

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC- DBL-007	Fecha 10-04- 2012	Revisión A
	Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO		Pág. v(1 01)

RESUMEN- TRABAJO DE GADO

AUTORES	CAROLINA SANCHEZ CARVAJALINO ANGIE JOHANA BAYONA CORONEL		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	LUZ ENITH PINO SANCHEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	CARACTERÍSTICAS E INCIDENCIA DE LOS COLABORADORES DE ALTO POTENCIAL EN LAS EMPRESAS DE OCAÑA		
RESUMEN			
<p>LA INVESTIGACIÓN PERMITO CONOCER LAS CUALIDADES, HABILIDADES Y APTITUDES DE LOS COLABORADORES DE ALTO POTENCIAL, ASI COMO, LA PERCEPCIÓN QUE TIENE LOS EMPLEADORES, A TRAVES DELA CUAL SE LOGRÓ EVALUAR LA IMPORTANCIA DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIÓN Y SOBRE TODO COMPRENDER SI EXISTÁ LA DESIGNACIÓN DE ROLES Y LAS POSIBILIDADES DE QUE LOS HIGH POTENTION PUEDAN DIRECCIONAR LA EMPRESAS EN EL FUTURO.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 101	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 15	CD-ROM: 1

CARACTERÍSTICAS E INCIDENCIA DE LOS COLABORADORES DE ALTO
POTENCIAL EN LAS EMPRESAS DE OCAÑA.

AUTORES:

CAROLINA SANCHEZ CARVAJALINO

ANGIE JOHANA BAYONA CORONEL

Trabajo de grado para Optar el Título de Administrador de Empresas

Directora

LUZ ENITH PINO SANCHEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Abril de 2017

Índice

Resumen	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. Características e incidencia de los Colaboradores de Alto Potencial en las Empresas de Ocaña.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación.....	5
1.5. Delimitaciones.....	7
1.5.1. Delimitación Conceptual.....	7
1.5.2. Delimitación Cronológica	7
1.5.3. Delimitación Operativa	7
1.5.4. Delimitación Geográfica	8
Capítulo 2. Marco Referencial	9
2.1. Marco histórico.....	9
2.1.1. Marco Histórico a nivel Internacional.....	9
2.1.2. Marco Historio a nivel Nacional.	12
2.1.3. Marco Histórico a nivel local.....	13
2.2. Marco conceptual	13
2.3. Marco Teórico	17
2.3.1. Teoría de las relaciones humanas.....	18
2.3.2. Teoría de rasgos de personalidad.	21
2.3.3. Teorías sobre los estilos de liderazgo.....	22
2.3.4. Teoría de Campo de Lewin.	23
2.3.5. Teoría de las Necesidades básicas.....	24
2.3.6. Teoría las esferas de reconocimiento	25
2.3.7. Un modelo de desarrollo profesional.	26
2.3.8. Sistemas de Desarrollo Profesional.....	31
2.3.9. Teorías de la satisfacción en el trabajo y de la motivación del trabajador.....	33

2.3.10. Enfoque integral de la Gestión del Talento Humano	35
2.4. Marco Legal.....	38
2.4.1. Constitución política de Colombia, 1991.....	38
2.4.2. Ley No. 590 10 de julio de 2000.....	38
Capítulo 3. Diseño metodológico.....	41
3.1. Tipo de investigación	41
3.2. Población	41
3.3. Muestra.....	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	43
3.5. Procesamiento y análisis de la información	43
Capítulo 4. Administración del proyecto	44
4.1 Recursos humanos.....	44
4.2 Recursos institucionales	44
4.3. Recursos Tecnológicos.....	44
4.4 Recursos financieros.....	44
Capítulo 5. Presentación de Resultados	45
5.1 Caracterización básica de muestra.....	45
5.2 Determinar las características e incidencia de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña.....	47
5.2.1. Identificar las cualidades, habilidades y aptitudes de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña.....	47
5.2.2. Evaluar la importancia de los colaboradores de alto potencial en el proceso de la toma de decisión.	61
5.2.3. Conocer la percepción de los empleadores sobre sus colaboradores de alto potencial para la designación de roles y para la dirección de su empresa.	63
5.2.4. Analizar la incidencia que tiene retener un Colaborador de alto potencial en las empresas de Ocaña.....	68
Capítulo 6. Conclusiones	73
Capítulo 7. Recomendaciones	75
Referencias.....	80

Lista de Tablas

Tabla 1 Cambios de la Administración de los Recursos Humanos.....	10
Tabla 2 Estilo de liderazgo.....	23
Tabla 3 Etapas profesionales.....	28
Tabla 4 Número de empleados según las empresas encuestadas	45
Tabla 5 Empresas clasificadas según los sectores económicos.....	46
Tabla 6 Codificación cualidades de los colaboradores	47
Tabla 7 Cualidades de los colaboradores	48
Tabla 8 Codificación de cualidades propias de los colaboradores frente a sus compañeros ..	51
Tabla 9 Cualidades propias de los colaboradores frente a sus compañeros	51
Tabla 10 Habilidades de los colaboradores.....	54
Tabla 11 Habilidades de los colaboradores.....	55
Tabla 12 Codificación de las Aptitudes de los colaboradores de alto potencial.	58
Tabla 13 Aptitudes de los colaboradores con alto potencial	59
Tabla 14 Proceso de toma de decisiones.....	62
Tabla 15 Oportunidad de crecimiento y desarrollo a los colaboradores	64
Tabla 16 Ascenso y direccionamiento de los colaboradores.....	66
Tabla 17 Colaboradores líderes.....	68
Tabla 18 Alto potencial en los colaboradores	69
Tabla 19 Incidencia y Hallazgos	71
Tabla 20 Características de los Colaboradores de Alto Potencial.....	72

Lista de figuras

Figura 1. Ecuación para identificar los colaboradores de alto potencial en las empresas.....	14
Figura 2. La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo. ..	34
Figura 3. El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler.....	35
Figura 4. Gestión estratégica del Talento.....	37
Figura 5. Número de empleados	45
Figura 6. Empresas según los sectores económicos.....	46
Figura 7. Cualidades de los colaboradores.....	49
Figura 8. Cualidades propias de los colaboradores frente a sus compañeros.	53
Figura 9. Habilidades de los colaboradores.	56
Figura 10. Variables independientes de aptitudes.....	60
Figura 11. Proceso de toma de decisiones	62
Figura 12. Oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores.	64
Figura 13. Ascenso y direccionamiento de los colaboradores.	66
Figura 14. Colaboradores líderes.	68
Figura 15. Importancia de retener high potentials.	70

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta	80
Apéndice B. Listado de las empresas que fueron encuestadas para el estudio.....	81

Resumen

La investigación estudia como objetivo principal determinar las características e incidencia de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña, para ello, fue necesario conocer las cualidades, habilidades y aptitudes de los colaboradores de alto potencial, por otra parte, desde la percepción de los empleadores se logró evaluar la importancia de dichos colaboradores en el proceso de la toma de decisión y sobre todo comprender si existe la designación de roles y las posibilidades de que los High Potention puedan direccionar la empresas en el futuro.

Dentro del foco de estudio se aplicó metodológicamente el instrumento de la encuesta y la observación directa, ahora, partiendo de los análisis cuantitativos y cualitativos se obtuvo que en las empresas de Ocaña, existen colaboradores de alto potencial, que siendo estos importantes en la empresa, tienen pocas posibilidades de lograr ascensos, direccionar las empresas o lograr crecimiento y desarrollo profesional, de igual forma, es un personal que tiene poca participación e incidencia en el proceso de toma de decisiones. Por último, son integrales y excelentes en cuanto a rendimiento, productividad y desempeño pero con poca capacidad de liderazgo.

Finalmente, la investigación sujeta desde la metodología descriptiva, permite reconocer que un high potention es importante y tiene alta incidencia en los procesos internos de la organización, de hecho, se identifica las características desde las aptitudes, cualidades y habilidades propias de dichos colaboradores partiendo desde la percepción del empleador, seguido, de conclusiones y recomendaciones que buscan fortalecer prospectivamente las gestiones del conocimiento.

Introducción

Los colaboradores de alto potencial son ineludibles y valiosos en un esquema administrativo, ya que permite fomentar procesos motivacionales en cuanto al crecimiento y desarrollo profesional dentro de una empresa, sin embargo, es un tema poco estudiado y profundizado en el campo empresarial del municipio de Ocaña, por consiguiente se estable mediante metodología descriptiva un análisis cualitativo y cuantitativo del foco de estudio.

Ahora, la investigación presenta argumentos claros de los antecedentes históricos referentes teóricos, conceptuales y legales, seguido del diseño metodológico que busca direccionar las técnicas y las herramientas más importantes para alcanzar los objetivos, así mismo, la administración del proyecto donde se evalúan los recursos técnicos, humanos, tecnológicos y financieros, por último, los hallazgos de acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta y la observación directa.

Finalmente, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones donde se plantea la necesidad de construir y de sensibilizar a los empleadores la importancia de valorar y apoyar a los empleados que no solo realizan bien su labor sino que con el tiempo podrían direccionar la organización y promover estrategias claves desde su conocimiento y experiencia, asimismo, fomentar una cultura organizacional capaz de apoyar y motivar a sus colaboradores a la obtención de ascensos y al crecimiento y al desarrollo profesional.

Capítulo 1. Características e incidencia de los Colaboradores de Alto

Potencial en las Empresas de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

Para las empresas, es importante atraer, formar y retener a los colaboradores capacitados y comprometidos con los objetivos y políticas de la organización, así mismo, colaboradores capaces de asumir retos, generar cambios, ejercer liderazgo y promover estrategias claves de éxito en las empresas. A pesar de que a nivel mundial y nacional los colaboradores son vistos desde la función costos-beneficios, impidiendo que los mismos desarrollen competencias y habilidades claves para su crecimiento profesional y para ejercer cargos de alto nivel con el pasar de los años, puesto que son estudiados y evaluados solamente por el perfil y la experiencia, aun cuando muchos de ellos, seguramente pueden ser solucionadores de problemas en las organizaciones.

Aun cuando el capital humano es clave para la competitividad, actualmente en las empresas existe muy poco interés sobre el tema, de hecho, empresas que a la fecha no permiten que sus colaboradores de alto potencial puedan aportar, direccionar, gestionar y liderar proyectos estratégicos, gracias a las capacidades y habilidades logradas de la práctica, del conocimiento y del aprendizaje alcanzado durante su ejercicio laboral. Sin embargo, un estudio realizado por (Corporate Executive Board [CEB], 2004) estima que el 25% de los empleados de Alto Potencial planean salir de sus puestos de trabajo en tan solo un año. Y muchas

organizaciones cometen el error, de sólo evaluar la capacidad de un empleado para la gestión de un trabajo en particular y olvidan evaluar su potencial (Profiles Chile Internacional,2004).

Ahora, existe la preocupación de muchos empleadores sobre los permanentes procesos de evaluación de desempeño, puesto que son medibles de acuerdo a los resultados y al rendimiento del empleado, descuidando las competencias, habilidades, actitudes y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de las empresas, de tal forma, que puedan generar cambios positivos, motivadores y claves para alcanzar la competitividad a través del reconocimiento e importancia de dicho empleado en el futuro de la organización. De hecho, Grandes empleadores (2011), explica que “No es lo mismo ser un empleado productivo dentro de una organización y ser un empleado que se destaca por tener una visión diferente de las cosas, una perspectiva emprendedora que va más allá de los límites” (p.11).

Finalmente, considerando que los colaboradores visionarios con habilidades y alto compromiso en las empresas, superan conscientemente sus colegas e incluso a su jefe inmediato, esto se ha convertido en un desafío dentro del clima laboral o por el contrario un problema, con base a lo mencionado anteriormente, no existe una cultura organizacional orientada a valorar, reconocer y a retener personas con alto potencial dentro de la gestión humana y estratégica, así mismo, un desconocimiento de los atributos y características de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña y su importancia para que a futuro sean tenidos en cuenta no solo para ejercer la dirección, sino también para que desde la experiencia y el conocimiento aporten estrategias de productividad, rendimiento y competitividad a la empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las características e incidencias de los Colaboradores de Alto Potencial en las Empresas de Ocaña?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General. Determinar las características e incidencia de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña.

1.3.2. Objetivos específicos. Identificar las cualidades, habilidades y aptitudes de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña.

- Evaluar la importancia de los colaboradores de alto potencial en el proceso de la toma de decisión.
- Conocer la percepción de los empleadores sobre sus colaboradores de alto potencial para la designación de roles y para la dirección de su empresa.
- Analizar la incidencia que tiene retener un Colaborador de alto potencial en las empresas de Ocaña.

1.4 Justificación

Los colaboradores comprometidos, competentes, activos, audaces, estratégicos y líderes son solucionadores de problemas y especialistas en el cumplimiento de los objetivos, así

mismo, son empleados de alto rendimiento que logran los resultados de una manera fácil, sencilla y rápida, por tanto, en las empresas de hoy en día, es necesario contar y retener dicho personal para lograr ser ágiles frente a los cambios y flexibles a los mismo.

Talentos que superan consciente y significativamente a sus pares en una serie de escenarios y circunstancias. Además, muestra una fuerte capacidad para crecer y tener éxito a lo largo de sus carreras dentro de una organización, y de una manera mucho más rápida y eficaz que la que realizan sus pares (Grandes empleadores, 2011, pág. 55). Esto significa que los colaboradores de alto potencial son altamente competitivos cuando son capaces de lograr con facilidad una labor y que con el pasar de los años termina siendo importante.

Sin embargo, es importante conocer el potencial de sus colaboradores debido a que el mercado laboral es un escenario altamente competitivo y por tanto, en las empresa es necesario tener un talento humano de visión integradora, asegurando así, en momentos de crisis o de problemas, soluciones, sostenimiento, valor y respaldo estratégico para darle a la empresa posicionamiento, permanencia y crecimiento a la organización, por consiguiente, la investigación desde la gestión del talento humano, estudia los colaboradores High Potentials siendo un marco de referencia para que las empresas y las academias identifiquen, apliquen y logren una gestión diferenciadora y de esa manera alcanzar un desarrollo continuo en la fuerza laboral.

Así mimos, con el estudio se trata conocer no solo la incidencia que tiene los colaboradores de alto potencial para lograr salvaguardar la empresa y sobre todo para identificar si dicho personal puede o ha logrado direccionar y asumir cargos de alto nivel en la empresa luego de

ciertos años o si los existentes son tenidos en cuenta para aportar y tomar decisiones asertivas en la empresas.

Finalmente, con la pertinencia de investigación, se permite la gestión del conocimiento para que durante el ejercicio profesional se puedan aplicar nuevas competencias y sobre todo ser categorizados como personal High Potentials en la empresa, de igual forma, promover desde la academia nuevos temas sobre la gestión del talento humano que sin duda alguna son ineludibles y claves para lograr mejoras en los procesos internos de las organizaciones.

1.5 Delimitaciones

1.5.1. Delimitación Conceptual. Este documento estuvo enmarcado en los siguientes conceptos: Liderazgo, colaboradores de alto potencial, empresa, toma de decisiones, salvaguardar, competitividad.

1.5.2. Delimitación Cronológica. Este proyecto se ejecutó en el segundo semestre del año 2016.

1.5.3. Delimitación Operativa. El trabajo se desarrolló con el apoyo y bajo lo establecido en los lineamientos del director; así mismo, no surgieron cambios significativos.

