1985) a los líderes transformacionales (liderazgo compartido, consideración individual, estimulación intelectual, fomento del trabajo en equipo, entre otros).

Según Rincón (2011), dentro de los indicadores de gestión empresarial, el número de colaboradores en un elemento significativo, pues establece un equilibrio en la estructura de costos y la productividad organizacional, de allí la importancia se disponer de un número equilibrado que facilite el flujo operativo y administrativo.

Por su parte, García y Cordero (2007), señalan para orientar esfuerzos hacia una selección y estimación del número de colaboradores en la organización, y fomentar estrategias participativas, las cuales constituyen el propósito más importante de los gerentes.

2.3.2 Inversión en Capacitación

Sussman (2006), señala para el sector de grandes almacenes e hipermercados, al servicio al cliente como elemento diferenciador para el fortalecimiento a través de capacitación a los empleados de primera línea. De hecho, la diferencia en las experiencias de compra es la cantidad y la calidad de capacitación de los empleados. Este aspecto, busca instruir las aptitudes necesarias para un trabajo y mejorar conocimientos previos de los colaboradores sobre la forma de realizar su labor (Siliceo, 2004).

Existen numerosas investigaciones donde se evidencia el efecto positivo de la capacitación en la productividad empresarial (Bartel & Linchtenberg, 1987, Greig, 1989, Tan & Batra, 1996, López-Acevedo & Tan, 2003, Tan, 2001, Bartel, 1994). Bohórquez, Caro & Morales (2017), plantean que la capacitación presenta beneficios en el corto plazo, por tanto, se hace necesario el fortalecimiento empresarial dirigido hacia esta estrategia de forma que el proceso sea desarrollado de manera continua, el estudio desarrollado evidenció la efectividad de las capacitaciones dirigidas a disminuir los costos por omisiones, por ello, es conveniente la programación de capacitaciones periódicas, con el fin de mantener los resultados y estimular los ambientes de aprendizaje.

2.3.3 Tipo de Contratación

Topa y Palaci (2004), argumentan que las empresas han modificado sus estructuras y han optado por formas más flexibles de contratación de las personas como estrategias para mantenerse en el mercado; por su parte, Vezga (2011), destaca la vinculación de un trabajador a una organización mediante un contrato de trabajo y se beneficia de las prestaciones sociales exigidas por la ley,

como la modalidad mayormente utilizada en la contratación de trabajadores a las organizaciones, se observa la consolidación en el mercado, de otras formas de contratación tales como el outsourcing o los servicios profesionales (Rentería, 2001).

De acuerdo a Vezga (2011), dichas estrategias han sido impulsadas por los gerentes para mantener flexibles sus organizaciones, de manera que, ante las disminuciones en ventas puedan reducir su planta de personal o aumentar la productividad mediante la reducción de costos; no obstante, estas formas de tercerización asumen la disminución de costos dentro de los procesos, Roca, Beltrán, Escrig, Bou y Cegarra (2008), afirman que los contratos temporales, pueden ser beneficiosos por tanto mejoran la flexibilidad productiva y reducen costos, pero también dificultan la integración laboral en la empresa.

En cuanto a la modalidad de empleo, se enmarcan todos los tipos de contrato (verbal o escrito, temporal o indefinido), válidos para vincular personas a una organización y obtener carácter de "empleado" de la misma, recibiendo un salario y beneficios en contraprestación por su labor, denominados prestaciones sociales.

Para Martí (1976), gestionar a las personas como ciencia, optimiza la manera en la cual colaboran en aras de los objetivos principales, y lo será bien junto a un humanismo, cuya sensibilidad jamás podrá perder de vista lo que pudo advertir y aleccionar, con profundidad para todos los tiempos, ese educador mayor.

La productividad es, entonces, el determinante del nivel de vida en una nación y su ingreso por habitante. La productividad de los recursos humanos determina salarios, y la proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios.

2.3.4. Niveles de Autoridad

De acuerdo al criterio de Hodge (2003), la diferenciación vertical (jerarquización), hace referencia al trabajo por niveles de autoridad. Uno de los problemas presentados por una diferenciación vertical es la lenta comunicación, lo cual implica un retraso en la toma de decisiones y por ende en las operaciones de la organización. Chiavenato (2014) considera tres niveles jerárquicos para la toma de decisiones relacionados al diseño y estructura organizacional.

Según Pereda y Berrocal (1999), para la consecución de los objetivos organizacionales, es preciso que las actividades realizadas, se sitúen en un nivel dentro de su estructura. En una organización, se llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos; por ello, es preciso repartir entre los distintos puestos de trabajo los cuales la constituyen. Pereda y Berrocal indican que, esta división implica, coordinación entre funciones y tareas, para poder alcanzar los objetivos previstos en el plazo fijado. Estos niveles son coordinados y estructurados, tanto vertical como horizontalmente, para conseguir los objetivos empresariales.

2.4. Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC)

Las TIC representan un factor clave en el siglo XXI, en términos de innovación tecnológica y la mejora continua. Comprender los aportes favorables de las TIC en el desempeño de la empresa es un tema de investigación que permite a los directivos conocer el valor agregado de sus inversiones en tecnologías de la información y comunicación (TIC) (Liang, You, & Liu, 2010).

Dentro de este contexto, Tarutè & Gatautisa (2014), orientan el impacto de las TIC hacia el rendimiento financiero y estratégico, por tanto, su impacto se refleja en el crecimiento, rendimiento, nuevos productos y la expansión, con relación a tres (3) condiciones que deben ser cubiertas: infraestructura, conocimiento y habilidades del personal de TIC, y presupuesto asignado para la inversión en TIC.

En cuanto a los medios de comunicación establecidos como fundamentales para las empresas MI Pymes están las siguientes: telefonía, correo electrónico, red local, red externa (Internet), planificación de Recursos (ERP, por sus siglas en inglés) A continuación se presenta la clasificación técnica, es decir, el software y hardware utilizado: a. Software: de sistemas (sistemas operativos, controladores, etc.), de programación (editores de texto, compiladores, etc.), y de aplicaciones (ofimática empresarial, bases de datos, etc.).

Por su parte se encuentra el Hardware y sus principales aspectos a considerar: servidores (virtuales, no-virtuales), y telecomunicaciones (satelital, móviles, telefonía, software que permita comunicaciones de texto, voz y video –e.g. Skype–, software para el trabajo en grupo –e.g. Yammer–).

Por lo tanto, el avance de las TIC ha cambiado las formas de concebir los principales aspectos de las organizaciones, tales como: producción, administración, procesamiento y análisis de información; esto ha permitido desarrollar visiones estratégicas para reconstruir los procesos y el trabajo colaborativo (Uhlenbruck, 2003; Attaran, 2004; Akhavan, 2006; citados en Lee, Chu, y Tseng, 2011).

Existe evidencia la cual sugiere a las TIC como proveedoras de oportunidades a las pequeñas empresas, por tanto compensan desventajas competitivas, relacionadas con su tamaño, recursos y mercados (Regan & Wymer, 2011).

Otros autores sugieren la contribución de las TI en el desempeño de las organizaciones, estudiado desde dos perspectivas: 1) la perspectiva como estrategia de posicionamiento, lo cual manifiesta un imperativo poder de mercado; 2) la perspectiva basada en los recursos, la cual conceptualiza la empresa como un paquete de recursos únicos (Rivard et al., 2006).

Kitzner (1979), Plantea que la función empresarial en una sociedad económica no es fácil de

entender, lo que explica mediante la definición del elemento empresarial en la acción individual humana, esta se define como el elemento o núcleo del impulso y perspicacia que lleva a conseguir los recursos y los medios que se requieren para alcanzar unos objetivos planteados, el empresario es quien mueve la sociedad de un estado de quietud (núcleo), o de no ganancia hacia el equilibrio gradual e incremental a medida que se perciben precios alternativos lo cual da pie al arbitraje de recursos.

