

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO		F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		Dependencia	Aprobado	Pág.
		SUBDIRECTOR ACADEMICO		v(91)

AUTORES	ANA MARÍA OSORIO ÁLVAREZ HANNEY LORENA PACHECO DELGADO
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	JOHAN ASDRÚBAL LÁZARO CELIS
TÍTULO DE LA TESIS	IMPORTANCIA DE LOS COLABORADORES Y SU RELACIÓN CON LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE OCAÑA

### RESUMEN

LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO HACEN QUE LAS EMPRESAS LOGREN COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE PARA SU REGIÓN, POR TANTO A TRAVES DEL ESTUDIO SE LOGRÓ CONOCER LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE OCAÑA, DE HECHO, SE OBTUVIERON NUEVOS HALLAZGOS QUE FACILITARON RECONOCER ASPECTOS INTERNOS DE DICHAS EMPRESAS EN RELACIÓN CON LOS COLABORADORES. DE IGUAL FORMA, LA IMPORTANCIA DE LOS COLABORADORES FRENTE A DICHOS FACTORES.

### CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS:91	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 15	CD-ROM: 1
------------	---------	-------------------	-----------

IMPORTANCIA DE LOS COLABORADORES Y SU RELACIÓN CON LOS  
FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE OCAÑA

AUTORES:

ANA MARÍA OSORIO ÁLVAREZ  
HANNEY LORENA PACHECO DELGADO

Trabajo de Grado para Optar el título de Administrador de Empresas

Director

JOHAN ASDRÚBAL LÁZARO CELIS

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

Ocaña, Colombia

Abril de 2017

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1. Importancia de los colaboradores y su relación con los factores claves de Éxito en las pequeñas empresas de Ocaña .....</b>	<b>3</b>
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 .....	6
1.5 Delimitaciones .....	8
1.5.1 Delimitación Operativa.....	8
1.5.2 Delimitación Conceptual .....	8
1.5.3 Delimitación Temporal.....	8
1.5.4 Delimitación Geográfica.....	8
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>9</b>
2.1 Marco histórico .....	9
2.1.1 Marco histórico a nivel Internacional .....	9
2.1.2 Marco histórico a nivel Nacional.....	12
2.1.3 Marco histórico a nivel Local.....	14
2.2 Marco conceptual.....	15
2.3 Marco teórico.....	18
2.3.1 Teoría de las relaciones humanas.....	18
2.4 Marco legal .....	31
2.4.1 Ley no. 590 10 de julio de 2000 .....	31
2.4.2. Decreto 410 de 1971 (Marzo 27) .....	32
2.4.3. Ley N° 28015 03/07/2003 .....	35
<b>Capítulo 3. Diseño Metodológico .....</b>	<b>37</b>
3.1 Tipo de investigación.....	37

3.2 Población.....	37
3.3 Muestra .....	37
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	38
3.5 Presentación de resultados .....	39
<b>Capítulo 4. Administración del proyecto .....</b>	<b>40</b>
4.1 Recursos humanos .....	40
4.2 Recursos institucionales.....	40
4.3 Recursos Tecnológicos .....	40
4.4 Recursos financieros .....	40
<b>Capítulo 5. Resultados .....</b>	<b>42</b>
5.1 Importancia de los colaboradores y su relación con los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña.....	44
5.1.1 Identificar los factores claves de éxito en las empresas pequeñas de Ocaña. ....	44
5.1.2 Reconocer las habilidades y las competencias que desarrollan los colaboradores de acuerdo a los factores de éxito empresarial. ....	46
5.1.3 Establecer la relación y la importancia que existe entre los colaboradores y los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña. ....	56
<b>Capítulo 6. Recomendaciones .....</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo 7. Conclusiones .....</b>	<b>66</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>68</b>

## Listado de tablas

<b>Tabla 1</b>	Sectores Económicos .....	42
<b>Tabla 2</b>	Número de empleados.....	43
<b>Tabla 3</b>	Factores claves de éxito en las empresas de Ocaña .....	44
<b>Tabla 4</b>	Habilidades presentes en los colaboradores.....	47
<b>Tabla 5</b>	Competencias de los colaboradores .....	50
<b>Tabla 6</b>	Frecuencia con la que los colaboradores hacen aportes.....	53
<b>Tabla 7</b>	Áreas donde participan los colaboradores .....	55
<b>Tabla 8</b>	Importancia de los colaboradores en el desarrollo de los factores claves de éxito .....	57
<b>Tabla 9</b>	Factores claves de éxito, relación e importancia del colaborador para alcanzarlo .....	58
<b>Tabla 10</b>	Relación de los colaboradores con los factores claves de éxito.....	61

**Listado de figuras**

Figura 1. Técnicas para identificar los FCE. (Ivonne & Ibarra , 2014) .....	24
Figura 2. Competencias Laborales Generales.....	27
Figura 3. Contenido de las competencias .....	29
Figura 4. Habilidades Cognitivas superiores y básicas.....	30
Figura 5. Sectores económicos. ....	42
Figura 6. Número de empleados. ....	43
Figura 7. Factores claves de éxito en las empresas de Ocaña.....	45
Figura 8. Habilidades presentes en los colaboradores. ....	48
Figura 9. Competencias de los colaboradores.....	51
Figura 10. Frecuencia con la que los colaboradores hacen aportes. ....	53
Figura 11. Áreas donde participan los colaboradores. ....	55
Figura 12. Importancia de los colaboradores en el desarrollo de los factores claves de éxito. ..	57
Figura 13. Factores claves de éxito, relación e importancia del colaborador para alcanzarlo. ....	59
Figura 14. Relación constante con los factores claves de éxito.....	61
Figura 15. Relación con los colaboradores.....	63

## Apéndices

Apéndice A. Encuesta.....	71
Apéndice B. Listado de las empresas que fueron encuestadas para la realización del proyecto de investigación. ....	73

## Resumen

Los factores claves de éxito hacen que las empresas logren competitividad y desarrollo sostenible para su región, por eso se logró determinar la importancia de los colaboradores y su relación con los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña, sin embargo, con el estudio se logra conocer los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña, de hecho, se obtuvo nuevos hallazgos que facilitaron reconocer aspectos internos de dichas empresas en relación con los colaboradores.

La investigación de enfoque descriptivo, mediante proceso de correlación identifica la incidencia del colaborador para alcanzar los factores claves de éxito, partiendo de la percepción del empleador, así mismo, se reconocieron las habilidades superiores y básicas, de igual manera, se identifican las competencias básicas, genéricas y específicas de los colaboradores partiendo de los factores de éxito empresarial. Para lograr lo anterior, se diseñó el instrumento de la encuesta aplicada a 355 pequeñas empresas de diferente objeto y razón social.