1.5.4. Delimitación Geográfica. La investigación se realizó en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, determinando las características, atributos e incidencia de los colaboradores de Alto Potencial en las Empresas de Ocaña.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1. Marco Histórico a nivel Internacional. Con los años los procesos humanísticos y la gestión del talento humano resulta ser un tema de estudio clave e importante para lograr empresas estables e híbridas, de acuerdo a los estudios, el enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX (Jaramillo, 2006).

Con relación a lo anterior, el siglo XXI, direcciona un enfoque humanístico más cerrado y completo, tratando de orientar los procesos a la competitividad, es decir, competitividad medible de la productividad, pero aparte del enfoque humanístico, resulta dependiente del mismo, la gestión del talento humano, donde prieto considera que la administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80, pero, ya desde los 60, el filósofo norteamericano Thomas S. Kunt, al señalar que la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones

enfrentaban un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones, y a los cambios socio-laborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas (Prieto, 2003).

La administración de los recursos humanos, sufre cambios grandes en tres eras, es decir, la era industrial, Neo-Clásica y la era de la información, donde marcaron las pautas para realizar finalmente una correcta gestión de las personas, desde los roles hasta las funciones y bajo una administración por tercerización de tareas (Forero, 2008).

Tabla 1
Cambios de la Administración de los Recursos Humanos

	Relaciones Industriales	Recursos Humanos	Gestión de Personas
Era	Industrialización clásica	Neo- Clásica	Información
Estructura	Departamento de personal	Departamento de RRHH	Equipo de gestión de personas
Rol	Actuación operacional y burocrática	Órganos prestadores de servicio especializado	Consultaría interna
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación • Nomina • Medidas disciplinarios • Manejo sindical 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Entrenamiento • Evaluación • Salud ocupacional • Relaciones sindicales 	Orientación global, destino de organización y sus miembros
Rol del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Apéndices de la maquina • Proveedores de esfuerzo físico y muscular 	Elementos vivos e inteligentes pero pasivos	Agentes activos e inteligentes que administran. Otros recursos organizacionales
Concepto	Mano de obra	Personal especializado	Socios de la organización y ventaja competitiva para el negocio
Administración	Centralización	Monopolio de actividades	Tercerización de tareas operativas delegación de tareas tácticas a los gerentes de línea.

Nota: La tabla es un comparativo de la Administración de los Recursos Humanos a través de las diferentes eras, fuente de (Forero, 2008), de la Universidad de la Sabana.

Nota específica: Agrupa la información sobre los cambios que se han realizado en la estructura, los roles, las funciones y la administración vista desde las tácticas gerenciales.

Siendo un estudio centrado en la visualización del talento humano con alto potencial es clave comprender la satisfacción laboral, ya que actualmente los cambios socio-laborales son constantes y las oportunidades de ascenso son bajas, generando problemas en el clima organizacional, de hecho, García (2010), menciona que desde 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral, lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador (Peña, Olloqui, & Aguilar, 2013).

(Campbell & Smith, 2008), durante un periodo de ocho meses, desde octubre de 2007 hasta mayo de 2008, en los lugares de Colorado Springs, Colorado, Estados Unidos, se realizó un análisis desde la perspectiva de la línea de liderazgo, en cuanto al talento de alto potencial; Con dicha investigación se recogió información de los participantes en un programa de inscripción abierta del CCL utilizando dos métodos de investigación complementarios. Uno de ellos requería que los participantes completaran una pequeña encuesta sobre los quioscos informáticos durante su participación de una semana en un programa del CCL. Estos datos se devolvieron a los

participantes al final de su semana de programa, a fin de evaluar la gestión del talento desde la perspectiva de los directivos de alto potencial, se encuestó a 199 directivos que participaban en los programas de desarrollo de CCL. Los resultados tienen implicaciones en el modo en que las organizaciones identifican su talento de alto potencial e invierten en él, así como en la forma de aprovechar dicho talento.

2.1.2. Marco Historio a nivel Nacional. El tema de los colaboradores de alto potencial es poco conocido en el tejido empresarial, de hecho, empieza a ser claves para las empresas exitosas en Colombia, que han tratado por años solo los procesos de evaluación y medición del desempeño.

Sin embargo, (Saavedra, 2008), opta para su trabajo de grado, realizar un modelo de retención de personas con alto potencial en las empresas colombianas, de allí, realiza la implementación del modelo a una empresa de Colombia y concluye, que las empresas reconocen que las personas hacen la diferencia en el cumplimiento de los objetivos estratégico, por tanto, alcanzan mayor participación en el mercado.

De acuerdo a informaciones secundarias, (El empleo, 2016), en consejos profesionales, explica que se realizó en el año, el primer Estudio Global de Liderazgo en Empresas, de Amrop Top Management, firma que analizó 69 empresas de los cinco continentes: 25% en América, 6% en África, 24% en Asia, 43% en Europa y 2% en Australia. Por Colombia participaron en el estudio los CEO y presidentes de los grupos Éxito, Argos, Corona e Inversiones Suramericana. Dentro de esos resultados las prioridades para dichas empresas es que los líderes de alta

dirección deben dar prioridad a la presencia física creíble, más que a la comunicación en línea o virtual, y estimular personalmente la innovación y el emprendimiento entre los colaboradores, buscando desarrollar el talento de alto potencial.

2.1.3. Marco Histórico a nivel local. En Ocaña, no existe información e investigaciones acerca de los empleados de alto potencial en el municipio de Ocaña y sobre todo, de la incidencia que tiene el mismo dentro de las empresas, aunque para nadie es un secreto, que en ciertos casos ha sido notorio ver mucho personal que mediante los ascensos, logran ser directivos en las empresas, debido a su excelente labor, compromiso, practica y conocimiento acerca de las funciones, cargos y actividades de la entidad.

2.2 Marco conceptual

Desde la antigüedad se ha identificado la necesidad de crear empresas que permita mejorar la economía de los diversos sectores además de que facilita la comercialización y distribución de los productos y la prestación de diversos servicios, es por ello que Andrade (2005) define: Empresa como aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios (p.257).

Ahora bien, para la realización de estas empresas se hace necesario contar con un personal que sea idóneo y que se encuentre altamente comprometido con las organizaciones, por tanto, la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las

organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Idalberto, 2002).

Es por ello la necesidad de contar con personal que cuente con capacidades, habilidades y un muy alto potencial, según Haygroup (2013): “El Potencial es la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de la persona y los posibles roles futuros, teniendo en cuenta la capacidad a largo plazo de la persona para el crecimiento personal y sus posibles desvíos potenciales” (p.6).

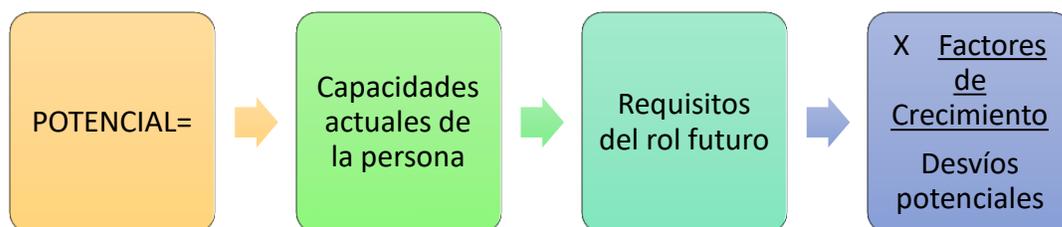


Figura 1. Ecuación para identificar los colaboradores de alto potencial en las empresas.

De igual manera es importante reconocer que se debe generar roles dentro de los empleados, puesto que es la manera en que una persona demuestra lo que se espera de su posición, así mismo, el rol es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición

del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros. (Enrique, 1971)

La toma de decisiones es fundamental en todo tipo de organización o en cualquier actividad humana, es por ello que para tomar decisiones hace necesario de un proceso de razonamiento constante objetivo, por eso, la toma de decisiones implica:

- 1) Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.
- 2) Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.
- 3) Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una.
- 4) Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.

5) Convertir la opción seleccionada en acción (**Wharton, 2001, pág.1**). Los anteriores hallazgos facilitan un proceso de toma de decisión asertivo, decisiones sin importar el ámbito y sin dejar de lado, el proceso de razonamiento constante y estable (Sandez, 2001).

Para comprender la investigación es claro entender que las empresas no deben estar enfocadas en el estudio permanente de la evaluación del desempeño del empleado, sino también del potencial, ya que un colaborador de alto potencial, comúnmente se define como aquella persona que gracias a su talento excepcional despliega de manera consistente, un extraordinario rendimiento en diferentes circunstancias y contextos, cuando se compara con otras personas que ocupan roles similares o equivalentes. Relevante a esta definición, un profesional de alto potencial, motivado y comprometido a su empresa, logrará una excelente identificación con la cultura y valores de la compañía. Despuntará como líder en desarrollo con muy buenas competencias para influir y contribuir al desarrollo de otras personas. Demostrará su gran

capacidad de aprender por iniciativa propia, apasionado como está, en hacer aquello que más le gusta, y donde sabe que puede agregar mayor valor. Progresará en su carrera profesional a mayor velocidad que sus compañeros, gracias a su gran motivación intrínseca y al hecho de acceder a retadoras oportunidades profesionales y formativas (Ballesta, 2014).

Por consiguiente un colaborador de alto potencial impone en su desarrollo y crecimiento, liderazgo, puesto que es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana. Debe distinguirse entre el concepto de liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y el del liderazgo como función (derivado de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa): el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo dependen no sólo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra.

De la misma manera, en toda organización, un buen líder debe desarrollar una serie de habilidades y competencias gerenciales; teniendo en cuenta que en la actualidad las mismas, les permiten direccionar sus equipos de trabajo al éxito, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere, así como un verdadero cambio organizacional. De acuerdo a lo que decía Heráclito hace 2000 años, “no hay nada permanente, solamente el cambio, estamos en permanente cambio”, lo que hace pensar que un Gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido (Gómez, 2016, pág. 2).

En este sentido, existen tres tipos de habilidades gerenciales básicas que todo gerente debe implementar o tener en práctica dentro de su organización.

1. La habilidad técnica: es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas.

2. La habilidad humana: es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva.

3. La habilidad conceptual: es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación.

Por tal motivo, las competencias a nivel empresarial son muy importantes tanto para el individuo como para la empresa (Gómez, 2016, pág. 4).

2.3 Marco Teórico

Los colaboradores de alto potencial son líderes capaces de desarrollar e implementar estrategias asertivas al momento de lograr el éxito, sin embargo, es importante la labor de toda la organización valorar y fortalecer la gestión del talento humano, según Haygroup (2013) considera que “en términos de la medición del potencial, las organizaciones necesitan ser claras y objetivas acerca de los dos temas siguientes:

1. Las capacidades actuales de las personas y
2. Los requisitos concretos de la futura posición o a la que se aspira, ya sea el futuro ascenso para la persona, o una posición de “liderazgo” a largo plazo.

Los Factores de crecimiento y los desvíos potenciales abordan una tercera y crucial pregunta, una que es frecuentemente ignorada: ¿Tiene esta persona lo necesario para crecer y desarrollarse?, los factores de crecimiento son rasgos profundamente arraigados que afectan la capacidad de una persona para desarrollarse en el transcurso del tiempo. Un factor de crecimiento, en abundancia, tiene pocos aspectos negativos y actúa como un multiplicador en la primera mitad de la ecuación. Los desvíos potenciales son aspectos de la persona- o de la organización- que interfieren con el crecimiento y el desempeño y actúan como un enemigo para la primera mitad de la ecuación.

Los factores de crecimiento son similares al concepto de “puede ser aprendido”. La idea ha surgido alrededor de los años cincuenta y se define como la capacidad de las personas para incorporar nuevas aptitudes y aplicarlas de manera efectiva. Sin embargo, los factores de crecimiento van más allá de esto, mejorando la capacidad de las personas por aprender nuevas formas de trabajo y liderazgo, manejándose de manera efectiva para satisfacer las demandas de la posición y, fundamentalmente, para adaptarse a los cambios que requiere ese rol” (p.6).

2.3.1. Teoría de las relaciones humanas. Para el desarrollo de la investigación es importante estudiar teorías encaminadas a las relaciones humanas dentro de la organización, partiendo de dicho enfoque resulta importante considerar el estudio realizado por (Jaramillo, 2006) donde realiza una estructura completa de dicha teoría.

2.3.1.1. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas. El advenimiento de la teoría de las relaciones humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de

institución, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc., y se critica con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización y los principios generales de la administración. De repente, se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el lugar al psicólogo y sociólogo; el método y la máquina pierden primacía ante la dinámica del grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista diferentes, pues el homo-economicus cede el lugar al hombre social.

- **Influencia de la motivación humana:** La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. En la administración científica de Taylor y sus seguidores se basaban en la concepción del homo economicus, según el cual, el comportamiento del hombre es motivado por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajador.

1. Motivación: Nueva concepción de la naturaleza del hombre. La teoría de las relaciones humanas inicia una nueva concepción de la naturaleza del hombre: el hombre social.

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos y deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

- Las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan. Si hay dificultades en la comunicación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación del personal, baja la moral, la fatiga llega con mayor rapidez, se reducen los niveles de desempeño. Los periodos de descanso y las pausas para

tomar café son importantes no sólo porque reducen la fatiga física individual, sino principalmente porque son un medio para que las personas interactúen y formen grupos sociales (organización informal).

- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un estilo adecuado de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz posee capacidad para influir en sus subordinados, obtiene lealtad de éstos, consigue estándares elevados de desempeño y gran compromiso con los objetivos de la organización.

-Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), o negativas (burla, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.).

1. Ciclo Motivacional: A partir de la teoría de las relaciones humanas, todo el acervo de las teorías psicológicas sobre la motivación humana pasó a ser aplicado en la empresa. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado; que la motivación, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional que puede explicarse así: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga

otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior.

2. Frustración y compensación: En ocasiones no se satisfacen las necesidades porque existe algunas barreras u obstáculo que impide la satisfacción de alguna de ellas. Cuando esto ocurre, surge la frustración, que no permite liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio. El ciclo motivacional puede tener otro final diferente al de la satisfacción de la necesidad o de la frustración: la compensación o transferencia. La compensación (o transferencia) se presenta cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad –imposible de ser satisfecha- mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva. De este modo, la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración.

3. Liderazgo: La teoría de las relaciones humanas constató la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica hacía énfasis únicamente en la autoridad formal al reconocer sólo la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, en aspectos relacionados con las actividades y funciones del cargo, el experimento de Hawthorne tuvo el mérito, entre otros, de demostrar la existencia de líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo, mantenían un estricto control sobre el comportamiento del mismo y ayudaban a los obreros a actuar como un grupo social cohesionado e integrado.

2.3.2. Teoría de rasgos de personalidad. Es una de las teorías más antiguas que apoyan la teoría del liderazgo, sin embargo, es importante destacar que las teorías del liderazgo parten del

supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales. Según **Jaramillo (2006)**, la teoría puede clasificarse en tres grandes grupos, cada uno de estos grupos presentan enfoques y características muy interesantes, como son:

- Rasgos físicos, energía, apariencia, estatura y peso;
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, compatibilidad, entusiasmo y autoestima; Rasgos sociales: cooperación, habilidades intergrupales y administrativas.;
- Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la relación, pertinencia e iniciativa.(p.9)

En resumen, según las teorías de los rasgos de la personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito.

2.3.3. Teorías sobre los estilos de liderazgo. Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, es decir, son maneras como el líder orienta su conducta. La principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. A continuación se describen las características de cada uno de los estilos de liderazgo.