Tabla 1 Factores de las TIC con impacto en el desempeño competitivo de las MI Pymes

Factores	Autor
Rendimiento del negocio	Ghobakhloo, Hong, y Jabeen (2015), Consoli (2012), Liu, Ke, Wei, y Hua (2013), Moriones, Billon, y López (2013), Lee, Chu, y Tseng, (2011), Liang, You, y Liu (2010), Rivard, Raymond, y Verreault (2006), Johannessen, Olaisen, y Olsen, (1999), Bharadwaj (2000), Li y Ye (1999)
Estrategia de TI	Fernandez, Ferreras, Alegre, & Chiva, (2014), Ullah y Lai, (2013), Leidner, Lo, y Preston (2011), Haki y Forte (2010), Schwarz, Kalika, y Kefi (2010), Johnson y Lederer (2010), Rivard, Raymond, y Verreault (2006), Newkirk y Lederer (2006), Tanriverdi (2006), Bergerona, Raymond, y Rivard (2004), Li y Ye (1999).
Inversiones de TI	Fernandez, Ferreras, Alegre, y Chiva (2014), Moriones, Billon, y Lopez (2013), Lee, Chu, y Tseng, (2011), Johannessen, Olaisen, y Olsen (1999), Li y Ye (1999), Rai, Patnayakuni, y Patnayakuni (1997).
Infraestructura de TI	Fernandez, Ferreras, Alegre, y Chiva (2014), Liu, Ke, Wei, y Hua (2013), Holsapple y Wu (2011), Perez y Alegre (2012), Qureshil, Kamal, y Wolcott (2009), Tanriverdi (2006), Bharadwaj (2000).
Conocimientos de TI	Fernandez, Ferreras, Alegre, y Chiva (2014), Liu, Ke, Wei, y Hua (2013), Holsapple y Wu (2011), Perez y Alegre (2012), Qureshil, Kamal, y Wolcott (2009), Tanriverdi (2006), SubbaNarasimha, Ahmad, y Mallya (2003, Bharadwaj (2000).
Operaciones de TI	Fernandez, Ferreras, Alegre, y Chiva (2014), Liu, Ke, Wei, y Hua (2013), Perez y Alegre (2012)
Capacidades de TI	Ghobakhloo, Hong, y Jabeen, (2015), Liu, Ke, Wei, y Hua (2013), Wu, sengun, y Kim, (2006), Bharadwaj (2000)
Resources Base View (RBV)	Ghobakhloo, Hong, y Jabeen (2015), Moriones, Billon, y Lopez (2013), Schwarz, Kalika, y Kefi (2010), Liang, You, y Liu (2010), Qureshil, Kamal, y Wolcott (2009), Rivard, Raymond, y Verreault (2006), Bharadwaj (2000), Li y Ye (1999)

Fuente: Elaboración propia basado en Palomo e Islas (2016).

Figura 1. Modelo propuesto causa-efecto



Fuente: Elaboración Propia basado en Palomo e Islas (2016).

Para Cuestas (2010), La GRH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (ntic), la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la gestión del talento humano y del conocimiento del siglo XXI que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano. Y en esa articulación el factor determinante es la competencia laboral manifiesta por ese capital humano.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3. MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Pelekais et al (2012), además de Artigas y Robles (2010), el marco metodológico, corresponde a la organización y descripción de los métodos y modos utilizados en el proceso investigativo, destacando la secuencia de los pasos que en orden lógico, condujeron a la solución de un problema. En este sentido, el marco metodológico del estudio se direccionó en referir el cómo se llevó a cabo, es decir, el tipo y diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como también las técnicas para analizar los datos recolectados (Pelekais, et al, 2012).

3.1. Tipo de Investigación

Según Kuhn (2004), los paradigmas son concebidos como aquellos logros aceptados, los cuales suministran modelos de problemas y soluciones a una comunidad profesional, determinando así, las tipologías de las investigaciones. Bajo esta premisa, la investigación desarrollada se tipificó bajo un enfoque analítico (Pelekais et al, 2012), donde se asume una perspectiva de análisis sistémico de las categorías que componen la temática de estudio, con la finalidad de comprender e interpretar la situación objeto de investigación, derivando en una dimensión cualitativa.

Por su parte, Jiménez (2000) señala que la investigación cualitativa representa la obtención profunda de significados y definiciones de la situación de acuerdo a la manera en la cual es presentada por las personas. Así entonces, es permitido la concepción del estudio desarrollado desde la mirada cualitativa, pues permite el análisis las subjetividades de la realidad observada (Guanipa, 2010).

Para Sánchez (2009), Bernal (2006) y Gómez, Flores y Jiménez (1999), la investigación cualitativa se conoce como la combinación de técnicas de recolección, modelos analíticos inductivos y teorías las cuales dan prioridad al significado de los actores, el investigador se

involucra dentro del proceso de acopio, convirtiéndose en elemento del instrumento de recolección.

3.2. Diseño de la Investigación

Según Bavaresco (2006), el diseño de investigación es un plan de investigación el cual integra adecuadamente las técnicas utilizadas para hacer tratamiento a los datos, los análisis previstos y objetivos. Para Arias (2012), este busca proporcionar un modelo de verificación el cual contraste hechos con teorías, y su forma es la de plan general para determinar las operaciones requeridas para culminarlo.

La base filosófica de la investigación desarrollada, se sustenta desde el paradigma interpretativo o histórico-hermenéutico, dado que la recopilación de información se realizó con la interpretación de documentos y el instrumento de recolección utilizado, siendo este para la investigación, la entrevista, con lo cual se aborda de manera completa la problemática.

Así entonces, el paradigma interpretativo de acuerdo con Ramos (2015) implica profundizar los hechos que constituyen la realidad problema de estudio y se sustenta epistemológicamente en teorías como la fenomenología, el interaccionismo simbólico o la hermenéutica, generando un enfoque a los actores que integran la realidad en su marco referencial e instrumentando las bases de información de forma flexible en un proceso dinámico e interactivo, cuya finalidad radica en generar significancias y reflexiones a partir del contexto analizado.

Con base en esto, la forma de recolección de los datos se tomó directamente en el lugar de trabajo de los sujetos del estudio, correspondiendo por tanto a un diseño de campo donde Chávez (2010) señala que el mismo contempla la recolección de datos extraída desde los individuos o fenómeno a estudiar.

Ahora bien, la investigación se consideró como de diseño no experimental y transversal por tanto no se manipulan las variables. Hernández et al. (2014) señalan que “la investigación no experimental es aquella que se realiza evitando la manipulación de variables. Hernández et al (2014) señala que “los diseños transversales en una investigación recolectan datos en un único momento y tiempo” aplicando al fin de esta investigación pues el objeto de estudio fue observado tal como se comporta en la realidad, sin ser manipulado con miras a analizar la situación de la competitividad y sus principales elementos dentro de la empresa JET Ingeniería S.A.S.

También se relaciona al estudio con la tipología de campo, por tanto, los investigadores se dirigieron directamente al lugar en el que acontecen los hechos y se recolecta información de primera mano de una fuente primaria mediante la aplicación de una encuesta como instrumento de recolección de información.

3.3 Población

En concordancia con Arias (2006), la población es un conjunto finito o infinito de elementos los cuales comparten características, los cuales serán extensivos para las conclusiones de la investigación. La población se delimita tanto por el problema como por los objetivos del estudio.

Se menciona que para el desarrollo de una investigación, es importante establecer cuál es la población, bien sea individuos u objetos, entre otros, los cuales poseen una característica común y claramente definida, para calcular las estimaciones en la búsqueda de información (González y Salazar, 2009).

Para el desarrollo de la investigación, se tomó en cuenta la estructura organizacional de la empresa JET INGENIERIA S.A.S, lo cual incluye los diferentes niveles jerárquicos dentro de la misma, desde el departamento de alta dirección hasta el encargado de distribuir las distintas correspondencias de la empresa, contando la organización con doce (12) empleados.

3.4 Unidades de información

Como criterio de selección de los individuos a entrevistar, se utilizó la técnica de grupos focales (Pelekais et al, 2012), la cual para la investigación, consideró aquellos colaboradores inmersos tanto dentro de los departamentos como en los procesos considerados cruciales para determinar los elementos que determinan la competitividad dentro de la empresa JET INGENIERIA S.A.S, para lograr lo propuesto, fueron entrevistados siete (7) individuos de la organización, distribuidos en 6 colaboradores de distintas dependencias y un (1) directivo de la organización, (García, Reding y López, 2013).

3.5 Técnicas de recolección de datos

Cada uno de los pasos del método se vale de una serie de las técnicas para ser desarrollado, estas técnicas son modos específicos de hacer algo (Hurtado, 2010). Para Martínez y Rodríguez, (2012), esta es una técnica de recolección de datos de tipo cualitativo ubicada dentro de la entrevista, pero con carácter grupal que se usa dentro de las ciencias sociales. Se le denomina focal porque se “enfoca en un tema específico y en reducido número de sujetos”, por su parte, señala que esta técnica también recibe los nombres de entrevista de grupo focal, grupo de discusión, discusión de grupo y se le conoce en inglés como *focus group o group interview*.