Finalmente, se comprende la incidencia sobre la importancia que tienen los colaboradores frente a los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña, desde luego, se logra determinar que el colaborador realiza aportes a la empresa partiendo de las diferentes áreas, que la frecuencia con la que lleva a cabo dicha actividad es esporádica y que dichos cambios, han influenciado para que factores de éxito logren mejores resultados.

## **Introducción**

Los factores claves de éxito han sido foco de atención y un tema de profundo análisis, sin embargo, muy pocas veces han facilitado reconocer qué tanta incidencia tienen desde las direcciones y desde los empleadores, el papel que juega el colaborador para alcanzar y mantener los FCE dentro de esas pequeñas empresas que existen en la región de Ocaña, siendo lo anterior, las causas y efectos que permiten la realización de la presente investigación.

Para el desarrollo de la investigación se estableció reconocer los criterios y elementos más importantes para delimitar y centralizar el estudio como primera parte, luego, el establecimiento de referentes para el rigor científico y poder aclarar desde otros estudios, los mejores métodos y técnicas para lograr excelentes hallazgos, seguido, del diseño se establece como población objeto las pequeñas empresas de Ocaña obteniéndose una muestra de 355 empresas y mediante instrumento de encuesta, se procesó información desde enfoques cualitativos y cuantitativos, estableciendo así los recursos directos para el alcance de objetivos.

Por último, se presentan los hallazgos reconociendo los factores de éxito en las pequeñas empresa de Ocaña, pero a su vez la importancia y relación que tiene el colaborador sobre los factores de éxito, así mismo, la participación directa que desde sus apreciaciones y decisiones han hecho cambios y mejoras a los procesos, fortaleciendo ciertas variables y procesos desde las diferentes áreas, trayendo como resultado sostenibilidad a los factores críticos del éxito de la empresa. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones para que se impulse el desarrollo de investigaciones similares pensando en la gestión y la disciplina del conocimiento.

# **Capítulo 1. Importancia de los colaboradores y su relación con los factores claves de Éxito en las pequeñas empresas de Ocaña**

## **1.1 Planteamiento del problema**

El modelo económico actual de las empresas se ha caracterizado por la globalización de los mercados, lo que implica tomar permanentemente decisiones desde las diferentes áreas funcionales de la empresa, tan así, que cada decisión implica identificar estrategias centradas en la reducción de costos, adaptación a los cambios y solución de las diferentes necesidades del mercado.

De igual forma, esto ha generado que las organizaciones tengan y busquen a su disposición un personal capacitado, idóneo y comprometido con la filosofía, las políticas, las estrategias empresariales y todo lo relacionado con la matriz axiológica, impulsando en ellas retos empresariales desde la innovación hasta la creatividad, sin embargo, todo está en función de la autonomía, delegación de responsabilidad y libertad para que ellos cumplan los objetivos definido a su cargo, por eso, es ineludible mencionar el viejo adagio que dice “el recurso humano es el más importante capital de una empresa” puesto que es este recurso el que le da movimiento, acción, vida y esperanza a toda organización, para lo cual se utilizará el termino de talento humano. (Vasquez, 2013)

Según la escuela Gestalt, la comprensión del entorno está basada en los criterios percibidos e inferidos por cada individuo, comportándose en función de la manera en que perciben el

mundo, citado por (Oviedo, 2004). Sin embargo, la escuela funcionalista, resalta como las diferencias individuales desempeñan un papel muy importante en la adaptación de cada persona a su medio. (García & Ibarra, 2012)

Ahora bien, es importante aceptar y comprender desde la realidad empresarial que los colaboradores pueden construir en la organización una visión prospectiva cuando se les apoya las ideas, pensamientos, habilidades y criterios de mejoramiento, sin embargo, las organizaciones no reconocen la relación y la importancia que tiene un colaborador para alcanzar el éxito y sobre todo para ser tenidos en cuenta en la generación e implementación de estrategias encaminadas a promover con excelente desempeño los factores de éxito de las empresas, no obstante, existen casos tan particulares donde se viven dichas situaciones pero se presenta demasiado control y vigilancia por parte de los jefes inmediatos.

De acuerdo a lo descrito, las organizaciones no identifican y no conocen la importancia que tiene un colaborador con el desarrollo de estrategias que fomentan el éxito empresarial, de hecho, hay poca información sobre la relación que tiene un colaborador con cada factor crítico de éxito en las empresas, presentándose una ausencia de valor y de reconocimiento al colaborador por lograr que una organización tenga tanta incidencia en el mercado.

Finalmente, muchas organizaciones tienen un desinterés en conocer la importancia del colaborador, siendo éste un factor indispensable en el futuro de las mismas, puesto que actualmente evalúan un empleado desde dos enfoques, productividad y desempeño laboral, dejando de lado, el conocimiento de las habilidades, competencias e incluso hábitos que le

permiten al colaborador interactuar fácilmente con los factores claves de éxito, logrando competitividad y eficiencia en su cargo. Así mismo, existe el desconocimiento por parte de las academias e instituciones sobre cómo se relaciona y contribuye el talento humano en la eficiencia, eficacia, competitividad y éxito de las organizaciones, medibles desde los factores críticos o claves de éxito.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la importancia de los colaboradores y cómo se relacionan con los factores claves de éxito?

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1 Objetivo General.** Determinar la importancia de los colaboradores y su relación con los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña.

**1.3.2 Objetivos específicos.** Identificar los factores claves de éxito en las empresas pequeñas de Ocaña.

- Reconocer las habilidades y las competencias que desarrollan los colaboradores de acuerdo a los factores de éxito empresarial.
- Establecer la relación y la importancia que existe entre los colaboradores y los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña.

## 1.4 Justificación

Los colaboradores han sido foco de estudio en muchas organizaciones, debido a la gran influencia que estos ejercen dentro y fuera de la organización, también por el apoyo significativo que generan al cumplimiento de los objetivos de la empresa y como resultado asegurar el éxito y la competitividad entre ellas, aun cuando es claro que las empresas deben fomentar y facilitar en los trabajadores mecanismos, métodos y nuevas herramientas para que puedan adaptarse a los cambios de la globalización y a los factores determinantes del éxito, debido al desarrollo acelerado de la tecnología, la innovación y la calidad.

Ahora, el valor y los criterios actuales sobre la incidencia y la relación que tiene el personal a la hora de cumplir o llevar a cabo un factor indispensable de éxito, es muy poco. Es decir, King (2005) menciona que la creciente literatura de FCE no provee las herramientas para intervenir más efectivamente en las implementaciones o proyectos, sólo es una ayuda parcial para que se entiendan las implicaciones de sus acciones (Romero, Salvador, & Toledo, 2009).