Tabla 2
Estilo de liderazgo

Autoritario	Democrático	Liberal
El líder fija las directrices sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas por éste con el estímulo y apoyo del líder.	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales.
A medida que se requieren, el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.	El propio esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.	La participación del líder en el debate es limitada; presenta algunos materiales al grupo y se aclara que suministra información si la solicitan.
EL líder determina cual es la líneas que cada uno debe ejecutar y quien es	La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la elección de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
EL líder es dominante. Elogia y crítica el trabajo “individual” de cada miembro.	El líder busca ser un miembro más del grupo, sin encargarse mucho de las tareas. Es “objetivo” y se limita a los “hechos” en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos. Solo hace comentarios esporádicos sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta.

Nota: La tabla elaborado por Milagros Jaramillo Rivas y modificado en el Período Académico I-2006, agrupa la información sobre los diferentes estilos de liderazgo que existe en las organizaciones.

2.3.4. Teoría de Campo de Lewin. Kurt Lewin, en sus investigaciones considera que la motivación juega un papel importante sobre el comportamiento social. Para explicar mejor la motivación del comportamiento, elaboró la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
2. Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás partes.

Según **Lewin (1935)**, toda necesidad crea un estado de tensión en el individuo, una predisposición a la acción sin ninguna dirección específica. Cuando se encuentra un objeto accesible, éste adquiere una valencia positiva, y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objetivo. Cuando la tensión es excesiva (Ej.: mucha hambre), puede perder la percepción del ambiente y desorientar el comportamiento del individuo, si se presente una barrera, nace la frustración por no alcanzar el objeto, aumenta la tensión y se desorienta más el comportamiento. Lewin fue un profundo inspirador de los autores de la escuela de las relaciones humanas y de las otras teorías desarrolladas a partir de ésta. (p.6)

2.3.5. Teoría de las Necesidades básicas. Para comprender qué motiva el comportamiento, es necesario el conocimiento de las necesidades humanas. La teoría de las necesidades humanas constató la existencia de ciertas necesidades fundamentales como la: fisiológica, Psicológica y de autorrealización.

a) Necesidades fisiológicas: son las llamadas necesidades primarias, vitales o vegetativas, se relacionan con la supervivencia del individuo; son unitarias e instintivas y exigen las satisfacciones periódicas y cíclicas. Las principales son alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual abrigo y protección contra los elementos y seguridad física contra los peligros.

b) Necesidades psicológicas: son necesidades secundarias –exclusivas del hombre– adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida, por lo general son de un patrón más elevado y complejo de necesidad que casi nunca quedan satisfechas a plenitud. Las principales

son necesidad de seguridad íntima, es la búsqueda de la autodefensa contra el peligro. Necesidad de participación, es la necesidad de auto-confianza, es el resultante con otras personas.

Necesidad de afecto, es la necesidad de dar y recibir amor y cariño.

c) Necesidad de autorrealización: son las más elevadas, producto de la educación y la cultura. AL igual que las necesidades psicológicas, rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre busca, de modo gradual, mayores satisfacciones y establecer metas cada vez más complejas.

2.3.6. Teoría las esferas de reconocimiento. Es importante comprender las teorías del reconocimiento, debido a que un colaborador de alto potencial logra mediante el reconocimiento y el desarrollo profesional el cumplimiento de sus objetivos, Honneth (1997), basándose en la obra temprana de Hegel y en el trabajo G.H. Mead, el ser humano sólo se constituye como tal en relación con otros seres humanos en un medio intersubjetivo de interacción, es por ello que el reconocimiento es el elemento fundamental de constitución de la subjetividad humana; por otro lado, las estructuras en que se encuentran sedimentadas las formas de reconocimiento son fundamentales para la existencia e integración de la sociedad; Basaure (2011), en el plano de los individuos, la ausencia o falta de reconocimiento, o el mal reconocimiento o reconocimiento fallido, se constituirá como el principal daño a la subjetividad de las personas; estos daños serán tanto más graves cuanto más profundo dañen la estructura de personalidad de los sujetos.

Honneth (1999) señala que: “Las ofensas morales se perciben como tanto más graves cuanto más elemental es el tipo de autorrealización que dañan o destruyen”. De esta forma, su argumentación parte de forma negativa, pues sólo es posible reconocer distintas formas o esferas

de reconocimiento allí donde la forma de subjetividad de las personas se encuentra dañada. Por otra parte, también señala que “será posible bosquejar una tipología, muy cercana a la experiencia, que subdivida todo el espectro de las ofensas morales desde el punto de vista de los niveles de autorrealización afectados” (p.27). Por otra parte, Honneth realiza una separación tripartita, basándose en Hegel y su separación entre familia, Estado y sociedad civil de las formas de reconocimiento que responden al tipo de daño psíquico del individuo. Estas esferas son: la esfera del amor, entendida en un sentido amplio de cuidado y atención; la esfera del derecho; y la esfera del reconocimiento social o solidaridad. A cada una de estas esferas le corresponde un tipo de daño: maltrato, violación, tortura y muerte en la esfera del amor; desposesión de derechos, estafa y discriminación en la del derecho; e injuria y estigmatización en la esfera de la solidaridad social. Estos daños quebrantan alguna forma de auto-relación del individuo consigo mismo: la autoconfianza en la primera de las esferas, el auto-respeto en la segunda y la autoestima en la última (Tello, 2011).

2.3.7. Un modelo de desarrollo profesional. En un modelo de desarrollo profesional las personas deben identificar necesidades para lograr oportunidades de mejoras en temas de conocimiento y experiencia, es decir, para (Fernández, 2002) el desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. Entonces, es claro que las personas deben progresar no solo en sus actividades, labores y responsabilidades sino también en su profesión.

El desarrollo profesional permite que las personas progresen y sean mejores en el desempeño y desarrollo de sus labores, **Fernández (2002)** presentan tres clases de modelos:

1. Modelos de ciclo de vida. Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).

2. Modelos basados en la organización. También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).

3. Modelo del patrón de dirección. Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992). Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal de sus profesiones. Otros empleados consideran sus profesiones como una espiral: permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y luego pasan a un área completamente diferente. Un buen ejemplo son los asesores de dirección que trabajan en el proyecto de una empresa durante varios años y, cuando está terminado, se trasladan a otra compañía con un proyecto completamente distinto. **(p.67)**

Tabla 3
Etapas profesionales

Etapas profesionales				
Descripción	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de desarrollo	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas	Retiro gradual del trabajo
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor	Consejero.
Años	Menos de 30	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60
Antigüedad	Menos de 2 años	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

Nota: Etapas profesionales y su descripción, adaptado de Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994), de la fuente (Fernández, 2002),

Nota específica: Se explica el modelo integrado de desarrollo profesional que incorpora las contribuciones más importantes de cada uno de estos modelos a la comprensión de las etapas profesionales.

Los investigadores suelen reconocer cuatro etapas profesionales (introducción, crecimiento, madurez y maestría) caracterizadas por las tareas de desarrollo, de actividades y de relaciones.

- **Etapas de incorporación:** Cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios.

- **Etapas de crecimiento:** Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la empresa, realizan una contribución independiente, consiguen mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida atractivo. Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la compañía y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de un feedback recibido por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones. Puchol (1997). La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional.

- **Etapas de madurez:** En esta fase, las personas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. Tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la compañía respecto al manejo de los negocios; por ello, pueden ser valiosos formadores o tutores

para los nuevos trabajadores. Se interesan por el análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, problemas y otras cuestiones importantes a cerca del trabajo que desarrolla la unidad pueden ser muy solicitadas (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997). Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas.

- **Etapa de maestría:** Las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. Al hablar de maestría, se suele pensar en trabajadores que se jubilan y se dedican exclusivamente a actividades no laborales (deportes, hobbies, viajes, trabajo voluntario). Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores. Por otro lado, sin importar la edad, los trabajadores pueden decidir abandonar la compañía para cambiar de empleo o puesto de trabajo; algunos se ven obligados a ello a causa de reducciones de plantilla o fusiones. Las personas que dejan la empresa suelen reciclarse volviendo a la etapa de incorporación; necesitan información sobre nuevas áreas profesionales y deben reconsiderar sus intereses y fortalezas profesionales. Desde la perspectiva de la empresa, la principal actividad de gestión profesional en esta etapa se centra en la planificación de la jubilación. Como se ha mostrado, las personas traen al trabajo varias cuestiones profesionales. Además de desarrollar políticas y programas que ayuden a los trabajadores a afrontar sus retos de desarrollo profesional (para maximizar su nivel de motivación profesional), las empresas deben identificar las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores. Un sistema de

planificación de carreras puede ayudar a los trabajadores, a los directivos y a la propia empresa a identificar necesidades de desarrollo profesional.

2.3.8. Sistemas de Desarrollo Profesional. La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas (Feldman, 1998):

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991). A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. Desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas.

2.3.8.1. Componentes de los sistemas de planificación del desarrollo profesional. Los sistemas de planificación profesional de las empresas varían en el nivel de sofisticación y en el énfasis puesto en las diferentes partes del proceso. No obstante, todos suelen incluir los componentes tales como:

- **Valoración personal:** La valoración personal ayuda a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento (Fernández, 1997). Suele incluir la utilización de test psicológicos que ayudan a los trabajadores a identificar sus intereses laborales y a establecer las preferencias de los empleados para trabajar en diferentes tipos de entornos (ventas, asesoría...). Los test también pueden ayudar a las personas a determinar el valor relativo que otorgan al trabajo y al ocio. Es frecuente recurrir a consultores profesionales para que ayuden a los empleados en el proceso de valoración personal e interpreten los resultados de los test psicológicos.

- **Revisión de la realidad:** Las personas reciben información sobre cómo evalúa la empresa sus habilidades y conocimientos y sobre el lugar que ocupan en los planes de la compañía (posibles oportunidades de ascenso, movimientos laterales). Generalmente, son los directores de recursos humanos quienes proporcionan est

- **Planificación de acciones** En esta etapa, las personas determinan cómo alcanzarán sus objetivos profesionales a corto y largo plazo. Los planes de acción pueden incluir inscripción en cursos de formación y seminarios, entrevistas de dirección de la información o petición de oportunidades laborales en la empresa (Gómez, Mejía, Balkin & Cardy, 1997).

2.3.9. Teorías de la satisfacción en el trabajo y de la motivación del trabajador. Es importante comprender que un colaborador de alto potencial puede ser generador de estrategias cuando está satisfecho con sus labores, Caballero (2002), presenta una revisión sobre el concepto de satisfacción al cliente en el ámbito laboral, para ello incluye las siguientes dos teorías:

2.3.9.1. La teoría de los dos factores de Herzberg (1967). Establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

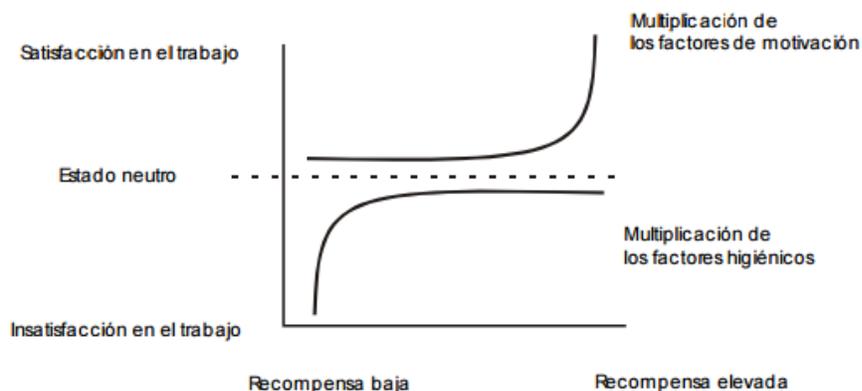


Figura 2. La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo.

2.3.9.2. El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo. Propuesto por Lawler (1973) remarca la relación “expectativas recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de (Porter & Lawler, 1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. (Weinert, 1985, pág.305)

Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

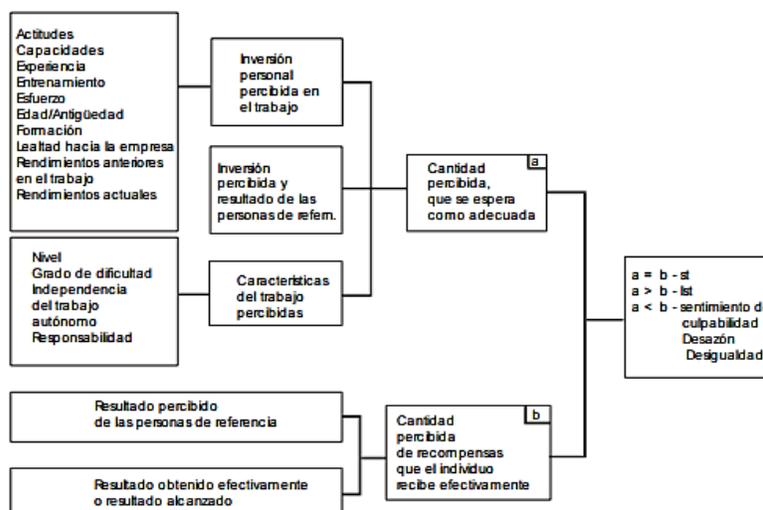


Figura 3. El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de Lawler.

Para este modelo, tiene una importancia capital, el fenómeno de la percepción individual de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad. Como puede verse en la figura 2, el proceso que conduce a la satisfacción y insatisfacción está determinado, por lo tanto, básicamente por las siguientes variables: a) inversiones personales y percibidas, en el trabajo; b) inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia; c) características del trabajo percibidas; y d) cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.).

2.3.10. Enfoque integral de la Gestión del Talento Humano. En la gestión integral del talento en la empresa, las dificultades para direccionar bien el talento estriban muchas veces en

que se tiende a tomar la parte por el todo y se cataloga como “gestión del talento” lo que no es más que el desarrollo de los procesos de siempre bajo un nuevo prisma; es decir: falta un enfoque integral de gestión del talento. En términos prácticos, pocas son las organizaciones que disponen de un esquema como el que presentamos, debido a que implica un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones, como veremos más adelante. Lo habitual es que centren su atención en algunos procesos concretos, que podemos considerar los “puentes” que vinculan a las personas con la estrategia de la organización.

Entonces para **Jiménez, Hillier-Fry, & Díaz (2008)**, presenta los más comunes:

- **Reclutamiento y selección:** Comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores. La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una iniciativa básica que está en la agenda de la práctica totalidad de los departamentos de recursos humanos, aunque no como parte integrante de la gestión del talento.

- **Evaluación del desempeño:** Se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos. Muchas empresas cuentan con sistemas de gestión del desempeño, pero pocas trabajan de forma sistemática la evaluación del potencial (excepto para colectivos muy reducidos como los predirectivos) y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.

- **Desarrollo de personas:** Son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento.

- **Retención del talento:** Se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado. Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y competitiva, el desarrollo de una potente marca interna o las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y la laboral. (p.8)



Figura 4. Gestión estratégica del Talento.

Nota: La figura es un modelo de enfoque integral de la Gestión del Talento Humano, por peoplematters, para el 2008. Donde Jiménez et al. (2008) agrupa el proceso de gestión integrando las áreas de la organización.

2.4 Marco Legal

2.4.1. Constitución política de Colombia, 1991.

Título I. De los principios fundamentales. Artículos 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. **Artículo 57.** La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

2.4.2. Ley No. 590 10 de julio de 2000. “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

Capítulo I: Disposiciones Generales

Artículo 1º. Objeto de la Ley: La presente Ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración

entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Artículo 2º. Definiciones: Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1º. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales. (Alcaldía de Bogota, 2000)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptivo, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, competencias, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. Para ello, se logró evaluar y recolectar datos mediante el instrumento de la encuesta. Así mismo, la investigación buscó profundizar la incidencia y las características de los colaboradores potenciales en las empresas de Ocaña, que permita salvaguardar el futuro de las empresas en Ocaña, permitiendo así la evolución de todos los componentes de la investigación.