Cuando la entrevista se realiza sobre grupos focales es más fácil determinar la opinión de cada grupo para posteriormente realizar triangulación, entre la teoría, los resultados de los instrumentos y las conclusiones obtenidas. Resulta importante saber que piensa cada grupo focal, debido a que son puntos de vista distintos de una misma problemática. En cuanto al tamaño del grupo focal diferentes autores han propuesto una gran variedad de rangos de participantes. Según Turney y Pocknee (2005), éste debe estar conformado por 3 a 12 participantes; de 5 a 10 participantes (Krueger, 2006b); de 6 a 10 participantes (Mayan, 2001). Teniendo en cuenta lo anterior, Myers

(1998), propone que, según las características y la complejidad del tema a tratar, así como la experiencia y la habilidad del moderador, se determine el número adecuado de participantes, sin exceder las 12 personas, Para la investigación desarrollada, se definió un único grupo focal conformado por 6 individuos de la empresa, a estos se les aplicó un instrumento de once (11) preguntas. Para el desarrollo de esta técnica se utilizó la grabación de audio, la investigación relacionó los hallazgos encontrados una vez realizadas las entrevistas, con toda la estructura desarrollada, es decir, las relaciones entre los hallazgos y aquellos estudios adelantados previamente a la investigación, además de los hallazgos y las bases teóricas propuestas para generar la satisfacción de los objetivos planteados.

A los datos obtenidos de la entrevista de los grupos focales se le aplicó un proceso de análisis de contenido, la cual consiste en: 1. Transcribir literalmente los datos resaltando expresiones y palabras comunes, 2. Se organizó y ordenó la información para el análisis en un formato descriptivo 3. Se realizó un análisis inductivo 4. Se contrastaron los resultados obtenidos 5. Se realiza el análisis lógico en donde se cruzan los resultados obtenidos (categorización y triangulación). (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.6 Variables

Para Arias (2012), la variable es una característica, la cual es susceptible a sufrir cambios y es objeto de medición en una investigación, Por medio de las variables, se caracterizan los fenómenos estudiados, por tanto, todas las cosas, todos los fenómenos, propiedades y características susceptible a cambiarse de acuerdo a su enfoque (cualitativo o cuantitativo) se denominan variables (Cauas, 2015).

En este sentido, la investigación presentó como variable principal e independiente la competitividad, a partir de esto, fueron establecidas tres sub variables o variables dependientes propuestas (liderazgo, talento humano y tecnologías de información y comunicaciones (TIC)).

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados por la investigación y su relación con los objetivos planteados por la misma. Para la presentación de resultados, se utilizó la presentación individual de las preguntas que componen el instrumento de recolección de información adecuadas y dirigidas a responder a los objetivos planteados por la investigación. Se hace necesario aclarar que las tablas presentadas a continuación han sido dispuestas de tal manera que en cada una se encuentren visibles las respuestas de los entrevistados dentro de la empresa JET Ingeniería S.A.S:

4.1 Identificar los elementos que determinan la competitividad de la empresa JET

Ingeniería S.A.S.

En este sentido, se procedió a orientar los hallazgos en concordancia con la propuesta de la investigadora, para la cual se refieren como elementos de competitividad, las variables de liderazgo, talento humano y las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). La transcripción de las entrevistas permitió asociar la relación entre dichos hallazgos, las variables propuestas por la investigación y los elementos competitivos dentro de la empresa JET Ingeniería S.A.S.

En la dimensión de Liderazgo, fueron formuladas tres (3) preguntas dirigidas a identificar, el significado o definición del concepto, además del proceso de toma de decisiones y la comunicación por parte de los líderes a sus colaboradores, las tablas 2, 3 y 4, presentaron en resumen lo obtenido en esta dimensión:

Tabla 2. Dimensión Liderazgo (Definición)

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿Cómo definen el liderazgo en la empresa?	Es un líder autocrático, porque los controla les da poder de solucionar algunas	El liderazgo se ve desde la cabeza gerencial, conoce todo el entorno y tiene muchos contactos y conocimiento lo	El ingeniero Jorge, es una persona muy capacitada. Conoce todo el entorno, y es una persona	Está definido por el gerente de nuestra empresa quien es el que	Proactivo y que tiene sentido de pertenecía con la empresa, objetivos	El tema de liderazgo se requiere bastante para llevar control o de todos esos pasos, es	A través de la enseñanza (ejemplo), a mi equipo le doy las tareas, pero le doy pautas

	cosas y resolverlas	cual ha permitido que los proyectos siempre salgan a delante y tengamos más trabajos.	que tiene muchos contactos y conocimiento	direcciona la compañía a fines específicos según las necesidades y metas.	bien claro a dónde quiere llegar, de crecer cada día más, enseña a su personal a cargo.	un liderazgo con gran orden y gran enfoque da un buen resultado.	como hacerla, me gusta trabajar hombro a hombro con mi equipo, empujando la carreta y ser generador de ideas, planeador, siendo mi mayor fortaleza la planeación, por lo general lo hago solo y después la trasmito a mi equipo y la analizamos.
--	---------------------	---	---	---	---	--	--

Fuente. Elaboración Propia de acuerdo a instrumento aplicado.

Dentro de la empresa JET INGENIERIA S.A.S, de acuerdo a las respuestas de los siete (7) sujetos, se evidencia un nivel jerárquico del liderazgo centralizado encaminado a una perspectiva participativa, Bracho y García (2013), muestran la importancia de anteponer los intereses colectivos, en este caso organizacionales, por encima de los particulares, donde prime el liderazgo transformacional, el cual en palabras de Velásquez (2006), genera procesos de cambios positivos dentro de los colaboradores, esto es respaldado por García-Solarte (2011), quien asocia el estilo de liderazgo a la influencia sobre el actuar de los individuos dentro de la empresa, brindando significado a las labores realizadas por estos, aspectos a considerar en aras de estimular la competitividad organizacional, en palabras de Cortes (1999), el proceso de liderazgo es el “motor” central de la competitividad del negocio.

Tabla 3. Dimensión Liderazgo (Comunicación)

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿Cómo considera que es la comunicación de sus líderes con usted?	Es buena, nos reunimos semanalmente, reuniones globales, se toman en cuenta las opiniones de los empleados, pero priman la directriz del jefe, en cuanto a sus decisiones.	Bueno aquí se bastante el orden del organigrama mi jefe directo es el contador, a su vez la gerente administrativa y con ellos digamos siempre se lo dice a mi jefe y el me lo comunica a mí, digamos que se respeta y se guarda ese orden jerárquico.	Pues bien, normal, en cualquier momento hay están siempre directos.	Yo la considero muy buena, porque se logra entender lo que se transmite, no solamente porque se transmite lo que queremos decir, si no por que logramos retroalimentarnos de manera bilateral.	Una comunicación bien es de un jefe hacia un empleado explicándole bien que es lo que quiere con ese trabajo, cuales son los objetivos con ese trabajo o tarea que va realizar, para nosotros poderlo cumplir.	Excelente en realidad el equipo de trabajo se encuentra muy sólido no hay una dificultad como tal en ese aspecto.	No, con todos soy dinámico, permanente, dada el tamaño de mi empresa es fácil hablar con cada integrante.

Fuente. Elaboración Propia de acuerdo a instrumento aplicado.

Contrario a lo expuesto en la tabla 2, en la tabla 3 se apreció una percepción opuesta en cuanto a la forma en la cual se comunican los líderes dentro de la empresa JET INGENIERIA S.A.S, es decir de acuerdo a los colaboradores hay buena comunicación con líder; se rescata un profundo arraigo por las jerarquías y sus distintos niveles. En este sentido, Rozo, Flórez y Gutiérrez (2019) destacan el papel del liderazgo en cuanto a la comunicación como aquella encaminada a la obtención de resultados en pro de los objetivos trazados, a su vez, su acción se dirige a la conducción de grupos sociales que buscan un fin común. De hecho, en palabras de Sanchis y Bonavia (2017), el flujo correcto de comunicación juega un papel fundamental en el éxito o fracaso empresarial.

Por su parte, Serrano (2012) argumenta de vital importancia comunicar toda información a los colaboradores, incluso aquella que pueda ser negativa, por tanto, les interesa estar al tanto de las coyunturas por las que podría pasar la organización para sentirse involucrado e incluido en ella,

habilitando un vínculo de credibilidad entre la organización y el colaborador, aspecto a considerar por las esferas directivas dentro de JET Ingeniería S.A.S.

Tabla 4. Dimensión Liderazgo (Toma de decisiones)

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿En ausencia de su líder puede Ud., tomar decisiones relacionadas con la trazabilidad de las actividades propias de la empresa?	Si y no, con las que se pueden, si es una situación de urgencia pero siempre se consulta al jefe, si la decisión se puede tomar y no hay repercusión, pues se toma la decisión y después se comunica.	En ocasiones si, el tema del manual de funciones está desagregado, cada quien tiene sus funciones y a veces mi jefe directo me da, soltura en algunas cosas cuando él no esta y otras son del coordinador contable, hay unas que si puedo tomar decisiones y otras que no puedo tomar decisiones.	Depende la decisión, que se vaya a tomar, siempre me apoyo en alguien.	Puedo tomar decisiones propias y netamente de mi área de la empresa como tal no.	Sí, tengo toda la confianza depositada en mí para tomar decisiones, siempre y cuando vayan en los objetivos y en lo que se quiere de la empresa.	Sí, claro.	Si delego autoridad, yo tengo dividida la empresa por así decirlo en cuatro grandes áreas, la partes admón., comercial, coordinación técnica, varia de una área a otra, resolver, por ejemplo la parte administrativa es donde le doy mayor autoridad por el nivel de confianza, los técnicos que en la columna vertebral de la empresa en las obras ellos tiene un nivel de autoridad para ejecución dentro la obra.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a instrumento aplicado.