Por consiguiente, el propósito principal para la realización de dicha investigación es ser una fuente de información a futuro para que muchas organizaciones puedan establecer estrategias encaminadas a lograr una identidad entre colaborador y los factores críticos de éxito, sin duda, se presentara nuevos aportes que permitan fortalecer los procesos internos de las pequeñas empresas, para que de esta forma logren implementar nuevas estrategias que orienten al colaborar a interactuar fácilmente con los factores de éxito, mediante habilidades y competencias.

Por tanto, este estudio será un marco de referencia para profundizar en temas relacionados a la gestión del talento humano de las pequeñas empresas con relación a los factores de éxito, teniendo en cuenta estrategias y excelentes condiciones laborales para generar impactos positivos a la empresa, tan así que, Leidecker (1984), define a los factores de éxito en las empresas como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica, en contraste con lo anterior, se identificarán los factores de éxito que más inciden en dichas organizaciones, para construir un cuadro comparativo de las competencias y las habilidades de los colaboradores, acorde a los factores de éxito empresarial, a partir de allí, se presentará un análisis completo donde establece la relación y la importancia que existe entre los empleados con los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña. (Ivonne & Ibarra , 2014)

Finalmente, la investigación brindará información completa, clara y sencilla a través de la presentación de los resultados, a su vez, fomentará nuevos conocimientos para que las academias y las organizaciones comiencen a imponer una estrecha relación de dependencia entre colaboradores y factores de éxito en las empresas. Siendo un estudio diferenciador, permitirá la gestión del conocimiento, para que los profesionales y los colaboradores que día a día buscan ser competitivos, reconozcan su importancia a la hora de gestionar y alcanzar los factores más determinantes del éxito en las organizaciones.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Delimitación Operativa.** Durante el desarrollo del estudio de investigación, se presentaron factores ajenos en cuanto a obtener la muestra, puesto que en Ocaña, se categorizan a las microempresas como pequeñas empresas, ya que en la región existen pocas organizaciones dentro de dicha clasificación y por tanto, desde las direcciones y asesorías la rigidez científica se incumplía al obtener una población de estudio muy pequeña, por ende, se abarcaron también las microempresas.

**1.5.2 Delimitación Conceptual.** La realización del proyecto requirió de la aplicación teórica y conceptual en temas relacionados con: Talento Humano, Factores del éxito, éxito, colaboradores, competencias, entre otros.

**1.5.3 Delimitación Temporal.** El proyecto se realizó durante el segundo semestre del 2016, alcanzado los objetivos en un plazo de diez (10) semanas.

**1.5.4 Delimitación Geográfica.** La investigación se llevó a cabo en el Municipio de Ocaña ubicado en el departamento de Norte de Santander, teniendo en cuenta el referente legal, estudiando micro y pequeñas empresas.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1 Marco histórico a nivel Internacional.** Con el transcurrir de los tiempos se ha reconocido que los colaboradores son claves dentro y fuera de las organizaciones, puesto que son estos los que permiten el cumplimiento y el logro de los objetivos establecidos en la entidad, motivo por el cual se debe reconocer su valor y crear vínculos o relaciones de compromiso con ellos. De hecho, algunos autores consideran que el reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión organizacional, que refuerza su relación con sus empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea formar en sus empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con su cultura, misión y objetivos. (Barragán, Castillo, & Guerra, 2009).

Para el año 2002, se estudia la importancia que tienen las personas dentro de las empresas y la importancia del mismo para alcanzar el éxito, este estudio lo realiza (Idalberto, 2002) al decir que las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. De igual forma. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. En este contexto es difícil establecer una separación entre el

comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. (Barragán, Castillo, & Guerra, 2009).

Para el mismo año, (Losa, 2002) en su investigación analiza los sistemas de desarrollo profesional y los roles que en ellos juegan los empleados, directores y empresas, así mismo, propone un modelo de desarrollo profesional en el que se destacan los retos profesionales, de los trabajadores y la posibilidad de las empresas de ayudarles a afrontarlos. (Losa, 2002).

En el año 2010, el Diario Exterior de España, citado por (Fuentes, 2012) en el artículo titulado: Cae la satisfacción laboral en Estados Unidos, señala que según los analistas, preocupa cómo la insatisfacción laboral puede repercutir en la fuerza laboral de Estados Unidos a largo plazo. A pesar de que la caída en el nivel de satisfacción pueda adjudicarse parcialmente a la crisis económica, la trayectoria descendente comenzó hace ya más de dos décadas. Sólo el 45% de los trabajadores estadounidenses están satisfechos con su empleo, lo que supone el peor dato en esta materia desde que la consultora Conference Board comenzara a estudiarla hace 22 años. (Fuentes, 2012).

Finalmente, (Miralles, 2013) destaca una información del libro BUENO (2007) donde ya hace varios años el autor H.A. SIMÓN en 1982 analizó la estructura de una organización y entendió que es un “complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de

un grupo de seres humanos”. Si analizamos esta frase, comprobamos que una organización ha de estar compuesta por varios elementos relacionados entre ellos y que el componente principal de cada elemento son los seres humanos que lo componen, entonces, es claro que un proceso estratégico orientado al éxito depende de la relación que existe con el empleado, ya que la organización está compuesta e integrada al desarrollo y alcance de lo que un empleado pueda realizar. (Miralles, 2013).

La gestión del talento humano ha ido evolucionando significativamente pasando a tener una ventaja competitiva que le permite sobresalir ante otras organizaciones, a continuación la evolución según (Idalberto, 2002):

#### **Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)**

- Comienzo de la Industrialización y formación del proletariado.
- Transformación de los talleres en fábricas.
- Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia.
- Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional.
- Modelo mecanicista, burocrático. Estructuras altas y gran amplitud de control.
- Necesidad de orden y rutina.
- Departamento de personal, Departamento de relaciones industriales.
- Personas vistas como mano de obra.

#### **Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)**

- Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos.

- Aumento del tamaño de las fábricas y el comercio mundial.
- Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio.
- Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales.
- Modelo mecanicista, estructuras planas y amplitud de control reducido.
- Necesidad de adaptación.
- Departamento de recursos humanos, Departamento de gestión del talento humano.
- Personas vistas como recursos humanos.

### **Era de la información (Después de 1990)**

- El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados).
- Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones.
- Dinamismo, turbulencia y cambios extremos.
- Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas.
- Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables.
- Necesidad de cambio.
- Equipos de gestión del talento humano.
- Personas vistas como socias. (p.45).

**2.1.2 Marco histórico a nivel Nacional.** En Colombia, los colaboradores resultan ser claves en el nivel de productividad y desarrollo empresarial, pero existen pocos estudios donde se conozca la importancia y su relación con los factores de éxito, sin embargo, (Rodríguez, 2005) considera que para lograr competitividad las empresas también deben tener capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las

necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización. Ahora para Rodríguez, el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos. Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano. Frente a lo expuesto es importante el papel que juega el empleado en la búsqueda y alcance del éxito, de hecho, podría ser más que un activo intangible. (Rodríguez, 2005).