3.2 Población

En estadística la población es un conjunto de elementos de referencia sobre el cual se realiza la investigación. Por ende, la población objeto de estudio estuvo conformada por las 4.744, empresas registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

3.3 Muestra

Por considerarse la población demasiado numerosa, al estar comprendida por todas las empresas de diferentes sectores, actividades económicas y características en cuanto al tamaño (

pequeñas, medianas y grandes), impide hacer un análisis integral y completo, para poder presentar información clara y veraz, por tanto, se estimó conveniente aplicar la siguiente fórmula, para poder establecer el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 * p * q}$$

Donde:

n = Muestra

N = Población dada en el estudio = 4744

Z = Indicador de Confianza = 95% = 1,96

p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5

E = Error poblacional dispuesto a asumir 5% = 0.05

$$n = \frac{(1,96)^2 (4742) * (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (4744-1) + (1,96)^2 (0.5)*(0.5)}$$

$$n = \frac{4554}{12,7}$$

$$n = 355$$

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La información del estudio fue recolectada mediante encuestas y estuvo dirigida a los colaboradores que hacen parte de las empresas de Ocaña, de este modo, se pudo identificar las características de los colaboradores de alto potencial.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Una vez recopilada la información, mediante la aplicación de las encuestas, se analizó cuantitativamente a través de tablas y gráficas y posteriormente se hará el análisis cualitativo de cada una de las respuestas dadas por los encuestados.

Capítulo 4. Administración del proyecto

4.1 Recursos humanos

Carolina Sánchez Carvajalino, Angie Johana Bayona Coronel, directora del trabajo de grado Luz Enith Pino Sánchez.

4.2 Recursos institucionales

Biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y la Cámara de Comercio.

4.3 Recursos Tecnológicos

Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta el uso de dos computadores, impresora, Tablet, Celulares.

4.4 Recursos financieros

Ingresos

Carolina Sánchez	\$ 700.000	
Angie Bayona	\$ 700.000	

TOTAL		\$1.400.000
--------------	--	--------------------

Gastos

Información	\$ 100.000	
Papelería y fotocopias	\$ 50.000	
Impresiones	\$ 50.000	
Transporte	\$ 50.000	
Digitación e impresión	\$ 150.000	
Preparación informe final	\$ 150.000	
Tecnología	\$ 450.000	
Aporte científico	\$ 400.000	

SUMAS IGUALES	\$1.400.000	\$1.400.000
----------------------	--------------------	--------------------

Capítulo 5. Presentación de Resultados

5.1 Caracterización básica de muestra

Tabla 4

Número de empleados según las empresas encuestadas

NUMERO DE EMPLEADOS	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 Empleados	260	73%
6 a 10 Empleados	86	24%
Más de 11 Empleados	9	3%

Nota: la tabla muestra el rango (cantidad) de empleados que poseen las empresas ocañeras.

Fuente: Autoras del proyecto.

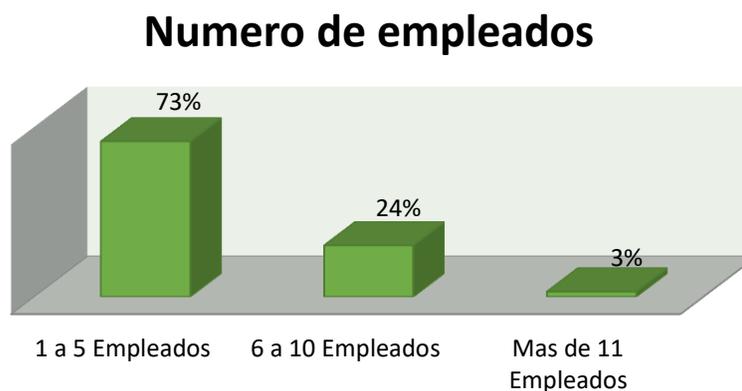


Figura 5. Número de empleados

De acuerdo a los datos obtenidos por el instrumento, el 73% de las empresas tiene un rango de 1 a 5 empleados, por otro lado, el 24% de las organizaciones contratan actualmente de 6 a 10 empleados en diferentes áreas y solo el 3% cuenta con más de 11 empleados. Es importante, destacar que las empresas tienen mano de obra directa e indirecta con diferentes procesos de contratación.

Tabla 5
Empresas clasificadas según los sectores económicos

SECTOR	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	292	82%
Industrial	34	10%
Servicio	29	8%

Nota: la tabla detalla el nivel de incidencia que poseen los sectores económicos en el municipio.

Fuente: Autoras del proyecto.

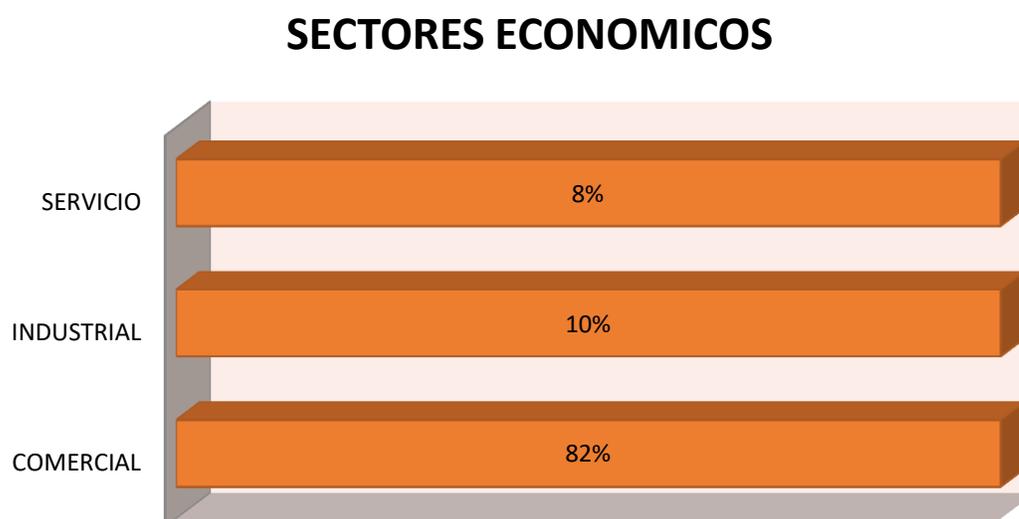


Figura 6. Empresas según los sectores económicos

Es importante caracterizar las empresas estudiadas dentro de la investigación, de acuerdo a los datos, el 82% pertenecen al sector comercial con objetos y razones sociales diferentes, caso práctico, droguerías, panaderías, jugueterías, piñaterías, supermercados, tiendas, almacenes, entre otros, por otra, el 10% son del sector industrial dedicados a transformación de productos de marroquinería, calzado y alimentos y por último, el 8% se encuentran las clínicas, veterinarias, optometría y servicios públicos.

5.2 Determinar las características e incidencia de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña

5.2.1. Identificar las cualidades, habilidades y aptitudes de los colaboradores de alto potencial en las empresas de Ocaña. A la hora de estudiar comportamientos, actitudes, cualidades, entre otros, las apreciaciones pueden resultar subjetivas y poco identificadas a la evaluar a una persona, para ello, se plantean ciertas cualidades y atributos que orientaran al encuestado a identificar fácilmente su respuesta, luego, se busca la codificación de variables para lograr un ejercicio más fácil en la presentación y en el análisis de datos cuantitativos.

Tabla 6
Codificación cualidades de los colaboradores

Cualidades	Codificación
Puntualidad	A
Disciplina	B
Organización	C
Altas aspiraciones	D
Colaborador	E
Empatía con los jefes y compañeros de trabajo	F
Aprender rápidamente	G

Disposición para enseñar ¹	H
La experiencia	I

Nota: La tabla anterior presentan las diferentes cualidades que poseen los colaboradores dentro de las empresas Ocañeras y su respectiva codificación. Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 7

Cualidades de los colaboradores

CUALIDADES DE LOS COLABORADORES	Frecuencia	Porcentaje
A-B-I	32	9%
C-G-H-I	10	3%
B-C-D-E-G-H-I	17	5%
C-E-I	9	3%
B-I	14	4%
B-C-G-I	8	2%
A-C-D-E-G-I	11	3%
C-D-E-G-I	4	1%
A-B-D-E-I	15	4%
A-B-C-D-G-I	21	6%
A-B-D-I	26	7%
A-B-C-D-E-G-I	7	2%
B-D-E-I	9	3%
A-B-C-D-G-H-I	19	5%
C-E-F	5	1%
C-D-H	7	2%
B-C-G	9	3%
B-C-D-G	6	2%
A-B-C-D	4	1%
A-B-D-G-I	2	1%
C-H-I	8	2%
B-D-E-H	4	1%
A-E-H	3	1%
A-B-C-H	9	3%
A-B-C-D-I	7	2%
A-B-D	5	1%
B-G	3	1%
A-B-G-I	6	2%
A-B-C-E	3	1%

¹ “Tabla 6. Codificación cualidades de los colaboradores” “Continuación”

A-D-G	2	1%
B-C-D-E	7	2%
A-F-H-I	3	1%
C-G-I	8	2%
B-I	8	2%
D-E-I	13	4%
D-E-G-H	7	2%
C-D-E-H	5	1%
B-D-E	7	2%
B-E-I	6	2%
B-C-E-I	5	1% ²
TOTAL	355	100%

Nota: La tabla anterior presentan las diferentes cualidades que poseen los colaboradores dentro de las empresas Ocañeras. Fuente: Autores del proyecto.

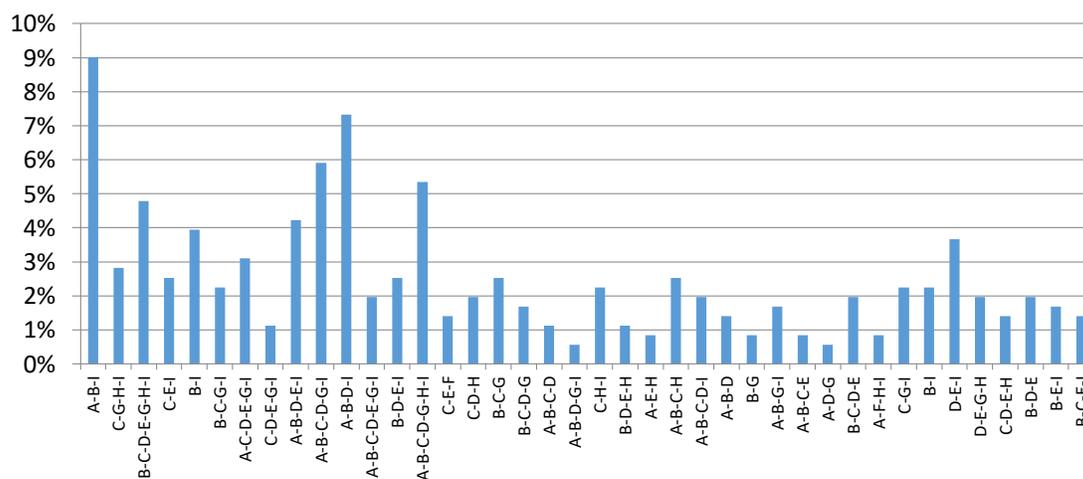


Figura 7. Cualidades de los colaboradores.

² “Tabla 7. Cualidades de los colaboradores” “Continuación”

(Grandes empleadores, 2011). Considera bajo el enfoque teórico de las relaciones humanas que una persona con un alto potencial puede cumplir y alcanzar objetivos en cualquier área o puesto al que sea asignado, sin ningún problema, al ser un colaborador universal, capaz de liderar grandes grupos de trabajo con el fin de alcanzar las metas propuestas de la compañía, de acuerdo a la gráfica, las cualidades que más resalta el empleador sobre los colaboradores de alto potencial son la puntualidad, la disciplina y la experiencia (9%), ahora, un 7% incluye las anteriores adicionando las altas aspiraciones, pero es ineludible destacar que toda la muestra hizo mención de varias cualidades relacionadas entre ellas, situación esperada puesto que para el empleador muchas de ellas son propias y cambiantes en sus empleados, de acuerdo a las ponderaciones, las más destacadas fueron la aspiraciones, la experiencia, la disciplina, la organización y las altas aspiraciones, pero, las disposiciones de enseñar, aprender rápidamente y la empatía son aspectos pocos controlados e generados dentro del clima organizacional de la empresa. Ahora, complementando el aporte presentado por Grupo empresarial, la experiencia y el buen ejercicio de la disciplina, la puntualidad y las altas aspiraciones con el deseo de aprender hace que estos colaboradores marquen la diferencia frente a sus compañeros y sea visible los resultados y rendimientos logrados, sin importar, el cargo y la situación en la que se encuentre.

Desde las apreciaciones del empleador y la observación directa, se identifica que la mayoría de los empleados, se encuentran en etapa de crecimiento, teniendo en cuenta el aporte de Puchol (1997), ya que los colaboradores durante esta etapa, apenas empiezan a comprometerse más activamente en actividades de planificación dentro de su cargo y por otra parte, en etapa de madurez, con relación a lo anterior, esto es asertivo desde los resultados, puesto que las personas en estas organizaciones llevan años trabajando dentro de ellas y se

preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. Referenciado los aportes de (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997) y comparados con la realidad, los empleados en ellas tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la compañía respecto al manejo de los negocios; por ello, pueden ser valiosos formadores o tutores para los nuevos trabajadores.

Tabla 8

Codificación de cualidades propias de los colaboradores frente a sus compañeros

CODIFICACIÓN CUALIDADES PROPIAS DE LOS COLABORADORES FRENTE A SUS COMPAÑEROS	CODIFICACIÓN
Tiene claras las metas	A
Dinamismo	B
Organizado	C
Exactitud	D
Flexibles	E
Proactivo	F
Inteligente	G
Comprometido	H
Trabajo en equipo	I
Sinceridad	J

Nota: La tabla representa las cualidades que existen entre los colaboradores y sus compañeros con su respectiva codificación. Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 9

Cualidades propias de los colaboradores frente a sus compañeros

CUALIDADES PROPIAS DE LOS COLABORADORES FRENTE A SUS COMPAÑEROS	Frecuencia	Porcentaje
A-B-C-H-I	13	4%
A-C-E-I	12	3%
A-C-E-I	7	2%
A-B-G-I-J	4	1%
A-B-C-G-H-I	3	1%
C-D-E	8	2%
A-C-H-I	18	5%
A-B-C-G-H	15	4%
A-C-E-F-J	7	2%
A-B-C-E-G-J	6	2%
A-B-C-E-H-I	11	3%
A-C-F-I-J	8	2%
A-B-C-D-G-H-I	6	2%
A-B-C-D-G-H-I	17	5%
A-B-C-D-H-I	4	1%
A-C-G-J	10	3%
A-C-E-F-I-J	9	3%
A-B-C-F-H	6	2%
A-H	3	1%
C-H-I	13	4%
B-C-D	7	2%
B-D-H	9	3%
A-B-F-G	22	6%
A-C-E-G-I	15	4%
A-B-G-H-I	6	2%
C-G-H-J	18	5%
B-C-G-I	19	5%
A-D-H	14	4%
B-C-D-G-H-I	8	2%
A-B-D-F-G-H-I	9	3%
D-F-H-J	12	3%
D-E-I-J	11	3%
C-D-H-J	6	2%
D-E-F-J	10	3%
C-D-E	9	3%
TOTAL	355	100%

Nota: La tabla representa las cualidades que existen entre los colaboradores y sus compañeros, así como la incidencia que presentan en las empresas. Fuente: Autores del proyecto.