En cuanto a la toma de decisiones dentro de JET Ingeniería S.A.S, la tabla 4 presentó las percepciones en este sentido al interior de la organización, las cuales giran en torno al respeto jerárquico en lo que respecta a la consulta de decisiones con los superiores por parte de los colaboradores en la mayoría de los casos, también se observa que en decisiones de menor impacto en la operación se presta mayor libertad a la hora de delegar decisiones que permitan optimizar procesos.

En este sentido, Rodríguez (2015), destaca la importancia de la información y el conocimiento dentro de una organización para articular un óptimo proceso de toma de decisiones, dicho caso no se presenta dentro de JET Ingeniería S.A.S, por tanto los colaboradores entrevistados declaran tener cierta “libertad” para tomar decisiones, más sin embargo, estas siempre deben ser consultadas con su superior inmediato, por tanto existe la creencia que esta decisión no resulte siendo la más favorables para el contexto y para la organización.

En este sentido, la recomendación gira en torno a la promoción de una información transversal, donde todos los colaboradores puedan estar en capacidad de solucionar inconvenientes presentados, aun sin la presencia de sus superiores, y sin ir en detrimento de las operaciones, metas y/o objetivos que tienen el departamento o la empresa, donde el empoderamiento en materia de liderazgo sea una premisa dentro de JET Ingeniería S.A.S.

En la dimensión de Talento Humano, fueron formuladas tres (3) preguntas dirigidas a identificar, los aportes realizados por el departamento, las inversiones en capacitación y lo referente a las contrataciones, las tablas 5, 6 y 7, presentan en resumen lo obtenido en esta dimensión:

Tabla 5. Dimensión Talento Humano (Aportes realizados por el Departamento)

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿Qué aportes importantes considera usted, ha realizado el departamento de talento humano en su desempeño laboral?	Bastante, apoyan, incentivan, renombran, y cuando se cometen errores, nos dan ánimo, nos dicen sigan adelante ánimo.	Al iniciar en la empresa me sentí cómoda, el jefe de talento humano me trato en la inducción y bienvenida, cada mes realizan actividades para que el entorno laboral sea mejor. La jefe de talento humano está estudiando	Las capacitaciones que han hecho sobre comunicación asertiva, liderazgo.	Los aportes importantes que ha desarrollado el departamento de talento humano aquí en nuestra empresa ha sido destacar aquellos empleados que sobresalgan en sus actividades y motivar aquellos que tienen	Esa parte de talento humano siempre está preocupada de la comodidad en nuestros puestos para realizar nuestro trabajo lo más cómodo	Me siento identificado por que me gusta trabajar en equipo y el área de recursos humanos se ha fortalecido nos ha brindado esas herramientas para tener un equipo de profesionales que nos pueda ayudar y a	Talento humano está más pendiente de ellos, de ser más cercano, organizan muchas actividades para que se sientan con sentido de pertinencia, el primer sábado de cada mes se realiza una actividad en pro de

		psicología, entonces trae todos esos casos que docente les da los pone en práctica con nosotros así como si fuese un proyecto, yo siento que el área de talento humano trabaja mucho en eso.		debilidades para hacerlo más fuertes, y así tener empleados comprometidos y competitivos con la empresa.	posibles y en un lugar con todas las condiciones laborales, también cumplen con las actividades de pausas activas	resolver todas las situaciones.	mejorar, sus capacitaciones y tener un espacio de recreaciones.
--	--	--	--	--	---	---------------------------------	---

Fuente. Elaboración Propia de acuerdo a instrumento aplicado.

Dentro de los aportes realizados por del departamento de talento humano dentro de JET Ingeniería S.A.S, se destaca el compromiso por parte del departamento para ofrecer valores agregados a la labor desarrollada por los colaboradores, en aspectos como clima laboral, adecuación de puestos de trabajo, capacitaciones, actividades varias entre otros. En concordancia con lo expresado, García, Durán y Prieto (2017) destacan que para mantener la competitividad es necesario priorizar el papel que juega el recurso humano dentro de las organizaciones, desde la cúspide de la estructura hasta los niveles inferiores del organigrama.

Estos aspectos destacados por los entrevistados, está alineado por lo expresado por Koontz y Weihrich (2015) para quienes el compromiso viene de los empleados al sentirse respetados y tratados con dignidad, lo cual de acuerdo al instrumento de recolección de información aplicado se lleva a cabo dentro de JET Ingeniería S.A.S.

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿El nivel de capacitación que la empresa les brinda es ideal, para su óptimo desempeño en su rol dentro de la empresa?	Si, nos brindan capacitaciones externas, no hay capacitaciones como nos enseña el jefe, sobre el tema, se maneja capacitaciones	Yo, creo que las capacitaciones del área de contabilidad las elegimos nosotros, porque somos lo que sabemos que	Si claro, vienen los de ARL, diferentes entidades hacernos capacitaciones sobre comunicación asertiva que es	Decir que es ideal no sería adecuado, ya que es un proceso continuo en el departamento de talento humano para mantener un	Sí, me parece todas las capacitaciones que nos hacen para tener un buen como se traba en oficina, toda la parte de seguridad si	Claro que si la empresa se encuentra comprometida por el crecimiento profesional de todo el personal que se encuentra	Si, por que se están realizando las actividades para su crecimiento profesional, y para sus estudios la empresa le brinda espacios de su horario laboral, y

	externas dirigidos a otros directivos y direcciones hacia dónde vamos.	es importante como temas con la Dian, software contable, al pedirla a nuestro jefes estas capacitaciones siempre aceptan porque saben, sabe que nosotros sabemos que es lo importante en el área contable, digamos que en ese sentido, es muy abierto.	lo que Yo más necesito porque siempre me estoy comunicando con ellos no vaya entender una cosa que no es para realizar un mandado o vuelta.	buen clima laboral, levantar la moral de los trabajadores, prevenir los accidentes de trabajo mejorar la relación de jefes y subordinados, lograr que el personal sientas ese sentido de pertenecía con la empresa, es un proceso continuo que vamos realizando, entonces pienso que es muy bueno el nivel de capacitaciones de la empresa ofrece a sus empleados.	están bien ellos cumplen con todo.	en la empresa, estamos hablando de estudio de capacitaciones si presta mucha atención a esas áreas.	en alguna ocasiones son merecedores de un apoyo financiero, ya sea para diplomados, especializaciones y estudios complementarios en su cargo.
--	--	--	---	--	------------------------------------	---	---

Tabla 6. Dimensión Talento Humano (Inversiones en Capacitación)

Fuente. Elaboración Propia de acuerdo a instrumento aplicado.

En referencia a las inversiones en capacitación, para el caso de la investigación desarrollada, JET Ingeniería tiene como prioridad generar capacitaciones a la medida de sus colaboradores, en aspectos tanto relacionados con su labor o profesionales como también en lo referente al crecimiento en el ámbito personal.

Los trabajadores mejor preparados, por lo general buscan otras opciones que les proporcionan mayores elementos de desarrollo profesional y económico, por ende las empresas que no sean capaces de gestionar los recursos humanos eficazmente, les resultará difícil atraer y retener a los mejores empleados, asimismo estarán orientadas al fracaso a la hora de maximizar el valor del capital humano.

Visto en esta forma, las políticas del departamento en inversión en capacitación son un elemento clave para fomentar la competitividad organizacional, por tanto se busca potenciar las capacidades del recurso humano a través de las inversiones en capacitación, que moldeen el desarrollo de competencias en los colaboradores.

Tabla 7. Dimensión Talento Humano (Contrataciones)

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿El tipo de contrato que Ud. tiene satisface sus expectativas personales y profesionales?	SI, completamente, tengo contrato a término indefinido, es de confianza, me siento cómodo con mi remuneración con mi trato, en general está bien.	Si, entre aquí como asistente contable y me brindaron, toda la información de mi contrato y luego me aumentaron por llevar contabilidad de la otra empresa filial.	Sí, estoy de acuerdo a las condiciones contrato indefinido.	el tipo de contrato que tengo satisface mis expectativas personales y profesionales, me siento bastante contenta con el tipo de contrato que tengo actualmente	Si, cumple las expectativas y la remuneración con el trabajo que hago, me siento muy agradable cumplir con mi trabajo y que sea remunerado de esa forma.	Si, hasta ahora me he sentido bien dentro de la empresa.	Personal de oficina término indefinido el de campo de obra labor, porque se ejecutan varios proyectos

Fuente. Elaboración Propia de acuerdo a instrumento aplicado

La percepción identificada respecto de la tabla 7, deja ver la conformidad y aprobación de los colaboradores respecto a las decisiones gerenciales en materia de contrataciones, principalmente en cuanto al tipo o forma de contratación, para poder realizar contrataciones efectivas es necesario tener en cuenta dos aspectos básicos: qué es lo que la persona realizará y cuál es el perfil que debe tener para desempeñarse sin ningún problema en la vacante disponible, para esto la persona encargada del área de talento humano al momento de la entrevista (dentro del proceso de selección), debe evaluar cuáles son las competencias del candidato para responder de manera satisfactoria a las demandas que tendrá en su día a día (De Lucas, 2018), en este sentido se identificó una satisfacción de parte de los colaboradores hacia su tipo de contratación y la manera por la cual están vinculados a JET Ingeniería S.A.S.