Incluso, una de las investigaciones más recientes elaborada por (Chávez, 2008) que durante ese año, consideró que las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas. Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos. Además, Chaves plantea que una organización puede alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados consideramos aspectos que los involucrará y comprometerá en los mismos. (Chávez, 2008).

Ahora, el 06 de abril (Vasquez, 2013), confirma en su tesis que realmente es de vital importancia para toda clase de organización la buena gestión y planificación de los recursos humanos; sin duda alguna, la implementación de buenas estrategias encaminadas hacia la satisfacción del personal, lograrán obtener unas personas comprometidas y con la motivación necesaria para aumentar su desempeño, alcanzar los objetivos propuestos y llevar a la organización a ser más competitiva y encaminarla hacia el éxito. (Vasquez, 2013).

Finalmente, acerca de los factores internos de éxito, la Universidad de la Salle (Urbano & Rodriguez , 2008) identifican en las empresas familiares algunos de ellos, como son la calidad, talento humano, servicio al cliente, innovación, tecnología, capacitación, compromiso, responsabilidad social, proyección internacional, entre otros. Sin duda los datos permiten comprender que Colombia direcciona proyectos al fortalecimiento y búsqueda de estrategias relacionadas con los factores de éxito. (Urbano & Rodriguez , 2008).

**2.1.3 Marco histórico a nivel Local.** Ocaña, es una región que con el pasar de los años ha tratado de lograr mayores fuente de empleo, mediante la generación de pequeñas empresas, sin embargo, en el municipio no existen investigaciones que hayan estudiado la relación que tiene el empleado con los factores claves de éxito de las empresas. (Torrado, 2013).

Por consiguiente, para las empresas es importante conocer la labor que tiene un colaborador para alcanzar el éxito, de allí, es clave brindarles confianza y motivación para que estos realicen cada una de sus actividades de la mejor manera posible. Según la experiencia que narra en sus pasantías (Torrado, 2013) al llevar a cabo la recaudación y actualización de la

información generada por la oficina de recursos humanos de las diferentes áreas del Hospital Emiro Quintero Cañizares, diseñó un plan de incentivos, para E.S.E Hospital Emiro Quintero Cañizares, el cual permite la motivación del trabajador y el mejoramiento del clima organizacional. De acuerdo al proyecto con el desarrollo del mismo, se comprende que para cualquier empresa es elemental apoyar, acompañar y capacitar al personal para que se logre un clima organización y alcanzar el éxito. (Torrado, 2013).

Finalmente, en el 2015, José Gregorio Arévalo realiza un informe final sobre los factores claves de éxito en la pequeña empresa de Ocaña: Dos casos de estudios, con el propósito de generar, transferir y aplicar conocimientos sobre la articulación e integración productiva y comercial de las MIPYMES, del oriente Colombiano. Grupo de Investigación en Desarrollo Socioempresarial (GIDSE, 2009).

## **2.2 Marco conceptual**

Desde tiempos atrás el talento humano ha sido fundamental en las organizaciones ya que es el principal recurso para lograr que todo lo planeado en la organización sea un éxito, no obstante, es necesario tener satisfecho y capacitado al personal de la organización para que logren el compromiso y la responsabilidad, según Idalberto ( 2002) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depender 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. (p.5) (Idalberto, 2002).

De hecho, Según Boyatzis (1982) las competencias se refieren a características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto, diferenciando un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre (Ruiz, Bruno, & Romero, 2005). Otro tema importante para la investigación es comprender las habilidades que desarrollan los colaboradores, al considerarse las habilidades cognitivas como las destrezas y procesos de la mente necesarios para realizar una tarea, además son las trabajadoras de la mente y facilitadoras del conocimiento al ser las responsables de adquirirlo y recuperarlo para utilizarlo posteriormente. (Reed, 2007).

De igual manera, es muy importante tener claro ciertos conceptos claves a la hora de enfrentar y superar todos los obstáculos que se genera por la competitividad y la globalización, por eso, **Peggy & Vega Georgina (2001)** define:

Las Competencias son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo. **(P.1)**

De hecho, (Barrera, 2005) apoya una serie de conceptos para la investigación y es que desde las habilidades y destrezas, son las capacidades adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente, para ello es necesario aprender y tener conocimiento puesto que es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es

procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas. Sin embargo, en la persona incide mucho la actitud debido a que es la inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo. (p.13) (Barrera, 2005).

En definición, el colaborador debe tener claro que es el éxito y cuáles son los factores para poder alcanzarlo de la mejor manera posible, para que sea posible el buen funcionamiento de la empresa, (Fernández & Gómez, 2014) plantean que el éxito se refiere al efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento. Su raíz se hace más o menos evidente según el contexto en que usemos esta palabra, ya que muchas veces expresa —sobresalir, —salir por encima de la competencia. (Fernández & Gómez, 2014).

De acuerdo a lo anterior; Ferguson (1982), los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto. (Villegas, 2005).

El capital humano es un activo importante para que una empresa logre competitividad y posicionamiento en el mercado, Gary Becker (1964), define la teoría del capital humano “como el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos

generales o específicos, de savoir-faire, etc.” (Valencia, 2005). Entonces, cada conocimiento y cada experiencia serán visibles dentro de una cultura organizacional. (Valencia, 2005).

Finalmente, para comprender los aportes expuestos en la investigación, es ineludible mencionar que todo el capital humano se relaciona con los factores claves de éxito a través de la cultura organizacional; Aunque años atrás la cultura organizacional fue considerada como un elemento funcional en las organizaciones. Hoy se considera como un nuevo activo potencial estratégico para que las empresas tengan sostenibilidad y aceptación en el tejido empresarial; Smircich (1983) explica que la cultura es una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. En suma, Allaire & Firsirotu (1992) considera que el éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la dirección “para cambiar la cultura matriz de la empresa a tiempo y de acuerdo con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales” (p. 163), de allí, que las estrategias facilitan la dinámica de las relaciones con el contexto interno y externo. (Rodríguez, 2009). Por lo anterior, la cultura como activo estratégico permite que un colaborador tenga mayor interacción con los factores de éxito, puesto que armoniza los procesos y equilibra el desempeño laboral a la búsqueda permanente del rendimiento y de la eficiencia. (Rodríguez, 2009).

## **2.3 Marco teórico**

**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. (Jaramillo, 2006).

**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. (Jaramillo, 2006).

Los factores críticos de éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria. Estos factores usualmente cambian de industria a industria y dentro de una industria específica se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del sector en cuestión y de las armas con las cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia. (Hofel, 1978).