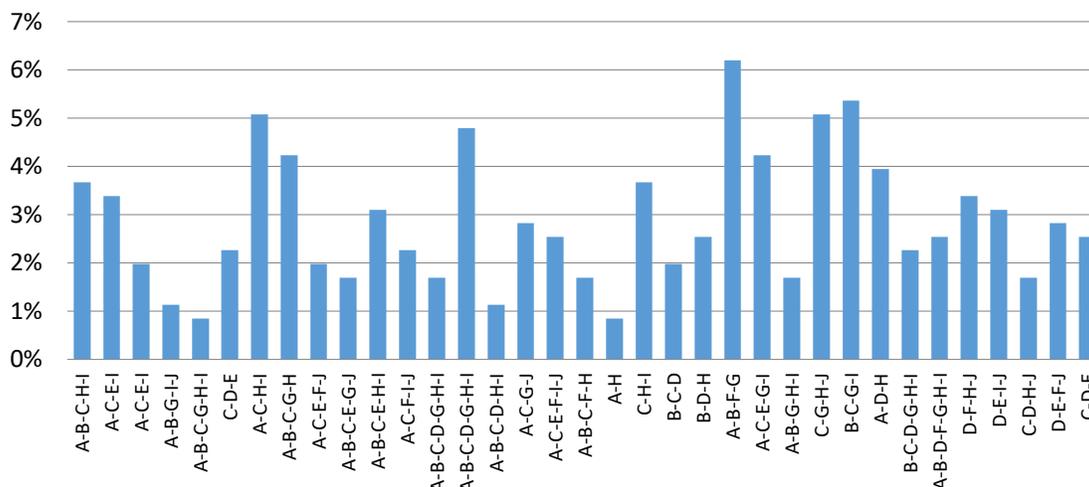


Figura 8. Cualidades propias de los colaboradores frente a sus compañeros.

Según (Pichon, 1971), es importante saber reconocer dentro de la organización aquellas personas que poseen una gran variedad de habilidades, las cuales pueden ser de gran ayuda, permitiendo de esta forma generar roles dentro de los empleados. En este sentido, referenciando las empresas de la ciudad de Ocaña, hay que decir que existe una gran número de empleadores que conocen y poseen personas de alto potencial y que además tiene un alto grado de dinamismo y empatía con sus jefes, así mismo, con sus compañeros de trabajo, pues se encuentran comprometidos con su trabajo y con la organización.

De acuerdo, con los datos suministrados por la encuesta, para el empleador resalta de sus colaboradores de alto potencial, la claridad que tiene sobre sus metas, de igual forma, personas con dinamismo siendo proactivos e inteligente (6%), otros por el contrario, el 5% de los empleadores plantean que son este tipo de colaborador es más dinámico, organizado, inteligente y con capacidad para trabajar en equipo. Es importante afirmar que la muestra estudiada resalta varias cualidades de acuerdo a su contexto, obteniéndose relaciones diferentes entre las

cualidades presentadas. De igual forma, existen aquellas personas las cuales tienen un alto grado de dinamismo e inteligencia, acompañados de una buena organización, de hecho, logran exactitud, pro-actividad, flexibilidad y compromiso con sus obligaciones y con su trabajo en equipo; generando entonces que la empresa tenga la posibilidad de contar con colaboradores con diversidad de capacidades, habilidades y cualidades de las cuales puede valerse para llegar a adquirir un mayor crecimiento empresarial.

En este orden de ideas, hay que decir que todavía existen organizaciones en las cuales no se tiene en cuenta aquellas cualidades que poseen sus colaboradores sobre todo en aspectos relacionados con la capacidad para asimilar las metas que se plantean, el dinamismo y la organización que presentan, gracias a la capacidad intelectual, al grado de compromiso y al trabajo en equipo. Las habilidades parten de las capacidades desarrolladas desde su aprendizaje y experiencia, para ello, se presenta descripción de variables con su respectivo código, para lograr análisis completo de los datos recolectados.

Tabla 10
Habilidades de los colaboradores

HABILIDADES DE LOS COLABORADORES	CODIFICACIÓN
Optimista frente a los problemas	A
Integro	B
Asume desafíos	C
Competitivo	D
Ética laboral	E
Innovador y creativo	F
Reconoce las oportunidades de mejora	G
Desarrollo y crecimiento profesional	H

Nota: La tabla representa las diferentes habilidades con las que cuentan los colaboradores dentro de las organizaciones en la ciudad de Ocaña. Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 11
Habilidades de los colaboradores

HABILIDADES DE LOS COLABORADORES	Frecuencia	Porcentaje
A-B-C-E-G-H	13	4%
C-D-F-H	17	5%
A-B-C-F-G	18	5%
C-D-F	16	5%
C-E-H	8	2%
C-D-H	15	4%
C-D-E	9	3%
A-B-C	4	1%
A-B-C-E-F-G	17	5%
C-D-E-F	10	3%
B-C-D-F-H	4	1%
B-C-D-G	11	3%
A-B-C-D-H	32	9%
A-C-E-H	17	5%
A-B-C-H	8	2%
A-C-D-E-F-G-H	9	3%
A-B-D-E-G-H	6	2%
A-C-F	5	1%
B-D-E	9	3%
A-B-C-G-H	7	2%
A-C-F-H	3	1%
B-D-F	6	2%
B-D-H	13	4%
B-C-G	7	2%
B-E-H	6	2%
B-C-E-H	5	1%
A-C-H	9	3%
B-C-D-H	8	2%
A-B-C-H	7	2%
A-B-G-H	20	6%
A-B-D-H	5	1%
A-C-D-H	11	3%
A-B-C-D-E	4	1%
A-B-C-D-E-F-H	5	1%
A-B-C-D-F-G-H	7	2%
TODAS	4	1%

TOTAL ³	355	100%
--------------------	-----	------

Nota: La tabla representa las diferentes habilidades con las que cuentan los colaboradores dentro de las organizaciones en la ciudad de Ocaña. Fuente: Autores del proyecto.

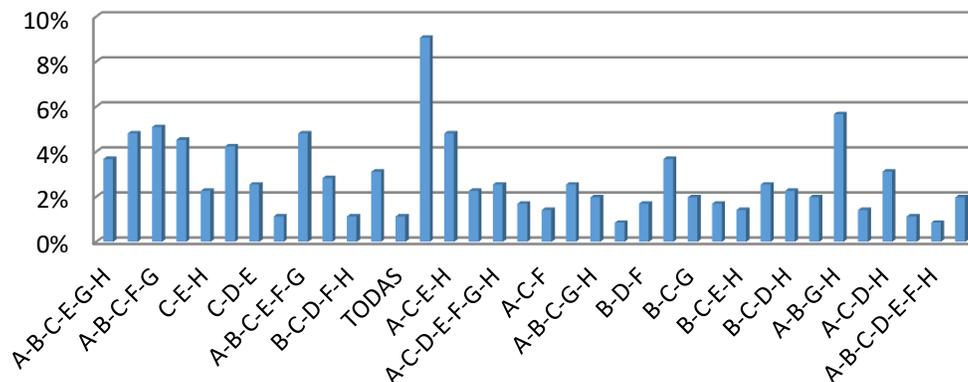


Figura 9. Habilidades de los colaboradores.

Según Jaramillo (2006), existen individuos que poseen una combinación especial de rasgos de personalidad, que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales; con los cuales las organizaciones se podrían ver beneficiadas si valoran y reconocen sus labores, sus compromisos y deseos de éxito, es claro, según los referentes que pueden existir personas con diferentes habilidades y rasgos específicos que ayudarían en gran medida a la empresa, ya que no solo pueden haber personas optimistas frente a los problemas que se presenten, sino también innovadoras y creativas, entre otras, las cuales no solo desean adquirir un desarrollo y crecimiento profesional para sí mismo sino también para el lugar donde laboran.

³ “Tabla 11 Habilidades de los colaboradores” “Continuación”

En este sentido, se hace indispensable que toda organización este observando y analizando a sus colaboradores, para que de esta manera, se puedan detectar aquellas personas que son claves e indispensables para las mismas, con el fin de lograr la eficiencia en los procesos más importantes para la organización, pues bien, es allí donde se requiere de un personal que además de estar altamente capacitado pueda de alguna u otra forma contribuir significativamente en ella.

Es así que para el caso de las empresas Ocañeras, es de suma importancia el contar con personas optimistas frente a los problemas, integras, que sean capaces de asumir y afrontar desafíos, y que a su vez sea competitiva, incluso, colaboradores preocupados por el desarrollo y crecimiento profesional, tanto a nivel personal como empresarial; Que además del optimismo por los problemas y la integridad, sepan identificar o reconocer aquellas oportunidades de mejora que coadyuven a la organización obtener excelentes resultados.

De acuerdo a los datos obtenidos, el optimismo, la integridad, asumir desafíos, la competitividad y el desarrollo profesional de los colaboradores son las habilidades más destacadas (9%), otros por el contrario, en un 5% el optimismo frente a los problemas, el asumir los desafíos, la competitividad, el crecimiento y desarrollo profesional desde su ética han sido las mejores habilidades de dichos colaboradores, de esa manera, muchos empleadores consideraban otras habilidades relacionadas entre sí, que hacían destacar a sus mejores empleados. Sin embargo, existen algunas empresas en las cuales aún no han sabido aprovechar aquellas habilidades que presentan sus colaboradores, con las cuales podrían apoyarse en sus procesos, como es el caso de personas que ven los problemas con una cara amable, ya que tienen un optimismo que los hace enfrentar de la mejor manera las distintas dificultades que puedan

presentarse, de hecho, no valoran las personas que asumen los desafíos sin importar las circunstancias y que su vez son innovadores y creativos los cuales ayudarían a la realización de mejoras dentro de la empresa. Finalmente, de acuerdo a los rasgos de personalidad que se den dentro de una organización, genera que el líder inspire y tenga confianza en sus colaboradores, y de esta manera poder lograr mejores condiciones a nivel empresarial.

Por último, para un empleador reconocer las aptitudes de un colaborador de alto potencial dentro de las organizaciones, es tarea difícil, para ello se identificaron variables independientes relacionadas en el que-hacer de dichos colaboradores facilitando al encuestado una objetividad a sus respuestas.

Tabla 12

Codificación de las Aptitudes de los colaboradores de alto potencial.

APTITUDES DE COLABORADORES CON ALTO POTENCIAL	CODIFICACION	ENFOQUE
Fuerza de voluntad	A	Comportamiento en el trabajo.
Disponibilidad de tiempo	B	Disposiciones
Interés por el aprendizaje	C	Dinámica laboral
Dotes comunicativos	D	Interrelaciones
Adaptación rápida a los cambios	E	Adaptación
Tiene claro sus objetivos y funciones	F	Conocimiento
Interés por trabajar en equipo	G	Liderazgo
Generan confianza	H	Actitud
Alta competitividad	I	Desempeño
Maneja el tiempo	J	Organización
Saber escuchar	K	Aprendizaje
Excelente imagen y presentación en el trabajo	L	Responsabilidad

Nota: La tabla presenta una codificación según los incisos de las aptitudes de un colaborador de alto potencial para mejorar la presentación. Fuente: Autores del proyecto y asesor del proyecto.

Tabla 13*Aptitudes de los colaboradores con alto potencial*

APTITUDES DE COLABORADORES CON ALTO POTENCIAL	Frecuencia	Porcentaje
E-F-L	15	6%
A-B-E-G- H- L	17	7%
A-B- E-J- K	30	12%
A- B- D- E- H- I- L	29	11%
A- B- C- F- G- J- K- L	5	2%
B- E- J- K	25	10%
A- D- G- H- L	9	4%
A-B-D-E-F-H-I	7	3%
C-D-J-K	16	6%
A-B-F-G-J-K	9	4%
A-B-E-G-H-K-L	5	2%
A-B-E-F-K-L	18	7%
A-B-E-F-G-I-J-K-L	3	1%
A-B-G-H-K-L	4	2%
A-F-G-H	5	2%
A-B-E-F-I-J-L	6	2%
A-B-D-E-F-G-H-K-L	16	6%
A-B-E-F-H-K	4	2%
A-B-E-H-K-L	12	5%
A-D-H-I-J-L	10	4%
C-D-K-H	5	2%
C-D-K	4	2%
B-E-H-K-L	7	3%
A-E-F-I-K-L	4	2%
C-D-F-G-H-J-L	3	1%
D-E-H-J-K	3	1%
A-B-E-J-K-L	6	2%
A-B-E-F-I-J-K-L	7	3%
B-E-I-J	6	2%
A-B-C-E-F-G-H-L	5	2%
B-E-F-I	4	2%
D-E-K-L	9	4%
B-C-F-G-K-L	2	1%
A-D-E-H-I-K-L	7	3%
A-B-G-J-K	12	5%
A-B-C-D-E-F-G	6	2%
A-F-K	3	1%
A-B-E-I-J	5	2%
TODAS	12	5%
TOTAL	355	139%

Nota: La tabla agrupa información de los datos obtenidos de la encuesta. Fuente: Autoras del proyecto.

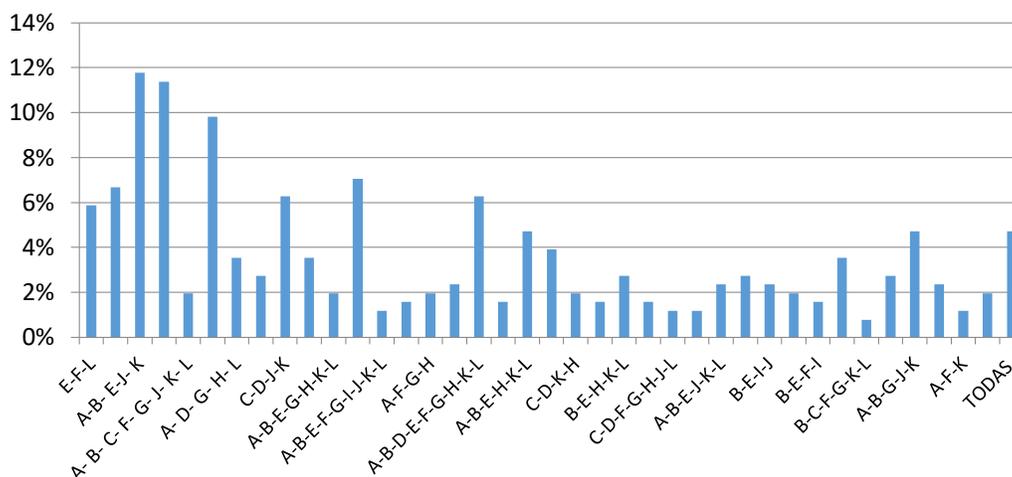


Figura 10. Variables independientes de aptitudes

Según (Jaramillo, 2006), la teoría de rasgos de personalidad se clasifica en tres grandes grupos, donde cada grupo presenta diferentes enfoques y características, para el caso de la investigación se profundizaron los rasgos intelectuales, comprendiendo la adaptabilidad, compatibilidad, entusiasmo y autoestima dentro del cargo, así mismo, los rasgos sociales desde la cooperación, habilidades intergrupales y administrativas y por último, los rasgos relacionados con el trabajo, sin embargo, no se estudiaron los rasgos físicos porque se buscó profundizar desde la percepción del empleador las características propias de las personas con alto potencial pensando en un enfoque colectivo.