Así mismo, la compañía identifica las necesidades económicas de su personal de colaboradores, buscando satisfacer las expectativas salariales de estos, cubriendo sus necesidades personales y cuidando la relación entre su perfil académico y su remuneración.

En la dimensión de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), fueron formuladas tres (3) preguntas dirigidas a identificar, la idoneidad de los equipos tecnológicos, sus medios de comunicación y sus actualizaciones en materia de software, las tablas 8, 9 y 10 presentan en resumen lo obtenido en esta dimensión:

Tabla 8. Dimensión TIC (Equipos tecnológicos)

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿Los sistemas informáticos y tecnológicos de la empresa son acordes a las actividades que usted desarrolla en su cargo?	Sí, tiene los equipos y la capacidad necesarios, para hacer lo que toca hacer en el momento que toca hacer, los problemas de software no han tenido.	Si, siento que tenemos lo que necesitamos y netamente en lo de contabilidad cuando yo entre aquí el software contable se hizo unas modificaciones y se crearon, una nueva licencia con software contable sigo, y es la herramienta que estamos manejando en el momento.	Solo manejo el celular.	Bueno si los servicios informáticos y tecnológicos que nos ofrece la empresa son acordes para cumplir de manera óptima y eficaz nuestros compromisos cotidianos.	Si afortunadamente la empresa cumple con todo, nos ofrece todas las herramientas que necesitamos para desarrollar nuestro trabajo, tenemos todas las condiciones informáticas de muebles de equipos para cumplir con nuestro trabajo.	Si tenemos el equipo informático óptimo para el desarrollo de nuestro trabajo en la empresa.	si, tanto sistemas con en equipos ,tenemos programas software relacionados con nuestro sector de construcción

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a instrumento aplicado

De acuerdo a los hallazgos encontrados dentro de la empresa JET Ingeniería S.A.S, se destaca la apropiación tecnológica de la compañía en término de tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo cual para Castellanos, Loaiza y Cuesta (2016), resulta vital en el desarrollo competitivo de las Pymes en Colombia.

Siguiendo la línea anterior, Martínez, Rojas y Ramírez (2017), plantean que las tecnologías de información y comunicación TIC, permiten hacer menos complejos los procesos, aumentar la

eficiencia en las tareas e incrementar la calidad de vida de los individuos, la adopción y puesta en marcha de las TIC dentro de una organización contribuir al aumento productivo, como también favoreciendo de forma indirecta las innovaciones complementarias, destacan Antosz, Pozo y Cancio (2015).

Tabla 9 Dimensión TIC (Medios de comunicación)

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿Qué medios de comunicación tiene la empresa para el desarrollo de su labor?	Extensiones internet, celulares y whatsApp.	Bueno, las personas tenemos celulares corporativos, grupo de whatsApp, la web, en campo tienen su medio de comunicación.	El celular corporativo .	Actualmente nos comunicamos por grupos de whatsApp y correos corporativos, siempre nos tratamos de comunicar por correo corporativos.	Bueno contamos con celulares correo empresarial, tenemos todas las comunicación es y la practicidad también para la comunicación de los equipos.	Medios digitales, internet, correos electrónico, celulares, grupos de whatsApp.	Si, verbal, correo electrónico, teléfono. Mensajes de texto por grupos, con la parte operativa maneja información mas confidencial, manejo en un torno mas tranquilo, con la gente de campo es más agreste porque estamos en obras

Fuente. Elaboración Propia de acuerdo a instrumento aplicado

Las TIC han generado una revolución económica fundada en el uso intensivo de Internet y otras tecnologías, como también un incremento en los procesos de relaciones comerciales, para la efectiva implementación de las TIC en la empresa es importante desarrollar el establecimiento de las prácticas hacia la operación de los procesos, una correcta forma de organización de TIC, así como también la correcta estrategia del uso de las mismas.

Por lo anteriormente mencionado, la tabla 9 permitió prever el dinamismo en el uso de medios de comunicación dentro de la organización objeto de estudio, JET Ingeniería S.A.S, lo cual permite

a toda la organización disponer de información veraz en tiempo real, brindando integralidad a sus procesos visto desde esta arista.

Tabla 10. Dimensión TIC (Actualizaciones de Software)

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7
¿La empresa realiza actualizaciones de software y con qué frecuencia?	Sí, no sé con qué frecuencia.	Lo que me concierne a mí que es lo de contabilidad siempre estamos a la vanguardia, cada vez que hay una actualización el mismo programa nos brinda una asesoría en cuanto a eso, y no se en los ingenieros y arquitectos sería lo mismo.	Por mi labor solo manejo celular.	Si realiza actualizaciones de software, pero no constantemente, digamos cada 6 meses o cuando se requiere, pero no constantemente.	Si lo hace, la oficina cuenta con equipos actualizados, todo lo último que ha salido, para cumplir con nuestro trabajo.	Sí, claro, dependiendo del área, en promedio anual una vez.	Si, se actualiza, dependiendo el programa, hay licencias que son semestrales y otras anuales.

Fuente. Elaboración Propia de acuerdo a instrumento aplicado.

Piñeiro, De Llano y Rodríguez (2016), citando a Kohli y Devaraj (2003) y Melville et al. (2004), señalan que las inversiones en TIC son en general neutrales a corto plazo pero crean oportunidades para generar flujos de tesorería en el futuro. Sin embargo, estos mismos autores destacan, basados en Barney (1991), que el efecto de actualizar o no un software y en general poseer más o menos recursos e inversiones en TIC, no genera efectos competitivos, claramente, este es un punto para analizar a detalle, y con base a la posición según la cual se proponga, para el caso de la investigación, se optó por considerar a las TIC como un factor determinante de competitividad en las organizaciones, incluyendo esto a JET Ingeniería S.A.S, quienes optan por apostar hacia una apropiación y puesta en marcha tecnológica como elemento clave para su competitividad como organización.

Para el caso de JET Ingeniería S.A.S, se identificó como elemento jalonador de la competitividad, en primera medida, el talento humano, y es el desarrollo de este, el cual ha permitido a la organización permanecer en el mercado, siendo el elemento principal que determina

la competitividad en la compañía, específicamente el desarrollo del talento humano a través de la inversión en capacitaciones.

En segunda medida, la apropiación en términos de tecnologías de información y la comunicación resulta clave para promover la gestión en aras de permanecer relevantes y competitivos, por tanto la empresa realiza acciones en pro de asegurar su información y conocimiento con estas herramientas, para poder proveer a sus clientes (interno y externo) de lo que estos necesitan.

4.2 Establecer estrategias que fortalezcan los elementos que determinan la competitividad en la empresa JET Ingeniería S.A.S.

Para la satisfacción del objetivo planteado por la investigación, se presentó en la tabla 11, el mapa estratégico donde se plasman las principales estrategias a desarrollar por JET Ingeniería S.A.S en aras de fortalecer aquellos elementos en los cuales destaca y puede potenciar a la hora de generar competitividad empresarial, los cuales de acuerdo a lo obtenido giran en torno al fortalecimiento del talento humano, el cual para Ramirez y Ampudia (2018) resulta siendo un elemento clave en cualquier proceso de cambio o en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones, y de la apropiación tecnológica, siendo estos dos factores los que propicien un nuevo escenario empresarial para JET Ingeniería S.A.S en cuanto a competitividad y permitan fortalecer diversos elementos, principalmente el de liderazgo y toma de decisiones dentro de la organización.

Para Wilhelm (1992), el éxito de la dirección consiste en el diseño de estrategias a partir de las fortalezas organizacionales, evitando aquellas cuya probabilidad de éxito sea menor.