Así mismo, los factores críticos de éxito de las empresas son de gran importancia ya que podemos planificar los posibles problemas que se llegarían a presentar a la hora de ejecutar cualquier proyecto o actividad en la organización, de hecho, Leidecker (1984), define los FCE como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas,

conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica. (Ivonne & Ibarra , 2014).

Por otro lado la identificación de los FCE puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker las cuáles son las siguientes:

**A. Análisis ambiental:** Este refiere a eventos macro ambientales de riesgo para la empresa. Es importante identificar las fuerzas económicas, políticas y sociales que afectan a la industria y/o empresa. En ésta etapa es importante identificar proveedores, consumidores, productos sustitutos, competidores, barreras de entrada y la relación entre todos estos elementos. Se tiene que tomar en cuenta la opinión de los diferentes públicos de la empresa: accionistas, consumidores, proveedores, reguladores, incluso competidores.

**B. Análisis de la estructura de la industria:** De este modo, Villegas (1997) parte del supuesto de que cada industria tiene sus propios FCE que se encuentran definidos por sus propias características económicas y tecnológicas y que dichos factores son los mismos para toda empresa que compita en dicha industria. Por su parte, Porter (1998), proporciona un excelente ejemplo de ésta aproximación que consiste en identificar cinco componentes como barreras de entrada, que son los siguientes: proveedores, productos sustitutos, consumidores, competidores inter-empresariales y la relación que existe entre estos elementos.

**C. Opinión de expertos en la industria/negocio:** Esta categoría incluye aportaciones de personas que tienen un excelente conocimiento práctico de la industria/negocio. La sabiduría

convencional, una visión o intuición de la industria a menudo es una excelente fuente de FCE y combinado con técnicas más objetivas proveen al analista con una fuente de información para fundamentar otros FCE. El papel del analista es identificar personas cuya contribución sea la más valiosa, diseñar las preguntas más pertinentes y hacer las interpretaciones más correctas.

**D. Análisis de la competencia:** Este es uno de los análisis más importantes, si no es que es la fuente más importante de FCE. El análisis de la competencia se refiere más a como las empresas compiten, en contraposición a la estructura de las industrias que incluye el análisis de la competencia como uno de sus cinco elementos estructurales. La ventaja de este enfoque se refiere a la naturaleza específica de la empresa, que es el entendimiento del entorno competitivo permitiendo incorporar fácilmente esta información en el proceso de elaboración de sus estrategias.

**E. Análisis de la firma líder en la industria (Benchmarking):** A menudo la forma en que la empresa líder en la industria se conduce, puede proveer ideas significativas de los FCE dentro de la industria, ya que sirve como punto de referencia. Sin embargo, la decisión estratégica de imitación es peligrosa porque bloquea la búsqueda de caminos alternos, pues se puede creer que existe solo un camino al éxito.

**F. Evaluación de la empresa:** Este es un enfoque específico de la empresa. Esta evaluación es interna y está enfocada al control. Una evaluación de sus fortalezas y debilidades, perfiles de recursos, auditorías y capacidades estratégicas. Todas tienen algo en común, por lo

que el analista debe explorar minuciosamente que es lo que la empresa hace bien y que no tan bien.

**G. Factores temporales e intuitivos:** La intuición de líderes y expertos íntimamente relacionados con la firma es muy importante que si se combina adecuadamente con herramientas más formales y estructuradas es una herramienta muy poderosa. Los factores intuitivos se derivan de la intuición y conocimiento interior de individuos muy familiarizados con la empresa. El enfoque convencional no siempre identifica los FCE.

**H. Impacto de la estrategia de mercado sobre utilidades:** En esta técnica se trata de determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio. La primera y más grande responsabilidad de una empresa es ser rentable. Ciertamente la rentabilidad es una de las medidas de éxito de la industria o empresa, si es que no es la única. (Ivonne & Ibarra , 2014).

Subsecuentemente Rockart (1982) plantea que los FCE provienen de cinco fuentes principales:

- La industria: Cada industria posee un conjunto de FCE los cuales son definidos por las mismas características de la industria.
- Estrategia competitiva y posicional: Cada compañía se encuentra en una posición individual dentro de la industria en que se desenvuelve, la cual depende de su historia, su situación geográfica y su estrategia competitiva actual.
- Ambiente: Son todos los factores ambientales exceptuando aquellos donde la organización posee poco o nada de control, como son las fluctuaciones económicas o las políticas nacionales.

- Fuentes temporales: Son áreas dentro de la organización que se tornan críticas por algún periodo de tiempo y luego pierden importancia dentro de la empresa. Normalmente estas áreas no generan FCE.

- Gerencia: Dependiendo de la situación funcional de los administradores se generan diferentes FCE. Si un administrador está enfocado a la parte económica de la organización, ciertamente no le importará lo que le concierne al administrador de la producción. En este caso toda organización posee sus propios FCE, los mismos se definen según las características pertenecientes a cada mercado o industria. La organización se presenta individualmente dentro del mercado en la cual se encuentra localizada. Ahora bien, esta posición se verá afectada por los antecedentes de la empresa según su ubicación geográfica, en la cual se determinará su estrategia para ganar competitividad con respecto a las otras empresas la industria competitiva. (Ivonne & Ibarra , 2014).

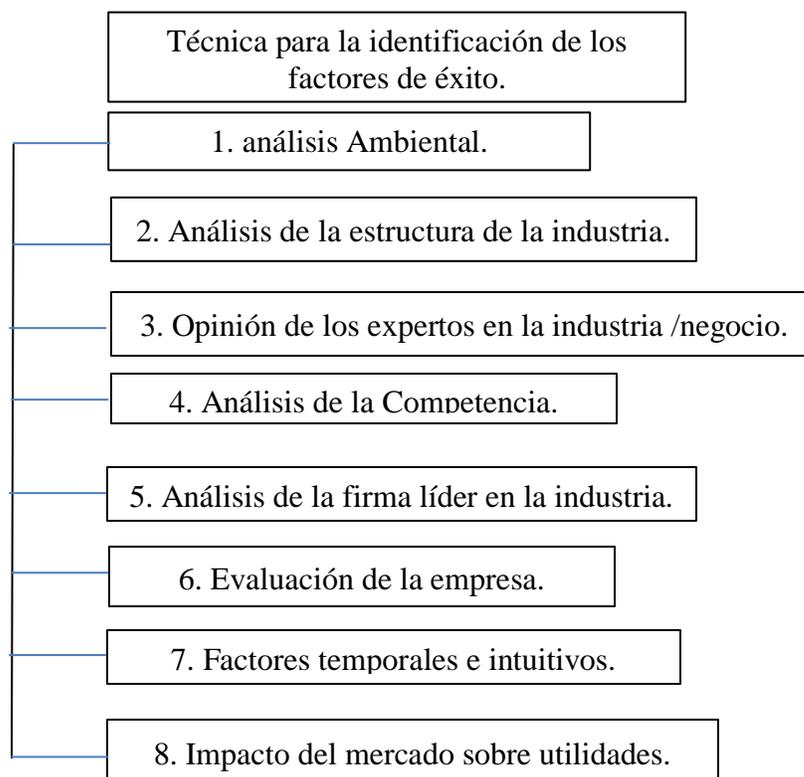


Figura 1. Técnicas para identificar los FCE. (Ivonne & Ibarra , 2014).