Dentro de los hallazgos, se puede comprender que para el empleador, el personal de alto potencial es aquel que tiene la fuerza de voluntad (como hacer) las cosas, controlando correctamente los tiempos, una persona que logra con facilidad, adaptarse a cualquier medio o situación y que a su vez presenta dotes comunicativos, interés permanente por el aprendizaje,

desde luego, el encuestado resalta que dicho colaborador genera confianza y se deja total libertad para que lo realice, debido a su conocimiento y seguridad, por último, destaca la excelente imagen y presentación a la hora de realizar el servicio, la obligación y la relación internas y externas de su cargo, puesto que dicho empleado, siempre piensa en el compromiso, la responsabilidad e institucionalidad que tienen hacia la empresa, es claro, que desde el ejercicio como empleador, reconocer dichas aptitudes es complejo, puesto que están sujetas en el comportamiento del empleado, es por eso que muchos factores se relacionaron, porque para muchos representantes legales, un colaborador de alto potencial en sus empresas debe y necesita contar generalmente con todas las aptitudes descritas.

Partiendo de la gráfica se observa que el 12% considera que los aspectos más notables en las personas son la fuerza de voluntad, disponibilidad de tiempo, adaptación rápida a los cambios, maneja el tiempo y saber escuchar; Ahora, es ineludible destacar que las percepciones son diferentes y por tanto el encuestado, relacionaba las variables de acuerdo a lo que pensaba sobre sus colaboradores, frente a lo anterior, se puede evaluar que las aptitudes en su totalidad se destacan, por último, es importante mencionar que para el empleador los colaboradores siendo conocedores de los procesos, debido a los años de experiencia dentro de la empresa, los enfoques visionarios son pocos y limita su capacidad de direccionar.

5.2.2. Evaluar la importancia de los colaboradores de alto potencial en el proceso de la toma de decisión.

Tabla 14*Proceso de toma de decisiones*

PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES	Frecuencia		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Toma de decisión de los colaboradores	95	260	27%	73%
asertividad de las decisiones por parte de los colaboradores	83	272	23%	77%

Nota: La tabla presenta el proceso de toma de decisiones seguido por las empresas en Ocaña.

Fuente: Autoras del proyecto.

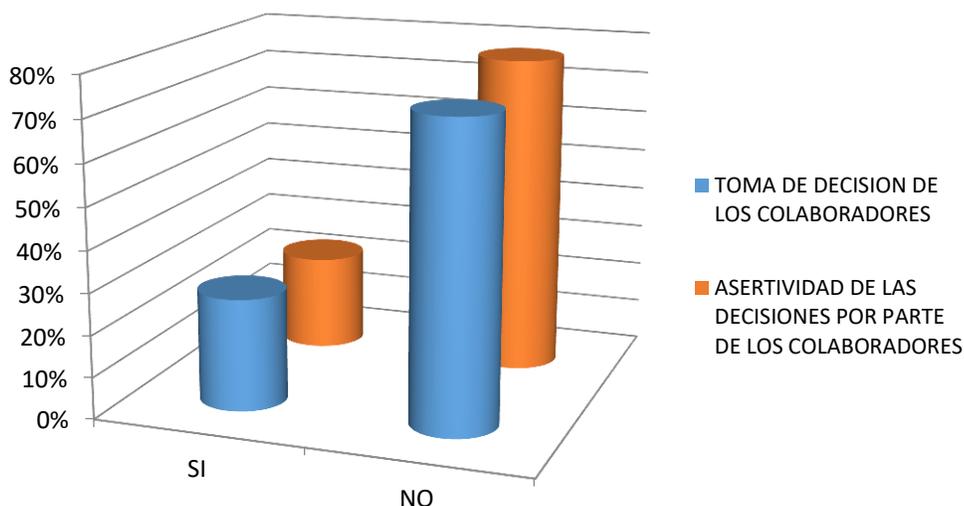


Figura 11. Proceso de toma de decisiones

De acuerdo a las implicaciones de la teoría de las relaciones humanas, se debe destacar la influencia de la motivación humana, puesto que las personas muchas veces están motivadas por ciertas necesidades laborales y para satisfacerlas buscan el apoyo de su equipo de trabajo, por eso, si hay dificultades en la comunicación y en las relaciones interpersonales, seguramente la desmotivación y la fatiga llegan con mayor rapidez, por consiguiente, reducen los niveles de

desempeño. Ahora, es allí donde se comprende el ejercicio de la toma de decisión, puesto que con ella se evalúa el grado de autoridad y de confianza que existe del empleador hacia su colaborador para solventar dichas situaciones, partiendo de lo anterior, se comprende que el 73% de los empleados no participan en el proceso de la toma de decisión, debido a que los procesos son tradicionales y muy cortos, de hecho, para la dirección es claro que son los únicos responsables de la gestión de todos los recursos y evalúa las estrategias, por el contrario, el 27% responde que sus empleados toman decisiones, al ser empresas descentralizadas y que la amplitud de las labores impide que los niveles gerenciales asuman responsabilidad de todas las obligaciones, por tanto, se deja a disposición de dichos colaboradores para que realicen permanentemente los procesos decisivos.

Partiendo del apoyo que tienen un colaborador dentro del proceso de decisión, se identifica que del 27%, solo el 23% logra realizar un proceso de decisión asertivo, correcto, donde mediante las decisiones implementadas logran los deseos esperados, para el caso del 4% restante, el ejercicio es imparcial, cuenta con dotes comunicativos pero no ejerce correctamente un liderazgo o le resulta difícil contar con el apoyo de sus compañeros para alcanzar las ideas y los intereses esperados del mismo.

5.2.3. Conocer la percepción de los empleadores sobre sus colaboradores de alto potencial para la designación de roles y para la dirección de su empresa.

Tabla 15*Oportunidad de crecimiento y desarrollo a los colaboradores*

OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO A LOS COLABORADORES		
	Frecuencia	Porcentaje
SI	195	55%
NO	160	45%
TOTAL	355	100%

Nota: La tabla muestra el nivel de oportunidades de crecimiento y desarrollo que brindan los empresarios a sus colaboradores. Fuente: Autoras del proyecto.

**OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO Y
DESARROLLO A LOS COLABORADORES**

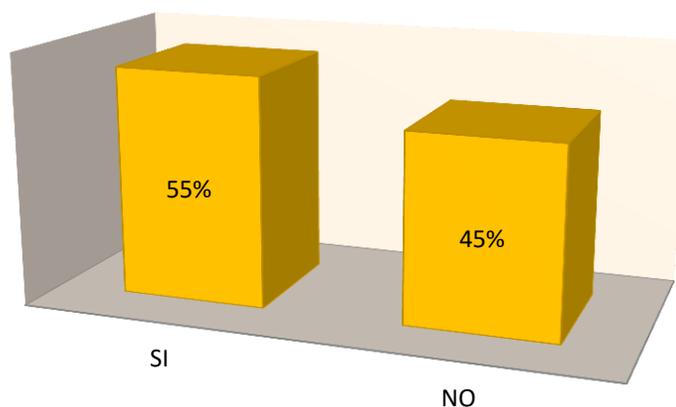


Figura 12. Oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores.

Desde el aporte científico de (Fernández, 2002) existen tres clases de modelos, un primer modelo es el ciclo de vida donde trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997), el segundo modelo basados en la organización, donde sostienen que las profesiones pasan por varias fases,

sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. (Pineda, 1995) y por último, el modelo del patrón de dirección, donde se contemplan las personas por su labor y cargo (Driver, 1992), dentro de los resultados, se determina que el desarrollo y crecimiento profesional es visto como un ciclo de vida, ya que dentro de las organizaciones consideran más importante capacitarse y lograr especialización en su cargo y poder visibilizar el desempeño. Dentro de los datos, se deduce que existe una gran cantidad de organizaciones las cuales consideran necesario brindar continuamente a sus colaboradores la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de ellas, ya que esto no solo contribuye en el desarrollo intelectual y a la generación del conocimiento, sino que también genera mejores resultados dentro de la empresa. Al mismo tiempo, dichos factores inciden en un mejor y mayor crecimiento, ya que existe la posibilidad de aprender nuevas formas de trabajo y liderazgo, manejando de manera efectiva y eficaz los procesos internos, generando a su vez que sea mucho más fácil adaptarse a los cambios que se dan en el entorno.

Mientras tanto, al referirnos a las empresas de Ocaña y la manera en que estas influyen e incentivan a sus trabajadores hacia el crecimiento profesional, hay que decir que el 55% de estas según los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas, brindan a sus colaboradores la posibilidad de crecer y desarrollarse, generando motivación e interés en el desarrollo de sus actividades.

Es por ello, que el factor de crecimiento se ha ido convirtiendo en un rasgo, que poco a poco ha contribuido en la capacidad de las personas para desarrollarse con el transcurso del

tiempo. De esta manera un factor de crecimiento en abundancia, tiene pocos aspectos negativos y actúa como un multiplicador dentro de la organización.

Tabla 16

Ascenso y direccionamiento de los colaboradores

ASCENSO Y DIRECCIONAMIENTO DE LOS COLABORADORES	SI	NO
Posibilidad de ascenso	23%	77%
capacidad de direccionar su empresa	17%	83%
TOTAL	100%	100%

Nota: La tabla muestra las posibilidades de ascensos y de capacidad de direccionamiento que brindan las empresas a sus colaboradores. Fuente: Autoras del proyecto.

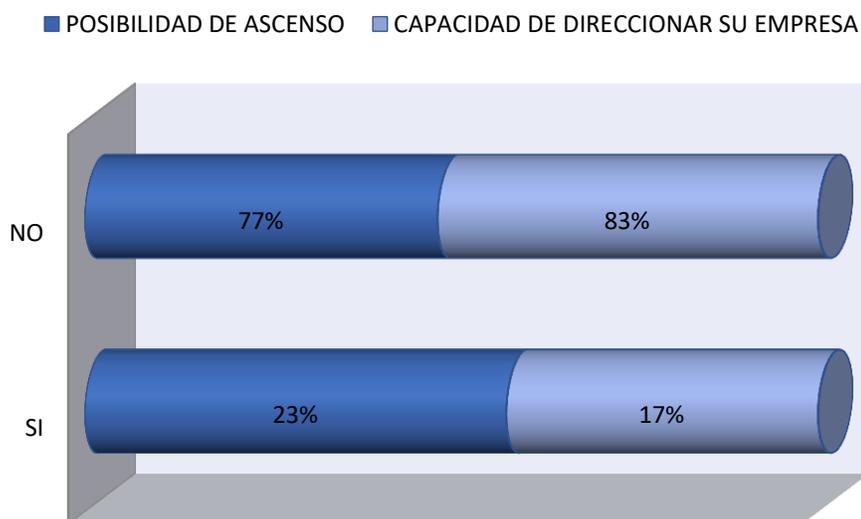


Figura 13. Ascenso y direccionamiento de los colaboradores.

Con relación a la teoría de los estilos de liderazgo, dentro de las organizaciones es muy común observar los diferentes comportamientos y estilos que poseen estos en relación con sus

subordinados, es decir, las maneras en como dichos líderes orientan y actúan con sus subordinados; entre tanto lo que persigue o pretende dicha teoría, es observar la capacidad de direccionamiento organizacional que poseen sus empleados, así como la posibilidad de poder brindar ascensos en los sitios de trabajo.

Sin embargo, al analizar y observar a las empresas que existen en Ocaña, es posible evidenciar la falta de oportunidades que brindan a sus colaboradores tanto en la realización de ascensos, como el contar con las capacidades suficientes y aptas para el direccionamiento organizacional, dejando a la vista, la falta de credibilidad que poseen los líderes frente al personal de apoyo.

Igualmente, al momento de desarrollar la encuesta se pudo determinar que el 77% de las empresas de la ciudad de Ocaña presentan una apatía en cuanto al tema de la realización de ascensos a sus colaboradores, así como para que estos tengan la posibilidad de direccionar su empresa, lo que genera que en muchas ocasiones los trabajadores se sientan desmotivados y no brinden el rendimiento que se deseado espera. Con respecto a lo expresado por Lewin (1935), en su teoría de campo; toda necesidad crea un estado de tensión en el individuo, una predisposición a la acción sin ninguna dirección específica. Cuando se encuentra un objeto accesible, éste adquiere una valencia positiva, y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objetivo. Por tanto, al no existir dentro de la organización motivación, reconocimiento y admiración, hace que las personas se vuelvan apáticas al trabajo generando en ellos desgano, estrés y tensión.

5.2.4. Analizar la incidencia que tiene retener un Colaborador de alto potencial en las empresas de Ocaña.

Tabla 17
Colaboradores lideres

COLABORADORES LIDERES	Frecuencia	Porcentaje
SI	130	37%
NO	225	63%
TOTAL	355	100%

Nota: La tabla anterior muestra el nivel de incidencia que poseen las empresas en cuanto a los colaboradores lideres dentro de ellas. Fuente: Elaboración de las autoras.

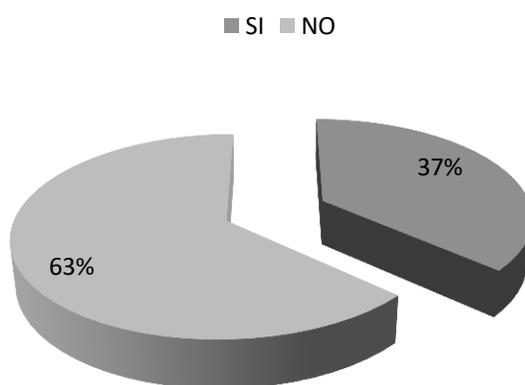


Figura 14. Colaboradores líderes.

La teoría que busca explicar el liderazgo mediante los estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático, (Jaramillo, 2006), partiendo de los resultados, se identifica que

en las empresas estudiadas, se mantiene un liderazgo autoritario, por tal motivo, no existen líderes (63%) porque el dueño de la empresa o representante legal, es quien dispone de mando y autoridad, entonces, determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo; dentro de los referentes expuestos por el encuestado no existe liderazgo en sus colaboradores, debido a la poca capacidad de decisión y de confianza, de igual forma, no existe un ejemplo a seguir dentro de la historia y la cultura de la empresa. Por el contrario, el 37% de los encuestados opinan que dentro de las empresas si existen líderes y que dentro de la observación se puede observar la división de las tareas y unos criterios propios dentro del grupo o por parte del jefe inmediato. Dentro de los argumentos obtenidos por el encuestador, los empleadores consideran que quienes tienen el liderazgo dentro de las empresas se debe a la buena comunicación, al comportamiento y la interacción permanente de todos los procesos.

Tabla 18

Alto potencial en los colaboradores

ALTO POTENCIAL EN LOS COLABORADORES	Frecuencia	Porcentaje
SI	294	83%
NO	61	17%
TOTAL	355	100%

Nota: En la tabla se detalla el grado de potencial que poseen los colaboradores dentro de las empresas. Fuente: Autoras del proyecto.

IMPORTANCIA DE RETENER HIGH POTENTION

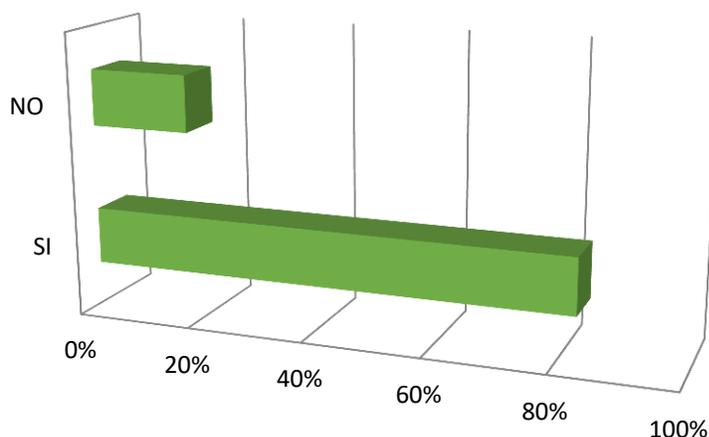


Figura 15. Importancia de retener high potentials.