Tabla 11. Mapa estratégico para el fortalecimiento de elementos competitivos JET Ingeniería S.A.S

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Propósito estratégico Estructurar un banco de estrategias referentes a los elementos de competitividad identificados dentro de JET Ingeniería S.A.S que permitan fortalecer su competitividad.			
Estrategia (orientada a la competitividad)	Gestión de recursos, capacidades, habilidades y sistemas de información para integrar procesos que permitan la generación de competitividad.		
MAPA ESTRATÉGICO			
ELEMENTOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
LIDERAZGO	Sensibilización, a los nuevos colaboradores acerca de la comunicación, las jerarquías y sus distintos niveles, dentro de la compañía y en la toma de decisiones	Capacitación a los distintos niveles jerárquicos sobre estilos de liderazgo, fortaleciendo el liderazgo participativo	Capacitación dirigida a Directivos y Empleados para el manejo transversal de información
TALENTO HUMANO	Asignación presupuestal para el desarrollo de actividades del área	Presupuestos dirigidos a la capacitación, formación y desarrollo de los colaboradores de la compañía	Programa de compensación y beneficios por productividad
TIC	Dotación y Formación al manejo de nuevas herramientas tecnológicas, para la automatización de los procesos	Desarrollo página web y aplicativo para generar sinergia y acercamiento con clientes (CRM)	Incorporación de tecnología robótica (Dron) para el levantamiento topográfico, geológico, y batimétrico

Fuente: Elaboración propia

4.3. Conclusiones y Recomendaciones

En la investigación, con relación al primer objetivo cuyo propósito estuvo dirigido hacia la identificación de los elementos que determinan la competitividad en la empresa JET Ingeniería S.A.S., considerando su importancia para el fortalecimiento de su productividad. Esto se llevó a cabo, mediante la información directa del gerente de la compañía y seis de los funcionarios de las diferentes áreas funcionales de la empresa. A partir de esta recopilación de datos, se pudo obtener un diagnóstico de la situación competitiva de dicha organización, teniendo en cuenta los elementos

de competitividad, que para esta investigación fueron: el liderazgo, el talento humano y las tecnologías de la información y la comunicación (TICS).

De acuerdo a los resultados presentados, se procedió a generar la discusión de éstos en su punto de origen, partiendo de la proposición estratégica, y desde una visión prospectiva, hacia su aplicación e implementación en JET Ingeniería S.A.S; la investigación buscó, en primera medida, identificar mediante el análisis exhaustivo y detallado, aquellos elementos que determinarían la competitividad dentro de la organización objeto de estudio, brindando así, un panorama claro de la situación competitiva de dicha organización, para luego proceder a proponer estrategias que permitieran fortalecer los ejes de competitividad, vistos desde la investigación en la forma de liderazgo, talento humano y tecnologías de la información y la comunicación (TICS).

En el mismo sentido, se concluye que los datos obtenidos en esta investigación se asemejan a otros estudios encaminados en el tema. Sin embargo, la muestra utilizada, las variables identificadas y el contexto geográfico, social, económico y cultural en el cual se encuentra inmersa JET Ingeniería S.A.S le dan a su vez, un carácter particular. Por su parte, dentro de las limitaciones presentadas en la investigación se encuentra el acelerado crecimiento empresarial dentro del contexto geográfico, lo cual podría significar un cambio en los elementos a considerar, de primer orden para determinar la competitividad de las organizaciones.

4.3.1. Recomendaciones

Se recomienda mantener el liderazgo hacia lo participativo y democrático, donde son respetados los niveles jerárquicos, lo cual permita instaurar políticas que potencien a total capacidad los talentos del recurso humano, así mismo, se debe mantener la apropiación tecnológica que en términos de tecnologías de información y comunicación (TIC) se posee por parte de la empresa,

este mantenimiento y procesos de mejora continua, son los que estimulan la competitividad organizacional.

Adicionalmente, se destaca la importancia que representa para esta empresa el talento humano, ya que por medio de este se puede fortalecer el vínculo entre los directivos y colaboradores, propiciando espacios donde se vea mejora continua en temas como la comunicación o el traslado de poderes sin importar niveles jerárquicos para la toma de decisiones.

En este sentido, se estableció como estrategias para fortalecer los elementos que determinan la competitividad en la empresa JET Ingeniería S.A.S. como el liderazgo en costos. Esto es, considerando que existen puntos clave que aún no funcionan en forma adecuada, debido a ruidos en la comunicación, así como, una resistencia al cambio y una falta de visión administrativa de la situación, aspectos que pueden coartar los alcances en materia de competitividad de esta organización.

De acuerdo a los resultados de la investigación, los elementos que determinan la competitividad de la organización objeto de estudio, son todos aquellos relacionados con el potenciamiento de las capacidades, habilidades y destrezas del talento humano, lo cual se lograría de manera más precisa a través de un liderazgo participativo, donde sean incluidas las consideraciones de los miembros o colaboradores dentro de los distintos departamentos para la toma de decisiones organizacional, de forma que el recurso humano no solo se considere competente y calificado, sino también motivado para las disposiciones y el desempeño de sus distintas labores.

La investigación identificó los elementos competitivos que determinan la competitividad dentro de la empresa JET Ingeniería S.A.S, esto, con el ánimo de generar y establecer las estrategias que fortalezcan dichos elementos, se tomaron en consideración tres (3) elementos fundamentales para

la formulación de dichas estrategias, esos fueron, el liderazgo, el talento humano y las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC).

Por otra parte, con relación al segundo objetivo específico, la investigación propuso y diseño una serie de estrategias las cuales serán presentadas a la dirección de la organización JET Ingeniería S.A.S, la aplicación y puesta en marcha de las estrategias formuladas, requiere abarcar de manera transversal toda la organización, y permearla en todos sus niveles jerárquicos, en respaldo de lo anterior, resulta necesario establecer por parte de JET Ingeniería S.A.S un vínculo más estrecho con los colaboradores en términos de confianza y delegación de funciones y actividades.

En cuanto a las estrategias formuladas, en materia de liderazgo, la sensibilización respecto de los canales de comunicación dentro de la compañía y de toma de decisiones, esto con el fin, de definir los criterios jerárquicos, o la hoja de ruta para tomar decisiones, igualmente, capacitar en este sentido, hacia el conocimiento de los distintos estilos de liderazgo, para promover una mayor participación en las decisiones a tomar, lo anterior con la finalidad de aumentar la competitividad y la efectividad de las decisiones tomadas.

En materia de Talento Humano, las estrategias formuladas giran en torno al tema presupuestal, en cuanto a su asignación al área y la dirección de monto o rubros dentro de esa asignación a la capacitación, la formación y el desarrollo de las habilidades, capacidades y destrezas del talento humano de los colaboradores de la compañía. De igual manera, se recomienda el establecimiento de un programa de compensación y beneficios, el cual considere los esfuerzos realizados de parte de los colaboradores por generar una mayor competitividad dentro de la organización, en forma de una retribución económica y emocional a los colaboradores.

En cuanto a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS), las estrategias se dirigieron hacia la recomendación de formar y capacitar a los empleados en el manejo de nuevas herramientas para el acercamiento a los clientes y las distintas herramientas de la organización, esto yendo de la mano con el desarrollo de una página web, la cual genere presencia en medios virtuales, además de un aplicativo, esto con la finalidad de fomentar las sinergias y los acercamientos con los clientes, sumado a esto, la implementación de un sistema de conocimiento de clientes, el cual permita gestionarlos de manera efectiva en aras de la competitividad de JET Ingeniería S.A.S.

Por otro lado, vale la pena resaltar que se consideró importante relacionar en términos de competitividad, las variables de liderazgo, talento humano y tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), por tanto estos como se expuso en este trabajo de investigación tienen una incidencia directa en la competitividad de la organización que sirvió como objeto de estudio, JET Ingeniería S.A.S. De igual manera, cabe destacar que las contribuciones de este trabajo de investigación están encaminadas a proveer una noción clara en cuanto a las exigencias a satisfacer para crecer, ser sostenibles y sobre todo competitivo.

En esta medida, este proyecto de investigación, incita a seguir estudiando este tipo de elementos, los cuales estimulan la competitividad, en este sentido, la presente investigación destaca como la principal prioridad y fin para la organización el aumento en las capacidades de talento humano como pilar para el éxito organizacional.

La línea de investigación para el presente trabajo de investigación fue la de competitividad e innovación, con el objetivo principal de analizar los elementos que determinan la competitividad dentro de la empresa JET Ingeniería S.A.S, para esto, entrando en el proceso de identificar dichos elementos, para así establecer las estrategias a seguir por parte de la organización.

Para la recolección de información se utilizó como instrumento la entrevista; dicho instrumento fue creado de manera cuidadosa y precisa para obtener datos relevantes que permitieran llevar a buen término los objetivos de la presente investigación, durante la recolección de información se destacan aspectos importantes como el conocimiento por parte de los colaboradores tanto de su labor como del panorama general de la organización en la que se encuentran prestando sus servicios profesionales.