**Nota:** La anterior figura fue establecida por Leidecker en 1984, donde se conocen las técnicas para identificar los factores del éxito. Citado por (Ivonne & Ibarra , 2014).

Sin duda alguna, el talento humano es lo más importante con lo que cuenta la organización ya que este es el activo más influyente, puesto que logra dar cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos para alcanzar el éxito de las mismas. Según (Idalberto, 2002) la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
  2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
  3. Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.
- Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. (Idalberto, 2002).

(Mejía, Bravo, & Montoya, 2013) plantea y cita ciertos autores, para explicar que son muchos los elementos que podrían nombrarse como factores esenciales para que una empresa alcance un nivel de desarrollo óptimo, pero el más importante es la integración holística de los empleados con los recursos o herramientas de trabajo que necesitan (tecnologías, sistemas de información, etc.). La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el

talento humano en una línea temporal prolongada. En términos generales se puede considerar algunos factores que influyen en la consolidación del talento humano:

- La organización del trabajo se caracteriza por el funcionamiento de grupos autónomos, donde predomina la rotación de labores, la polivalencia.
- No existe la separación jerárquica de responsabilidades. La organización del trabajo pasa de ser piramidal, a ser un conjunto de redes.
- Esta mayor interconectividad requiere de una organización de los “recursos humanos” basada en la colaboración y la confianza y las buenas relaciones laborales. (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Así mismo, menciona los aportes de González (2012) que considera que “El trabajo en equipo se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. Los estándares de trabajo, se refieren a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo. El desarrollo de talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros. La potencia del diseño del trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta, a la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas. La maximización del desempeño se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo, proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva”. Entonces, maximizar el desempeño es comprender que metas e indicadores alcanza un colaborador,

partiendo de allí, Alles (2005) considera que “El talento requiere de capacidades conjuntamente con compromiso acción, los tres al mismo tiempo... Si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como casi es obvio) no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que si la falta de motivación le impedirá innovar y proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le podido adelantar” (p.31) (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Según Díaz (2005), existen varias clasificaciones de Competencias laborales:

**Básicas:** “Son las que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo para ingresar a un trabajo, se adquieren en la formación básica y giran en torno a saber leer comprensivamente, saber escribir un mensaje, saber plantear una opinión, etc.”

**Genéricas:** “Son competencias que se ubican en comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función tales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc.”

**Específicas:** “Son las que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo, por ejemplo, operación de maquinaria, tecnología, finanzas” (Vargas, Barrios, & Santiago, 2006).

De acuerdo a los planteamientos anteriores, existen dos tipos de competencias laborales que agrupan factores incidentes en el desempeño, de las que se distinguen las competencias laborales generales que se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a

ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva. No obstante, habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad. (Vargas, Barrios, & Santiago, 2006).

Competencias laborales generales	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. En este grupo se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresas</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

**Grafico 2.** Tomado de Ministerio de Educación Nacional (2003)  
*Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación de competencias laborales.* Bogotá: MEN

Figura 2. Competencias Laborales Generales

Seguidamente, se encuentran las competencias laborales específicas que se definen como las competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Las competencias laborales específicas habilitan a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. Entendiendo por ocupación a un conjunto de

puestos de trabajo con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen (SENA, 2003). Esta asunción, en la línea de Bunk (1994), nos lleva a considerar una tipología de las competencias profesionales en torno a competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa, cuya resultante final integrada nos lleva a la competencia de acción, que como tal es indivisible. (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013). En este sentido, siguiendo con el referido autor, cabe destacar que:

- Posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Con relación a la línea de Bunk (1994) se presenta la siguiente figura que tomada de Tejada (1999) presenta claridad sobre las competencias de acción. (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Competencia técnica	Competencias metodológica	Competencia social	Competencia participativa
• Comunidad	• Flexibilidad	• Sociabilidad	• Participación
Conocimientos, destrezas, aptitudes	Procedimientos	Formas de comportamiento	Formas de organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasciende los límites de la profesión</li> <li>• Relacionada con la profesión</li> <li>• Profundiza la profesión</li> <li>• Amplía la profesión</li> <li>• Relacionada con la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de trabajo variable</li> <li>• Solución adaptada a la situación resolución de problemas</li> <li>• Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomos</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuales: disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención</li> <li>• Interpersonales: honradez, rectitud, altruismo, espíritu de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de coordinación</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Capacidad de relación</li> <li>• Capacidad de convicción</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Capacidad de responsabilidad</li> <li>• Capacidad de dirección</li> </ul>
Competencia de acción			

Figura 3. Contenido de las competencias

El talento individual es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción. Éstos son los 3 elementos claves en el desarrollo individual; no obstante, se debe aclarar que la finalidad de la optimización del talento humano es potenciar el funcionamiento de una organización empresarial, esto quiere decir que el talento humano es colectivo y comunitario. Esto es una realidad, pero no se debe olvidar la regla básica de la lógica que dice que el todo es la suma de las partes de ese todo. Es decir, la potenciación del talento individual es la base para dicho talento tenga resonancia a nivel organizacional o estructural en la empresa. Pero la base está en la interacción que pueda tener el trabajador con sus capacidades y la organización empresarial como tal; es ésta la que debe garantizar la capacitación y las condiciones apropiadas de acción, de este modo, el compromiso o la motivación estarán asegurados. (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Finalmente, es importante el estudio y la revisión de las teorías en cuanto a las habilidades cognitivas, sin embargo, conocerlas bajo taxonomías o modelos resulta tarea difícil puesto que existen solo metodologías para evaluarlas; Ramos, Herrera, & Ramirez (2010), las habilidades cognitivas se pueden clasificar en básicas y superiores. Las básicas son consideradas como centrales y ayudan a construir las habilidades cognitivas superiores y pueden ser utilizadas en diferentes momentos del proceso de pensamiento y en más de una ocasión. Ahora bien, en la actualidad no existe una taxonomía única de habilidades cognitivas, por lo que, como punto de partida en el presente estudio se utilizó la siguiente clasificación de habilidades básicas y superiores. Habilidades cognitivas básicas: enfoque, obtención y recuperación de información, organización, análisis, transformación y evaluación. Habilidades cognitivas superiores: solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, pensamiento creativo y «melioration» (figura 3). (p.202) (Ramos, Herrera, & Ramirez , 2010).