Los colaboradores con alto potencial dentro de las empresas, son tan importantes que terminan retirándose de las empresas, Haygroup para el 2013 define finalmente que el Potencial es la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de la persona y los posibles roles futuros y que desde la realidad de las empresas de Ocaña, el termino anterior resulta similar a ese pensar que tiene el empleador, de acuerdo a los datos obtenidos, el 83% de los colaboradores consideran de suma importancia mantener y retener a sus empleados debido a que para muchos, este tipo de empleado, fomenta la innovación, participa con ideas extraordinarias, encaminan estrategias para el éxito, mejora siempre los procesos y se obtienen buenos rendimientos y el restante 17% de los empleadores opinan que no existe ninguna necesidad de retener a dicho colaborador, puesto que en ocasiones genera rivalidades, problemáticas, divisiones sociales y poca aceptación de los enfoques gerenciales vistos desde la gerencia.

Tabla 19
Incidencia y Hallazgos

	IMPORTANCIA DE RETENER LOS COLABORADORES	INCIDENCIA DEL COLABORADOR DENTRO DE LA EMPRESA
PERCEPCION DEL EMPLEADOR SOBRE LOS COLABORADORES DE ALTO POTENCIAL	Resulta importante retener al personal porque fomenta la innovación, participa con ideas extraordinarias, encaminan estrategias para el éxito, maximizan ventas, logran buenos rendimientos y son excelentes en temas de desempeño laboral.	Poca generación espacios participativos dentro de un proceso de toma de decisión les genera rivalidades, problemáticas, divisiones sociales y poca aceptación de los enfoques gerenciales vistos desde la gerencia.
HALLAZGOS	<p>Los colaboradores de alto potencial son importante dentro de la organización, sin embargo, muy pocos empleadores no les permite crecer y desarrollarse profesionalmente, de igual forma, no existen posibilidades de ascenso en un 77%, ya que no generan confianza para direccionar la empresa, debido a que se percibe un empleado centralizado en los procesos que en las gestiones administrativas. De acuerdo a los resultados existe preocupación e incertidumbre ya que el 83% de los empleadores no dan valor, reconocimiento y oportunidades de sus empleados potenciales que aun contando con capacidades y conocimientos, podrían fácilmente en el futuro aportar y direccionar la empresa al éxito.</p> <p>El colaborador de alto potencial, se evalúa solo por rendimiento, productividad, capacidad de adaptación de medios, solucionador de problemas y por otra parte, no es visto por capacidades directivas, gerenciales y administrativas, aun cuando se espera siempre retenerlos dentro de la empresa y poco reconocen las oportunidades de mejoras que los mismos ofrecen.</p>	

Nota: La tabla muestra la incidencia que tienen los colaboradores dentro de la empresa así como los hallazgos, que fueron encontrados luego de aplicar el instrumento. Fuente: Autoras del proyecto.

Tabla 20
Características de los Colaboradores de Alto Potencial

Características de los colaboradores alto potencial en las empresas de Ocaña

Cualidades y atributos	Habilidades	Aptitudes
Disciplina	Habilidad técnica	Fuerza de voluntad
Puntualidad	Asume desafíos (Retos y riesgos)	Adaptación a los cambios
Proactivo	Competitividad de procesos	Interés por el aprendizaje (Receptivos)
Experiencia	Innovador y creativo	Disponibilidad de tiempo
Organización	Habilidad humano	
Altas aspiraciones	Ética (Crítico)	
Metas claras	Integridad	
Comprometido y trabajo en equipo	Propositivo	
Dinamismo	Habilidad conceptual	
Flexibilidad	Desarrollo y crecimiento	

Nota: La tabla muestra las diferentes características que poseen los colaboradores de alto potencial en las empresas Ocañeras.

Capítulo 6. Conclusiones

La investigación desarrollada fue de modalidad descriptiva, donde se logró comprender las características e incidencia de los colaboradores de alto potencial dentro de las empresas Ocañeras, por tanto es aceptable afirmar que en el tejido empresarial existe personal con potenciales y con excelente desempeño laboral, sin embargo, no existe un valor y un reconocimiento de los mismos, para que en el futuro sean quienes direccionen y apoyen a la organización a la competitividad, desde su desarrollo y crecimiento profesional y en el proceso de toma de decisión. Entonces, si no reconocen las capacidades de los mismos y logran ascensos a través del reclutamiento interno, el grado de desmotivación será alto y por consiguiente resulta difícil retenerlos, siendo importante para el empleador conservar dichos empleados.

De igual manera, son colaboradores de alto potencial dentro de las empresas de Ocaña, aquellos que tengan habilidades para innovar y crear valor, generar competitividad, reconocer oportunidades de mejoras y finalmente ser crítico y analítico, a través de la disciplina, la puntualidad, la empatía, la colaboración y la experiencia, por tanto, con sus claras metas, dinamismo, flexibilidad, compromiso, trabajo en equipo, liderazgo y pro-actividad, asegura su dependencia dentro de la empresa y será ejemplo y modelo a seguir para sus compañeros. Entre

tanto, su fuerza de voluntad, sus dotes comunicativas, la adaptación rápida a los cambios y roles, la claridad de sus funciones y objetivos, la confianza generada a su jefe inmediato, incluso, su imagen personal facilitara que sus obligaciones y compromisos se desarrollen y se alcancen con mayor facilidad y con excelentes resultados.

Finalmente, el estudio y foco de la investigación se desarrolló bajo el cumplimiento de los objetivos, se fundamentaron los enfoques teóricos y se comprende que para el ejercicio profesional es de suma importancia evaluarse no solo por el desempeño actual sino también por el potencial dentro de la empresa, puesto que resulta indispensable retener al personal con características de high potentition para fomentar la innovación y promover ideas encaminadas desde estrategias empresariales, logrando en el futuro la integralidad y la idoneidad en la dinámica laboral, empresarial y social.

Capítulo 7. Recomendaciones

Los colaboradores con alto potencial, facilitan a las empresas regular gastos, controlar los cambios, promover procesos y estrategias innovadoras que desde los conocimientos y las experiencias del mismo hacen que las tareas más complejas tengan alto grado de simplicidad, partiendo de la realidad obtenidas del estudio es necesario que los empleadores faciliten a sus colaboradores con estas características, la confianza, el reconocimiento y el compromiso para que a futuro sigan creciendo profesionalmente, participando permanentemente en el proceso de la toma de decisiones y sobre todo liderando procesos y programas que sin duda alguna, orientan a la empresa a mejorar desde sus rendimientos como en su posicionamiento empresarial. Las empresas deben comprometerse a medir el potencial de sus colaboradores, debido a que se evalúa continuamente el desempeño laboral, siendo dos cosas totalmente diferentes, dejando de lado las capacidades intelectuales, el liderazgo, su profesión, su conocimiento y su experiencia con relación a la estructura interna de la empresa y que en sumancia con la realidad, son casos que comúnmente se visualizan, es decir, un empleado termina conociendo y actuando mejor que sus propios directivos.

Por último, es importante profundizar dichos temas y fomentar la investigación para conocer la realidad de sector empresarial, y de esta manera sensibilizar a los empleadores la importancia que tiene un colaborador dentro de la empresa no solo por su ejercicio diario, sino

también, por sus capacidades que en un futuro podrán aportar a la organización, valor y reconocimiento en el mercado.

Referencias

- Alcaldía de Bogotá. (10 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000 Nivel Nacional - Consulta de la Norma*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía* (Tercera Edición ed.). Editorial Andrade.
- Ballesta, O. (04 de Marzo de 2014). *Gestión de talentos de alto potencial. Una asignatura pendiente para RRHH*. Recuperado el 01 de 10 de 2016, de Talento Expansión. Gestión del Talento, Liderazgo: <https://talentoenexpansion.com/2014/03/04/gestion-de-talentos-de-alto-potencial-una-asignatura-pendiente-para-rrhh/>
- Barrera, J. H. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas: Sypal.
- Bogotá, A. d. (2002). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=7261>
- Bogotá, S. G. (2010). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*(6), 1-2.
- Cruz, B. P. (2005). *Pymes futuro*. Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/factibilidad.htm>
- El empleo. (8 de Junio de 2016). *Los líderes deben contar con una orientación hacia la construcción de la organización*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <http://www.elempleo.com/>
- Enrique, P. (1971). *Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Galerna.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión, II*(1), 65-90.
- Forero, S. (2008). *Modelo de Retención de Personas con alto potencial (high potential) en las empresas de Colombia*. Recuperado el 02 de Octubre de 2016, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6491/126132.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gallo Fernández, P. (2007). *¿Su empresa familiar es micro, pyme o grande? Características particulares para su clasificación actual en Colombia*.
- Gómez, L. A. (10 de Octubre de 2016). *Competencias y Habilidades Gerenciales que debe Desarrollar un buen Líder*. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11761/1/trabajo%20de%20grado%20final%20competencias%20y%20habilidades%20gerenciales.pdf>
- Grandes empleadores. (2011). El acierto de retener talentos. En G. empleadores.

- Grasso, L. (2006). *Encuestas, elementos para su diseño y analisis*. Argentina: Encuentro grupo editor.
- Guzman, C. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*.
- Haygroup. (2013). *Potencial ¿ Para que ?* All rights reserved.
- Idalberto, C. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- ISO, n. (s.f.). *administracion de las operaciones(normas iso 14000)*. Obtenido de <http://www.unlu.edu.ar>
- Jaramillo, M. (2006). *Enfoque Humanistico De La Administración*. Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de <http://www.umc.edu.ve/umcx/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (Noviembre de 2008). *Gestión del talento: Una estrategia diferenciada*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%C3%B3n%20de%20Talento%20Global_HDBR_0811.pdf
- Linder, R. (2014). *www.sectorial.co*. Obtenido de www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50454-la-historia-del-comercio-exterior-en-colombia
- Londoño, L. F. (2016). *www.dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresaa/articulo/200-anos-comercio-colombia-luis-fernando-molina-londono/95391>
- Martinez, A. G. (2015). toda Colombia. *la Cara Amable de Colombia*, 1.
- Peña, M., Olloqui, A., & Aguilar, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecanica. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, vi(3), 115-128.
- Pichon, E. (1971). *Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Galerna.
- Pimentel, E. (2008). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/108002/Libro_de_Proyectos_Edmundo_Pimentel_1_.pdf
- Porter, M. (2008). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Prieto, P. (2003). *Modelo De Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal*. Proyecto de Especializacion, Universidad de Medellin, Antioquia, Medellin.
- Ramírez, Á. A. (20 de febrero de 2010). *www.infotecdecolombia.com*. Obtenido de <http://www.infotecdecolombia.com/files/docentes/angelramirez/02-angel-legcom-resumen-primera-clase.pdf>
- Sandez, A. (2001). *Toma de decisiones según Wharton*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de <https://sites.google.com/site>

- Santos, T. S. (2008). *Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio*.
Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>
- Tamayo, M. T. (1994). *Proceso de investigacion cientifica*. Mexico: Noriega Editores.
- Tello, F. (2011). Las esferas de reconocimiento en la teoría de Axel Honneth. *Revista de Sociología*(26), 46-57.
- Universia. (2015). *Universia*. Obtenido de <http://profesores.universia.es/investigacion/spin-off/spin-off-nueva-forma-emprender-forma-investigar.html>
- Urbina, G. B. (2001). *Formulacion y Evaluacion de proyectos*. Mexico: McGraw Hill.

Apéndice A. Encuesta



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Objetivo: Determinar las características, atributos e incidencia de los Colaboradores de Alto Potencial en las Empresas de Ocaña

1. ¿Cuenta en su organización con empleados líderes?
SI___ NO___
2. ¿Tienen estos colaboradores la oportunidad de crecer y desarrollarse en su empresa?
SI___ NO___
¿Como?_____
3. ¿Cree usted que alguno de sus empleados a futuro pueden ejercer o tener ascensos dentro de su empresa?
SI___ NO___
4. ¿Cuáles de las siguientes características son notables en sus mejores colaboradores?

___ Fuerza de voluntad	___ Disponibilidad de tiempo
___ Interés por el aprendizaje	___ Dotes comunicativos
___ Adaptación rápida a los cambios	___ Tiene claro sus objetivos y funciones
___ Interés por trabajar en Equipo	___ Generan confianza
___ Alta competitividad	___ Maneja el tiempo
___ Sabe escuchar (Son receptivos)	___ Excelente imagen y presentación en el trabajo.
5. ¿Cuáles de los siguientes atributos son representativos en los colaboradores de alto potencial?

___ Optimista frente a los problemas	___ Integro	___ Asume desafíos
___ Competitivo	___ Desarrollo y Crecimiento profesional	___ Ética Laboral
___ Reconoce las oportunidades de mejoras	___ Innovador y creativo	

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos destaca de sus colaboradores de alto potencial?

- Puntualidad Disciplina Organización
 Altas aspiraciones Colaborador Empatía con los jefes y compañeros de trabajo
 Aprender rápidamente Disposición para enseñar Cuenta con total experiencia

6. Señale, ¿Cuáles de las siguientes cualidades resalta de sus colaboradores de alto potencial?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tiene clara las metas | <input type="checkbox"/> Dinamismo |
| <input type="checkbox"/> Organizado | <input type="checkbox"/> Exactitud |
| <input type="checkbox"/> Flexibles | <input type="checkbox"/> Proactivo |
| <input type="checkbox"/> Inteligente | <input type="checkbox"/> Comprometido |
| <input type="checkbox"/> Trabaja en equipo | <input type="checkbox"/> Sinceridad |

7. ¿Considera que sus colaboradores con alto potencial, pueden direccionar su organización?

SI___ NO___

8. ¿Cuenta con colaboradores importantes para apoyar su proceso de toma de decisiones?

SI___ NO___

9. Usted considera ¿Qué las decisiones identificadas e implementadas por los colaboradores son asertivas y exitosas?

SI___ NO___

10. Usted considera ¿Qué importante retener para su personal a cargo, colaboradores de alto potencial?

SI___ NO___ ¿Por qué? _____

Gracias por su atención y su colaboración.