Por último, dentro de las futuras líneas de investigación se plantea realizar investigaciones aplicadas a una muestra empresarial más robusta, lo cual permita abordar nuevas consideraciones sobre la problemática, así mismo, se recomienda el análisis de esta variable con datos cuantitativos para contrastar lo planteado desde la teoría, es decir, plantear la investigación desde variables tales como las finanzas y la productividad.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrell, T. & Karjalainen, T. M. (2017). The Early Stage of Internal Corporate Venturing: Entrepreneurial Activities in a Large Manufacturing Company. *Journal of Enterprising Culture*, 25(1), 1-30
- Afologyan A., Plant E., White G.R.T., Jones P., & Beynon-Davis P. (2015). Information Technology Usage in SMEs in a Developing Economy. *Strat. Change* 24, 483-498. <http://doi.org/10.1002/jsc.2023>
- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*.
- Alonso J. (1992), "Ventajas comerciales y competitivas: aspectos conceptuales y empíricos. *Revista información comercial española*, p 38-76.
- Álvarez, F. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Española.
- Amador J., Sánchez G., (2012), *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*. Iberofórum. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*. Año VII, No. 14. Julio-Diciembre de 2012. pp. 126-156. ISSN: 2007-0675. Universidad Iberoamericana A.C., Ciudad de México.
- Antosz, M. S., Pozo Rodríguez, J. M., & Cancio, L. P. (2015). ESTUDIO DE APLICACIÓN DE LAS TIC EN LAS PYMES. *3C Empresa*, 4(1).
- Arias, F. (2006). *Introducción a la metodología científica*. Caracas-Venezuela: *Episteme*.
- Arroyo, R. (2012), *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota: Ecoe Ediciones. [Article/viewArticle/469/1154](http://www.ecoe.com.co/article/viewArticle/469/1154)
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de*

- Investigación). *Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.*
- Bartel, A. P. & Linchtenberg, F. (1987). The Comparative Advantage of Educated Workers in Implementing New Technology. *The Review of Economics and Statistics*, 69(1), 1-11.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity Gains From the Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations A Journal of Economy and Society*, 33(4), 411-425.
- Bejarano, M. A. G. (2016). La Relación entre los Estilos de Liderazgo, la Satisfacción Laboral y su Efecto en el Compromiso Organizacional. *INNOVA Research Journal*.
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la investigación (No. 001.42 B4564m Ej. 1 022619). Pearson.
- Blake, R., & Mouton, J. (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Bishop, J. (1994). The Impact of Previous Training on Productivity and Wages, 161-200. En: Lisa M. Lynch, *Training and the Private Sector*. Chicago: NBER, University of Chicago Press.
- Bohórquez, L.E., A.S. Caro & N.D. Morales (2017). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 99-113 DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.868> JEL: J24, J31.
- Bueno, E. (2017). El análisis organizativo de la empresa en la economía digital. *Economía de La Empresa*, 182, 19-26
- Calderón, G. Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G. Naranjo, J. & Álvarez, C. (2006), “Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación”. *Cuadernos de Administración*, vol.19, n°. 32, pp. 225-54.
- Calderón, G. & Álvarez, C. “Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas”. *Revista Universidad Eafit*, vol. 42, n°. 142, pp. 26-45.

- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 2.
- Consejo privado de Competitividad (2019). Sitio Web: <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2018-2019/>
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la gerencia del servicio. *CICAG*, 6(2), 19-31. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Contreras, O., Vesga, A. & Barbosa, A. (2016). Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su Área Metropolitana. *Dimensión Empresarial*.
- Cortes, J. E. (1999). Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros. *Revista Abante*, 2(1), 71-96.
- Cruz, Y. R. (2018). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, (11), 150-163.
- Cuesta A. (Junio de 2010), Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá D.C.
- Fagerberg J. (1988), International competitiveness. *Economic Journal*, Volumen 98, 1988, pp. 355-374.
- Forero, M. T. (2005). Cómo hablar correctamente y comunicarse mejor. Montevideo: Latinbooks Internacional.
- Galeano, J. F. C., Loaiza, M. H., & Iglesias, C. A. C. (2016). Importancia de las TIC para la competitividad de las Pymes en Colombia. *Puente*, 10(1), 93-99
- García-García, J. A., Reding-Bernal, A., & López-Alvarenga, J. C. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en educación médica*, 2(8), 217-224.
- García, J.; Prieto, R. & García, E. (2016). Competitividad en Pymes de confección textil. Una perspectiva desde las habilidades humanas de sus directivos. En Factores explicativos de

- competitividad empresarial, México: Qartuppi, S. de R.L. de C.V
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., & Prieto Pulido, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica.
- Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa.
- González, M., & Salazar, F. A. (2009). *Aspectos Básicos del Estudio de Muestra y Población para la Elaboración de los Proyectos de Investigación* (Doctoral dissertation).
- Guaipatín, C. (2003). Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. Inter-American Development Bank. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/en/publication/15916/observatorio-mipyme-compilacion-estadistica-para-12-paises-de-la-region>.
- Guzmán, V. (2012). Comunicación organizacional. México: Red Tercer Milenio S.C
- Hanna, K.N. (2011). Implications of ICT Revolution, Challenges and Oportunities for Developing World. *Transformation Goverment and Building the Information Society*, 320.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación McGraw-Hill. *México DF*.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1996) Situational Leadership Theory: A Study of the Leadership Styles of Senior Executives in Service and Manufacturing Businesses of a Large Fortune 100 Company. EEUU: Nova Southeastern University.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación. *Guía para la comprensión holística de la ciencia*, 4, 411-834.
- Iaccoca, L., en Kotter, J. P. (1990). El Factor Liderazgo, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Informe de Equity Advisors, Agosto (2018), del sitio web: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/08-2018-pymes-representan-50-del-pib-mundial>.
- Iyamu, T., & Mphahlele, L. (2014). The impact of organisational structure on Enterprise architecture

- deployment. *Journal of Systems and Information Technology*, 16(1), 2-19.
- Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. *Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud. Recuperado el, 9.*
- Kirzner I.M, (1979), Perception, Opportunity and profit. *Studies in the theory of entrepreneurship*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Kandel, B.K., & Hota, J. (2012). Information Technology Adoption in Small Family Businesses For Developing Economies. *IUP Journal Of Entrepreneurship Development*, 7-37.
- Koontz, H., Weirich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana
- Koontz, H.; Weirich, H. y Cannice, M. (2015). *Administración. Una perspectiva global*. España. McGraw Hill
- Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kotter, J.P. (1999). *El factor liderazgo* (p. 8, 35). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Krueger, R. (2006b). Is it a focus group? tips on how to tell. *Spotlight On Research*, 33 (4), 363-366. Tomado el 25 de Enero del 2009, de www.jwocnonline.com/pt/re/jwocn/fulltext.00152192-200607000-00003.htm
- Kuhn, Thomas. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Law, C., & Ngai, E. (2007). IT Infrastructure Capabilities and Business Process Improvements. *Information Resources Management Journal*, 20(4), 25-47.
- López-Acevedo, G. & H.W. Tan (2003). *Mexico: In-Firm Training for the Knowledge Economy*. Washington, D. C.: Policy Research Working Papers.
- Liang, T.-P., You, J.-J., & Liu, C.-C. (2010). A resource-based perspective on information technology

- and firm performance: a meta analysis. (E. Insight, Ed.) *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1138-1158.
- Lee, Y.-C., Chu, P.-Y., & Tseng, H.-L. (2011). Corporate performance of ICT-enabled business Process re-engineering. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 735-754.
- Luna, J. E. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- McDonald, J. (2002). Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo. Bogotá: Planet Maracaibo-Venezuela. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/>
- Mahón, H. (1999). Planificación estratégica. Textos didácticos. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Maldonado, G. (2012), La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble en España. Un estudio empírico. *Revista Contaduría y Administración*, 57(3), 41-65.
- Martínez, R., & Rodríguez, E. (2012). Manual de metodología de la investigación científica. *Italia: CIELAM*.
- Martí J. (1976), tomo XX, p. 216.
- Martínez, M. A. S., Rojas, A. K. S., & Ramírez, L. T. T. (2017). INFLUENCIA DE LAS TIC EN LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 110-119.
- Mathis, J. Maziery, J. & Rivaud-Danset, D. (1988), La competitividad industrial, Dunod, París.
- Mayan, M. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes profesionales [Tesis de grado]. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Merina, L. & González F. (2010), “La gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso

- organizacional”, Disponible en: <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>
- Mincer, J. (1994). Investment in U.S. Education and Training. National Bureau of Economic Research, Working Paper 4844. (DOI): 10.3386/w4844
- Molina, R., Israel, R., & Ampudia Sjogreen, D. E. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Revista Agronomía Colombiana* 28(1), 107-117. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/rt/printerFriendly/17600/37350>
- Moriones, A.B., Billon, M., & López, F.L. (2013). Percieved performance effects of ICT in Manufacturing SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), 117-135.
- Narvárez, Mercy, Fernández, Gladys, & Senior, Alexa. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 24 (57), 74-92.
- Palomo M., & Islas J., (2016), Los factores competitivos que aportan las tecnologías de la información y comunicaciones para las MI Pymes, Factores explicativos de competitividad empresarial, Qartuppi, S. de R.L. de C.V. <http://www.qartuppi.com> ISBN 978-607-97326-1-5. Palmar, R.S., & Valero, J.M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Parra y Liz (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Revista Gestión & Sociedad*, academia.edu
- Parra, O. B., & Guiliany, J. G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo

- transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
- Paz, A., Harris, J., & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo gerencial*, 7(2). Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial, la empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*, vol., 10, n.º 1:15-35
- Pérez-López, S., & Alegre, J. (2012). Industrial Management & Data Systems. Information technology competency, knowledge process and firm performance, 112(4), 644-662.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., & Parada, J. (2012). El ABC de la investigación. *Maracaibo. Venezuela*.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, pp. 152-181.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Porter, M. (1990). “¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?”, en *Harvard-Deusto Business Review*, 4to trimestre, p. 16.
- Piteres, R., Cabarcas, M. & Gaspar, H. (2018), “El recurso humano factor de competitividad en el sector salud”, *Investigación e Innovación en Ingenierías*, vol. 6, n.º. 1, pp. 93 -101. DOI: <https://10.17081/invinno.6.1.2778>
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3). Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela.
- Prieto, R.; García, J & Rincón, Y. (2018). Liderazgo: tendencias emergentes para inspirar la gestión de personas en las organizaciones. Barranquilla. Ediciones Simón Bolívar.

- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.
- Rentería, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias de trabajo actuales. En Asociación Interamericana de Postgrado, Vinculación Universidad-Estado A Través Del Postgrado: Pautas Y Lineamientos (pp. 51-61). Barcelona: Asociación Iberoamericana de Postgrado.
- Regan, E., & Wymer, S. (2011, January-March). Influential factors in the adoption and use of e-business and e-commerce information technology (EEIT) by small & médium business. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 56.
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. (S. Direct, Ed.) *Journal of Strategic Information Systems*, 15, 29-50.
- Rincón, J. (2011). Los indicadores de gestión organizacional. Una guía para su definición. Revista Universidad Eafit, Colombia.
- Rincón, Y. (2013). *Revista DIRCOM* 98, Vol. 98, 102-119
- Roca, V., Beltrán, I., Escrig, A. B., Bou, J. y Cegarra, M. (2008). A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española. Recuperado el 14 de julio, 2010, de: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0032008084.pdf
- Rodríguez, V. (2013). <https://www.emprendices.co/crecimiento-y-fortalecimiento-empresarial/>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 62-68.
- Sanchis, P. I., & Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña

- Empresa. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21.
- Sarmiento, S., Sánchez, A., & Cruz, M. (2009). Competitividad y desarrollo sustentable empresarial. *Revista internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(8), 112-134.
- SBDCGLOBAL sitio Web: <https://www.sbdcglobal.com/es/expansion-de-los-sbdc/sbdc-en-sudamerica/Colombia>
- Serrano, L. (2012). Plan de comunicación para aumentar la satisfacción de los colaboradores desde los canales de comunicación interna en Multibanca Colpatría [tesis doctoral]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo del personal. México: Limusa S.A.
- Sussman, D. (2006). Industry Overview: Retail Training. *T+D: Training + Development*, 60(4), 55-86.
- Tarutè, A., & Gatautis, R. (2014, January 24). ICT impact on SMEs performance. (ScienceDirect, Ed.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1218-1225.
- Tan, H.W. & G. Batra (1996). *Enterprise Training in Developing Countries: Overview of Incidence, Determinants, and Productivity Outcomes*. Washington, D. C.: The World Bank, Private Sector Development Department.
- Tan, H. W. (2001). *Do training levies work?: Malaysia's HRDF and Its Effects on Training & Firm-level Productivity*. Washington, D. C.: Working Paper World Bank Institute.
- Topa, G. y Palací, F. (2004). *Inserción y desarrollo profesional en el nuevo mercado laboral*. Recuperado el 25 de febrero, 2006, de: http://www.uned.es/474116/idp/index_archivos/dinamica%20carrera.pdf
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y gestión*, 18, 151-176.

- Tippins, M.J., & Sohi, R.S. (2003). IT Competency and Firm Performance Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745-761.
- Turney, L. y Pocknee, C. (2005). Virtual Focus Groups: New Frontiers. *International Journal of Qualitative Methods*, 4 (2), 1-10. Tomado el 15 de Febrero del 2009, de Base de datos Celsius
- Vázquez, R. L. (2014). Modelo de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales. Análisis de proyectos productivos apoyados por FONAES en el sur de Sinaloa (Tesis Doctoral). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla.
- Velásquez, Luis (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.
- Vezga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensam. Psicol.* vol.9 no.16.
- Wherther, W. B. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill - Interamericana.

6. ANEXOS

A continuación, se presentara el desarrollo de la investigación:

6.1. Matriz de Categorización

CUADRO 1. MATRIZ DE CATEGORIAS						
Objetivos Específicos	Variable	Categorías	Subcategorías	Unidad de Análisis	Temas para el gerente	Temas para los colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los elementos que determinan la competitividad de la empresa JET Ingeniería S.A.S. 	Competitividad	Elementos que determinan la competitividad.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades del líder. Tipos y estilos de comunicación del líder. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted considera que su empresa es competitiva? ¿En su opinión, cuáles son los elementos que determinan la competitividad de esta empresa? ¿Por qué considera que lo son? ¿Cómo define Ud. su liderazgo en la empresa? ¿Maneja Ud. diferentes formas de comunica con sus colaboradores? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿En su opinión, cuáles son los elementos que hacen que la empresa sea productiva? ¿Por qué considera que lo son? ¿Cómo definen el liderazgo en la empresa? ¿Cómo considera que es la comunicación de sus líderes con usted?
			Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Número de colaboradores. Inversión en capacitación. Tipo de contratación. Niveles de autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué aportes importantes considera Ud. ha realizado el departamento de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores? ¿La planta instalada en número de colaborados es la ideal, para el nivel de competitividad de la empresa? ¿El nivel de capacitación que la empresa brinda es ideal, para el óptimo desempeño en el rol de sus colaboradores? ¿Qué tipo contratación establece la empresa con sus colaboradores? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué aportes importantes considera usted, ha realizado el departamento de talento humano en su desempeño laboral? ¿El nivel de capacitación que la empresa les brinda es ideal, para su optimo desempeño en su rol dentro de la empresa? ¿El tipo de contrato que Ud. tiene satisface sus expectativas personales y profesionales? ¿En ausencia de su líder puede Ud., tomar decisiones relacionadas con la trazabilidad de las actividades propias de la empresa?

					<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ud. como gerente general delega autoridad, y en qué situaciones? 	
			<p>Tecnología de Información y Comunicación (TIC).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas informáticos y tecnológicos. • Uso de medios de comunicación. • Frecuencia de actualización en su software. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas informáticos y tecnológicos de la empresa son acordes a las actividades propias que desarrollan sus empleados? • ¿Qué medios de comunicación dispone su empresa para la gestión de sus actividades? • ¿La empresa actualiza su software, y con qué frecuencia lo hace? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas informáticos y tecnológicos de la empresa son acordes a las actividades que usted desarrolla en su cargo? • ¿Qué medios de comunicación tiene la empresa para el desarrollo de su labor? • ¿La empresa realiza actualizaciones de software y con qué frecuencia?
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias que fortalezcan los elementos que determinan la competitividad en la empresa JET Ingeniería S.A.S. 		<p>Estrategias que fortalezcan la competitividad.</p>	<p>Estrategias derivadas de la investigación, como aporte</p>			

Fuente. Elaboración Propia (2019).

6.2. Instrumento para recolección de información

PREGUNTAS
• ¿Usted considera que su empresa es competitiva?
• ¿En su opinión, cuáles son los elementos que determinan la competitividad de esta empresa?
• ¿Por qué considera que lo son?
• ¿Cómo define Ud. su liderazgo en la empresa?
• ¿Maneja Ud. diferentes formas de comunica con sus colaboradores?
• ¿Qué aportes importantes considera Ud. ha realizado el departamento de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores? .
• ¿La planta instalada en número de colaborados es la ideal, para el nivel de competitividad de la empresa?
• ¿El nivel de capacitación que la empresa brinda es ideal, para el óptimo desempeño en el rol de sus colaboradores?
• ¿Qué tipo contratación establece la empresa con sus colaboradores?
• ¿Ud. como gerente general delega autoridad, y en qué situaciones?
• ¿Los sistemas informáticos y tecnológicos de la empresa son acordes a las actividades propias que desarrollan sus empleados?
• ¿Qué medios de comunicación dispone su empresa para la gestión de sus actividades?
• ¿La empresa actualiza su software, y con qué frecuencia lo hace?

Fuente. Elaboración Propia