Habilidades Cognitivas Superiores	Solución de Problemas	Toma de Decisiones	Pensamiento Crítico	Pensamiento Creativo	Melioration
Tarea	Resolver una dificultad conocida	Escoger la mejor alternativa	Entender significados particulares	Crear ideas nuevas, estéticas	Selección de la información apropiada
Habilidades Cognitivas Básicas enfatizadas	Enfoque Organización Transformación	Información Análisis Evaluación	Enfoque Análisis Evaluación	Información Análisis Transformación	Información Organización Transformación
Producto	Solución generalizada	Respuesta justificada	Razones fundamentadas, pruebas, teorías	Nuevos significados, productos	Integración completa de información

Figura 4. Habilidades Cognitivas superiores y básicas

## 2.4 Marco legal

A continuación conoceremos la normatividad que deben cumplir las pequeñas medianas y grandes empresas y todo lo relacionado con los requisitos para no incurrir en alguna falta.

**2.4.1 Ley n°. 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 1°. 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 2°. 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 rurales o urbanos, 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).

**2.4.2. Decreto 410 de 1971 (Marzo 27).** Por el cual se expide el Código de Comercio

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el numeral 15 del artículo 20 de la Ley 16 de 1968, y cumplido el requisito allí establecido.

**Artículo 1. Aplicabilidad de la ley comercial.** Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

**Artículo 13. Presunción de estar ejerciendo el comercio.** Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil.
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto.
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

## **TÍTULO II. De los actos, operaciones y empresas mercantiles**

**Artículo 20. Actos, operaciones y empresas mercantiles – Concepto.** Son mercantiles para todos los efectos legales:

- 1) La adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos en igual forma, y la enajenación de los mismos.
- 2) La adquisición a título oneroso de bienes muebles con destino a arrendarlos; el arrendamiento de los mismos; el arrendamiento de toda clase de bienes para subarrendarlos, y el subarrendamiento de los mismos.
- 3) El recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés.
- 4) La adquisición o enajenación, a título oneroso, de establecimientos de comercio, y la prenda, arrendamiento, administración y demás operaciones análogas relacionadas con los mismos.

5) La intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones.

6) El giro, otorgamiento, aceptación, garantía o negociación de títulos-valores, así como la compra para reventa, permuta, etc., de los mismos.

7) Las operaciones bancarias, de bolsas, o de martillos.

8) El corretaje, las agencias de negocios y la representación de firmas nacionales o extranjeras.

9) La explotación o prestación de servicios de puertos, muelles, puentes, vías y campos de aterrizaje.

10) Las empresas de seguros y la actividad aseguradora.

11) Las empresas de transporte de personas o de cosas, a título oneroso, cualesquiera que fueren la vía y el medio utilizados.

12) Las empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes.

13) Las empresas de depósito de mercaderías, provisiones o suministros, espectáculos públicos y expendio de toda clase de bienes.

14) Las empresas editoriales, litográficas, fotográficas, informativas o de propaganda y las demás destinadas a la prestación de servicios.

15) Las empresas de obras o construcciones, reparaciones, montajes, instalaciones u ornamentaciones.

16) Las empresas para el aprovechamiento y explotación mercantil de las fuerzas o recursos de la naturaleza.

17) Las empresas promotoras de negocios y las de compra, venta, administración, custodia o circulación de toda clase de bienes.

18) Las empresas de construcción, reparación, compra y venta de vehículos para el transporte por tierra, agua y aire, y sus accesorios.

19) Y los demás actos y contratos regulados por la ley mercantil.

**Artículo 21. Otros actos mercantiles.** Se tendrán así mismos como mercantiles todos los actos de los comerciantes relacionados con actividades o empresas de comercio, y los ejecutados por cualquier persona para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales. (Presidente de la república, 1971).

**2.4.3. Ley N° 28015 03/07/2003.** Ley de promoción y formalización de la Micro y Pequeña empresa. (Congreso de La República, 2003).

**Artículo 1. Objeto de la Ley.** La presente Ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

**Artículo 4. Política estatal.** El Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacional, Regionales y Locales; y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación y

articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenible.

## **CAPÍTULO II. Del Marco Institucional para las MYPES**

**Artículo 6. Órgano rector.** El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo define las políticas nacionales de promoción de las MYPE y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.

### **Artículo 7. Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa**

Créase el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa –CODEMYPE como órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (Congreso de La República, 2003).

## Capítulo 3. Diseño Metodológico

### 3.1 Tipo de investigación

Para la realización de esta investigación se utilizó el tipo de investigación no experimental de alcance descriptivo, ya que se logra conocer la importancia y la relación que tiene el colaborador con los factores claves de éxito, por tanto, es necesario la indagación de los criterios, estrategias, elementos claves y demás aspectos necesarios para presentar los resultados y dar cumplimiento a los objetivos.

### 3.2 Población

Para el desarrollo de la investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por 4742 empresas, siendo los datos más actualizados y registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

### 3.3 Muestra

Por considerarse la población demasiado numerosa, se estimó conveniente aplicar la siguiente fórmula, para poder establecer el tamaño de la muestra:

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

Dónde:

n = Muestra

N = Población dada en el estudio = 4742

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

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

$$n = \frac{4554}{12,8}$$

$$n = 355$$

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La información del estudio fue recolectada mediante encuestas y estuvo dirigida a los representantes legales, directivos o administradores de las pymes en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, para conocer la importancia de los colaboradores y su relación con los factores de éxito.

### **3.5 Presentación de resultados**

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

Los datos secundarios partieron de las búsquedas por internet, bibliotecas, archivos, documentos con relación a la investigación.

## Capítulo 4. Administración del proyecto

### 4.1 Recursos humanos

Ana María Osorio Alvares y Hanney Lorena Pacheco Delgado, Estudiantes responsables del trabajo de grado y el profesional Johan Asdrúbal Lázaro Celis, director del trabajo de grado.

### 4.2 Recursos institucionales

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Cámara de Comercio

### 4.3 Recursos Tecnológicos

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

### 4.4 Recursos financieros

Ana María Osorio Alvares	\$ 550.000
Hanney Lorena Pacheco Delgado	\$ 550.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.100.000</b>
<b>GASTOS</b>	
Información	\$ 60.000
Papelería y fotocopias	\$ 50.000
Impresiones	
Transporte	\$ 80.000
Digitación e impresión	\$ 140.000
Preparación informe final	\$ 70.000

Imprevistos	\$ 100.000	
Equipos Tecnológico	\$ 300.000	
Aporte científico	\$ 300.000	
<b>SUMAS IGUALES</b>	<b>\$1.100.000</b>	<b>\$1.100.000</b>

## Capítulo 5. Resultados

### Caracterización básica de la muestra, de las pequeñas empresas en Ocaña

**Tabla 1**

*Sectores Económicos*

<b>SECTOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Comercial	222	63%
Servicios	125	35%
Industrial	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra la participación que tiene cada uno de los sectores económicos en Ocaña.