Apéndice B. Listado de las empresas que fueron encuestadas para el estudio

NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPLEADOS	SECTOR		
		COMERCIAL	SERVICIOS	INDUSTRIAL
Z AL PIE	6	X		
DITRI TELLAS	6	X		
CREDI OCAÑA	6	X		
JOYERIA JUNIOR	5	X		
DULCE CELESTE	6	X		
TORTAS CAROLINA	5	X		
CEDROS DEL LIBANO	6	X		
ESTUDIO F (ALMACEN)	6	X		
CACHARRERIA CENTRAL	6	X		
MIS CONSENTIDOS	4	X		
ROPA INTERIOR SARA	4	X		
LO ÚLTIMO EN MODA	4	X		
JUGUERIA MARCO 1	6	X		
JOYERIA ESMERALDA	3	X		
ALMACEN NAME NUMA	6	X		
ALMACEN MI BB	3	X		
K LUNA	6	X		
ALMACEN TODO A \$ 5.000	3	X		
JOYERIA EL DIAMANTE	5	X		
JOYERIA MAXISTA	4	X		
JOYERIA ORIEN	3	X		
ALMACEN JU ESTILO	5	X		
MULTIPOLLO	10	X		
AUTOSERVICIO A SU GUSTO	6	X		
AUTOSERVICIO A LA ORDEN	4	X		
AUTOSEVICIO AL CLIENTE	6	X		
AUTOSERVICIO SUPER	5	X		
AUTOSERVICIO A SU GUSTO (2)	3	X		
AUTOSERVICIO PRIMAVERA	4	X		
AVICOLA CRUITAN	3	X		

CENTRO AVICOLA DENNY JULIANA	4	X		
EMPASTE Y ENCUADERNACIÓN J&E	4	X		
PUNTO ROJO	6	X		
GORDAS Y GORDITAS	6	X		
LA PORVEEDORA	6	X		
ALMACEN A TU ESTILO	4	X		
FERRETERIA TORCOROMA	4	X		
VARIETADES ANGIE LORENA	4	X		
DROGUERIA LA REBAJA	4	X		
JOYERIA CASTRO	5	X		
LOS ESTILISTAS	5	X		
ALMACEN REGINA	5	X		
DROGUERIA CLAVIJO	5	X		
EL COHECITO DE CUVELDON	5	X		
NIÑERIAS	5	X		
PANADERIA TRIGO PAN	5	X		
PAPELERIA MARIELCY	6	X		
EL MUNDO DEL BEBE	6	X		
EL SURTIDOR SUPERMERCADO	6	X		
TORTAS OCAÑA	6	X		
ALMACEN J&G	6	X		
PANADERIA TORCOROMA	6	X		X
FOTO CENTRO	6		X	
SAMI ROPA	6	X		
BOCA	6	X		
ALMACEN UNICENTRO	6	X		
PITTA GALVAN	4		X	
INMOBILIARIA LAS LLAVES DE TU CASA	4	X	X	
COPINET	1	X		
DROGUERIA LAS LLANADAS	3		X	
PAPELERIA LAS MECEDES	5	X		
PAPELERIA PUNTO 3	5	X		
PAPELERIA LA GLORIA	5	X		
PAPELERIA JUAN XXIII	5	X		

PAPELERIA TRIGOS	5	X		
PAPELERIA VERA	4	X		
PAPELERIA VILLA LUZ	5	X		
PAPELERIA EL OSCAR	3	X		
PAPELERIA CORONEL	4	X		
PAPELERIA SANTA TOMAS	5	X		
PAPELERIA CAMELO	3	X		
PAPELERIA PUNTO AZUL	4	X		
PAPELERIA PALOMAR	5	X		
PAPELERIA LLANADAS	3	X		
PAPELERIA MARTINEZ	4	X		
PAPELERIA JUAN JOSE	5	X		
PAPELERIA LAS GEMELAS	5	X		
PAPELERIA TORRES	5	X		
PAPELERIA MARIELA	5	X		
PAPELERIA JAURA	5	X		
MINI MERCADO MILLONARIO	4	X		
VARIEDADES DON FILIBERTO	3	X		
DROGUERIA RIAÑO	2	X		
LLANOS DRIVALL	4	X		
FERRETERIA EL MONO	5	X		
MOTO REPUESTO KDR	4	X		
TRECIENTOSO	6			X
DONDE PARRILLA	5	X		
SUPERMERCADO KOKY	8	X		
VIDRIOS EL PRINCIPE	4			X
FERRETERIA LA UNICA	4	X		
FERRETERIA PIAÑO	4	X		
PAPELERIA RIAÑO	4	X		
PAPELERIA ESCALA	5	X		
CHARCUTERIA TORCOROMA	5	X		
AUTOSERVICIO A SU GUSTO	5	X		
AUTOSERVICIO LA 14	5	X		
DROGUERIA LA 10	4		X	
DROGUERIA ABREGOS	5	X		
PANADERIA LA GLORIA	4	X		X

CLINICA VETERINARIA OCAÑA	5		X	
CLINICA VETERINARIA SAN AGUSTIN	5		X	
CLINICA VETERINARIA HACARITAMA	5		X	
LA CASA DEL DRIWALL	3	X		
RESIDENCIAS LA ORQUIDEA	3		X	
ALMACEN MONICA	4	X		
CREDIGAL	3	X		
PLASTIEMPAQUES YINO	4	X		
DROGUERIA MEGA FARMA	2		X	
BODEGA AVISANC	4	X		
AGROPECUARIA VENADILLO	3	X		
HOTEL PLAZA MAYOR	4		X	
CENTRAL W	5			X
CENTRO MERCADO	6	X		
SUPERMERCADO JUSTO Y BUENO	4	X		
PAN CALIXTO	6			X
DROGUERIA GABRIELA	6		X	
DROGUERIA YAMILE	6		X	
ALMACEN SANDRE	3	X		
PELUQUERIA ANITA	6		X	
CAFETERIA MALIA T	4	X		
EL QUINIENTASO	4	X		
VARIEDADES PAULITA	4	X		
DIS MOTOS OCAÑA	4	X		
DISTRIBUCIONES XIOMARA	5	X		
BOSQUE KI'S	3	X		
ALMACEN DE REPUESTOS MOSONIA	4	X		
ALMACEN ALFA	4	X		
ALMACEN CREDIHOGAR	4	X		
ALMACEN KILOTELAS	5	X		
LIBRERÍA Y PAPELERIA LLIDER	4	X		
ALMACEN CHORRITO	4	X		
ALMACEN PUNTO AMA	5	X		
PANADERIA CASA DEL PAN	4	X		

LIBRERÍA Y PAPELERIA BARBOSA	6	X		
KATALINDA	4	X		
ALMACEN MIS MEDIAS	6	X		
REPUESTOS LA ROTINA	4	X		
ALMACEN PROVICIEN AGRICOLA	4	X		
ALMACEN EVERTIF	3	X		
ALMACEN VIDRIOS PLANOS	3	X		
ALMACEN SURTI FACIL	5	X		
ALLMACEN GRAN ANDINO	4	X		
PANADERIA IMPERIAL	4	X		
FERRE TODO	5	X		
FERRETERIA CENTRIMATERIALES	4	X		
ALMACEN TODO PRECIOS	3	X		
ALMACEN PRO CAMPO	3	X		
PUNTO CERAMICO	12	X		
CALZADO AL PIE Y SU ESTILO	2	X		
TOPACEL	1	X		
DRGUERIA A SU SALUD	2		X	
ALMACEN ALFA OCAÑA	4	X		
DROGUERIA SANTA ANA	3		X	
DROGUERIA LA 13	3		X	
SURTI FACIL	6	X		
LITOGRAFIA TORCOROMA	4			X
ELECTRICOS Y FERRETERIA	4	X		
MERCA FRUBER DEL NORTE	4	X		
AUTOSERVICIO EL CAMPEON	3	X		
FLEICON	3	X		
MESCLAS SANTA CLARA	3	X		
DROGUERIA 7A	1		X	
DROGUERIA GALAN	3			
DROGUERIA LA VOCTIRIA	2		X	
HIERROS SANTA CLARA	5	X		
TRILLADORA JUAN JOSE	3	X		
VIDRIERIA RAVIDRIOS	3			X

AVICOLA LA RINCONADA	5	X		
TOY MAZDA	4	X		
ALMACEN CENTRO REPUESTOS N°2	4	X		
HOTEL CASTILLO DEL REY	4		X	
LA BODEGA DEL QUIMICO	2	X		
CAFÉ RINARO	6	X		
HOSPEDAJE LA VICTORIA	5		X	
CHURRO BARRA CAFÉ	2	X		
FERRETERIA PISOS Y ENCHAPES	7		X	
PAPELERIA MUNDO FELIZ	3	X		
KILO TELAS	4	X		
DROGUERIA AVENIDA	4	X		
VITAL BODY SPA	5			X
CLINICA VETERINARIA OCAÑA	7			X
LOS ACURDOS DE NASCA	7	X		
CUESTA RICA	8			
EL PROGRESO	4	X		
CHORIBURGER OCAÑA	6	X		
SANTUARIO PAISA	10	X		
COLOMBIA 70	5	X		
RESTAURANTE Y ASADERO MIS CARNITAS	5	X		
GAS MONKEY	3	X		
WIGGLOES SCHOOL	3			X
D'BELLAS	12			
LIBRERÍA MILANES OCAÑA	4			
MASFITNESS GYM	8	X		
MIFIESTA IDEAL	8	X		
HOTEL TARIGUA OCAÑA SAS	7	X		
ASESOR DE LIBRANZA	2			X
EL SAGUAN DE LAS AGUAS	6			X
LA CANDELARIA SPA DE UÑAS	4	X		
CREDIMOTOS OCAÑA	6	X		
MOTO PARTS	4	X		
PLATINO GYM	8			X

LAJAS SOLO MARMOL	4		X	
PRIMOS PIZZA	4	X		
SINTETICA CLUB DEL COMERCIO	3			X
ALVARO LUNA PELUQUERIA	6	X		
PORTONES ELECTRICOS	4	X		
AVICOLA BETTY	3	X		
MURDOCK BARBER SHOP	4	X		
MARIC C BOUTIQUE	3	X		
TAZMANIA COMIDAS RAPIDAS	5	X		
DULCE PECADO	8	X		
ASADERO DONDE LEO	7			
EL MARTILLO	3		X	
TIENDA LA OCTAVA	3	X		
ESTANCO EL TIERRERO	3	X		
AURELIA PUB	5	X		
PRODUCTOS NATURALES NOA	4	X		
BONITAS	3	X		
PANADERIA KARIMA	3	X		
PANADERIA LA GLORIA	5	X		
ALMACEN ALTO VOLTAJE LTDA	5	X		
PLATINO CLUB	11	X		
LA CALLE VIDEO CLUB	3	X		
LA TIENDA ESCOLAR	4	X		
MIX CARNES	4	X		
ZONA DE PITS 319	6	X		
HOTEL ASTORIA	5			X
NITRO 907	3	X		
ESTANCO MINGA 306	3	X		
CANCHAS SINTETICAS W.G	3			X
MERKA MAX	5	X		
FOTO MAR	5	X		
BYLOKO	3	X		
BOSQUE KIDS	4	X		
FERRETERIA CONSTRUCTOR LTDA	6	X		
ALMACEN KILO ENCAJES	3	X		

ESCUELA AUTOMOBILISMOS	6	X		
DEPOSITO JAMAICA	3	X		
DAVID REYES C	3	X		
FLORISTERIA LOS ALPES	4	X		
BODEGA VOLVAMOS AL CAMPO	5	X		
AGRO FERRETERIA CARRASCAL	4	X		
SALA DE BELLEZA D`YADIRA	6	X		
MISTERS NABAS`S	5	X		
HOTEL HACARATIMA	7	X		
ALMACEN GRAN ANDINO	6	X		
PERFUMATE BY CALERO	7	X		
SPARTA POWER TRINING	5	X		
LIBRERÍA Y PAPELERIA BARBOSA	7	X		
SONRISALUD	3	X		
BARATILLO LOCURA PAISA	20	X		
PLASTI FE	4	X		
TORTAS Y PIÑATERIA MUNDO COLOR	4	X		
HOTEL EL PRINCIPE	5			X
PUNTO DIGITAL	4	X		
MERCA MAX	5	X		
DULCE MARIA	4	X		
HOTEL ABIMELEC-P	4			X
CACHARRERIA ROMERO	3	X		
ASESOR WILLIAN	2			X
MOTOS	2			X
MADEROS EL BOSQUE	5			X
FERRETERIA SILVIA GOMEZ	11	X		
GESTORES ASOCIADOS	3	X		
RESURANTE EL MANA	5	X		
GESTORIA RICO	3			X
EL DELEITE	3	X		
LA BODEGA DE LAS PIÑATAS	3	X		
DISTRIOHOGAR	5	X		
CACHARRERIA LONCHO	3	X		
FUNERARIA OCAÑA	4			X

GESTORIA FERNEL D`VERA P	3			X
SUPERMECARDO DIEGO ÉXITO	7	X		
DROGUERIA SAN FRANCISCO	3	X		
AMOBLANDO TU HOGAR	3	X		
CADESING	3			X
BODEGA LOS PINOS	4	X		
LIBRERÍA Y PAPELERIA OCAÑA	5	X		
DC BAR OCAÑA	8	X		
TERRA BURGUER	6	X		
DEPOSITOS DALA`S	3	X		
DULCE CELESTE	3	X		
QUE HAY PA COMER	7			
LA CHISPITA ROJA	6	X		
AVICOLA LINA MARIA	3	X		
ORTODENTAL	3	X		
CONSULTORIO DENTAL RICARDO SANCHEZ	3	X		
DROGUERIA LA REBAJA	4	X		
CONFAORIENTE	4	X		
AGENCIA DE VIAJES OCAÑA LTDA	4			X
CACHARRERIA CENTRAL	4	X		
GOMOSOS	3	X		
BOMBINI	3	X		
RESTAURANTE UQ.UKU	6	X		
BESAME BESO DE LUNA OCAÑA	4	X		
MI COMPUTADOR	4	X		
HOTEL EL RECUERDO	4	X		
PAPELERIA RAPICOPIADO	5	X		
VARIEDADES ADALID	3	X		
DROGUERIA Y PERFUMERIA ALEMANA	3	X		
DESECHABLES Y MAS	3	X		
JOYERIA OFIR	4	X		
CENTRO DE REABILITACION FISICA Y ASESORIA SOCIAL	5	X		
EDUARDO RUEDAS BOUTIQUE	12	X		

HOTEL PUERTA DEL SOL	4	X		
MAC POLLO	5	X		
BAMBINO`S	4	X		
HOTEL REAL	6	X		
AUTOSERVICIOS LA PROVEEDORA	3	X		
COSECHAS OCAÑA	3	X		
MAHANA`M DETALLES	3	X		
ASESORES ANTE TRANSITO	3			X
BARBA ROJA	4	X		
ASESORES ANTE TRANSITO SANDRA	3			X
HOSPEDAJE LA TORCOROMA	4			X
ASADERO MULTIPOLLO	8	X		
EL PALACIO DE LA MEZCLA	5			X
DONDE JAVIER COMIDA RAPIDA	6	X		
GLAMOUR	3	X		
CASA DE FUNERALES LA ESPERANZA	6	X		
TU SANDWICH GOURMET	2	X		
PERROS CALIENTES HD	3	X		
NOSTACHO BARBES SHOP	6	X		
ALHELI TIENDA DE MARCAS	3	X		
CASTROCELL	2	X		
DROGUERIA CENTRAL	5	X		
METROREDES Y SERVICIOS SAS	3		X	
DISTRIRIEGO DEL ORIENTE SAS	5	X		
DROGUERIA X	6	X		
AGROQUIMICOS LA OCTAVA	3	X		
ABASTOS LA 14	3	X		
OSPINA Y ASOCIADOS	4		X	
HOTEL PLAZA REAL DE OCAÑA	3			X
PISO 4 CAFÉ BAR	10	X		
JOYERIA CASTRO	3	X		
LEÑA Y CARBON	4	X		
CHARLIE CONDE PELUQUERIA	8	X		

PUNTO BRASA	4	X		
RINARO OCAÑA	6	X		
OFICINA ALUMBRADO PUBLICO	3	X		
EL COCHE CENTRO DE DIAGNOSTICO AUTOMOTOR	10	X		
STILOS.	3	X		
PASARELA-ZAPATOS.	1	X		
O' MARY PELUQUERÍA	1	X		
TOTOMAR.	2	X		
OCAÑA Y SU MODA.	2	X		
ESTILO Y COLOR.	4	X		
BÉSAME.	2	X		
PANADERÍA LA MORENITA.	3	X		
PEGOTICOS.	4	X		
ASMETAL.	6	X		
PANADERÍA Y PATELERÍA RICURAS DE OCAÑA.	2	X		
ALMACÉN DEPELÍCULA.	1	X		
MOVILCOOP.	2	X		