Fuente: Autoras del proyecto.

### SECTORES ECONÓMICOS

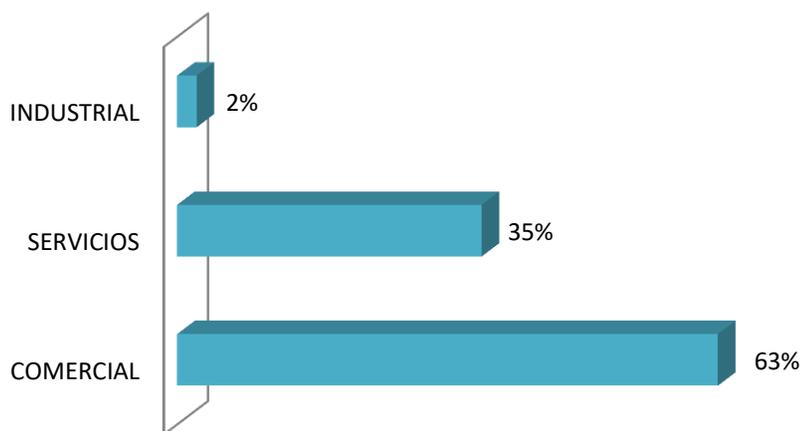


Figura 5. Sectores económicos.

Fue muy importante desarrollar una caracterización a las empresas que fueron objeto de estudio en la investigación, pues a partir de allí, se pudo observar el nivel de participación que

estas tiene en el mercado en cada uno de los sectores económicos, obteniendo como resultado que el 63% de las organizaciones que se encuentran en Ocaña pertenecen al sector comercial, con fines y razones sociales diferentes como es el caso de, papelerías, droguerías, supermercados, almacenes, ferreterías, entre otros, así mismo, 35% son del sector de servicios , laboratorios clínicos, IPS, optometría, inmobiliarias, consultorios, y finalmente, el 2% empresas dedicadas la transformación de productos alimentos y marroquinería.

**Tabla 2**  
*Número de empleados*

NÚMERO DE EMPLEADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 3 empleados	257	72%
4 a 7 empleados	70	20%
7 a 10 empleados	28	8%

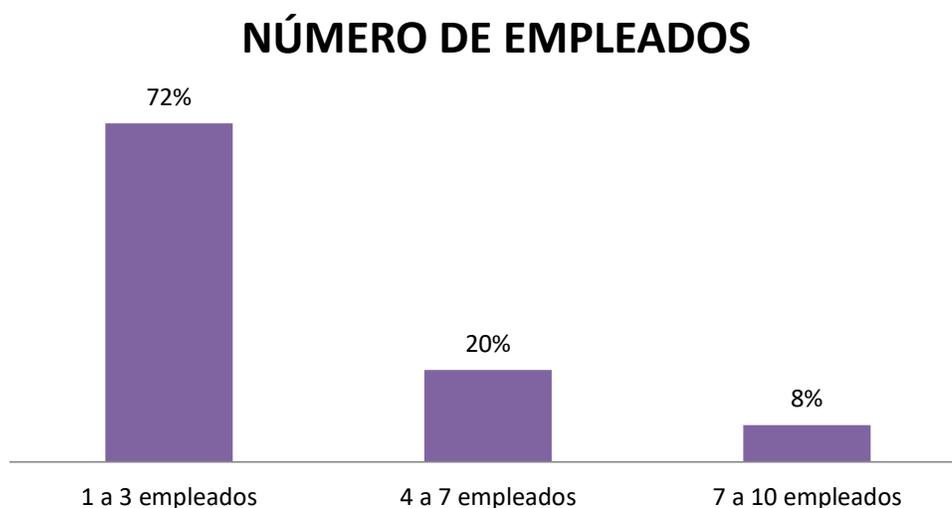


Figura 6. Número de empleados.

**Nota:** En la tabla se muestra la cantidad de empleados que poseen las empresas Ocañeras.

Fuente: Autoras del proyecto.

De acuerdo a los resultados obtenidos con el instrumento aplicado, el 72% de las empresas cuenta con un rango de 1 a 3 empleados, el 20% de las organizaciones mantiene el rango de 4 a 7 empleados, y solo el 8% sostiene un rango de 7 a 10 empleados, lo cual, indica que el nivel de contratación de personal en Ocaña es reducido, puesto que este proceso solo se realiza cuando se es estrictamente necesario, evitando de esta manera elevar los costos.

## 5.1 Importancia de los colaboradores y su relación con los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña

### 5.1.1 Identificar los factores claves de éxito en las empresas pequeñas de Ocaña.

**Tabla 3**  
*Factores claves de éxito en las empresas de Ocaña*

Factores claves de éxito en las empresa de Ocaña	Frecuencia		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Desarrollo de nuevos productos o servicios	228	127	64%	36%
Los proveedores	312	43	88%	12%
Gestionar los procesos.	333	22	94%	6%
Ofrecer al cliente el producto/ servicio más barato	316	39	89%	11%
Esfuerzos de publicidad, promoción y ventas	296	59	83%	17%
Planeación estrategia para proyectar la empresa	68	287	19%	81%
Capacitación permanente a sus empleados.	57	298	16%	84%
Desarrollo profesional de sus colaboradores.	28	327	8%	92%
La comunicación permanente	298	57	84%	16%
La dirección correcta del equipo de trabajo	229	26	65%	7%
La implementación de tecnología de punta	58	297	16%	84%
Un sistema de información organizada	58	297	16%	84%
Asesoría y capacitaciones	132	123	37%	35%
La ubicación	328	27	92%	8%
La marca y la imagen corporativa	339	16	95%	5%
La experiencia y trayectoria en el mercado	286	69	81%	19%
La competencia existente	287	68	81%	19%
Un excelente servicio y atención al cliente	353	2	99%	1%
La calidad de los productos y servicios	355	0	100%	0%
Las estrategias de innovación y creatividad	297	58	84%	16%
Alianzas internacionales	8	347	2%	98%
La intuición en la toma de decisión.	169	186	48%	52%

**Nota:** La tabla presenta información clara sobre los factores de éxito que más inciden en las pequeñas empresas de Ocaña desde la percepción del microempresario de la Región. Fuente: Autoras del proyecto.

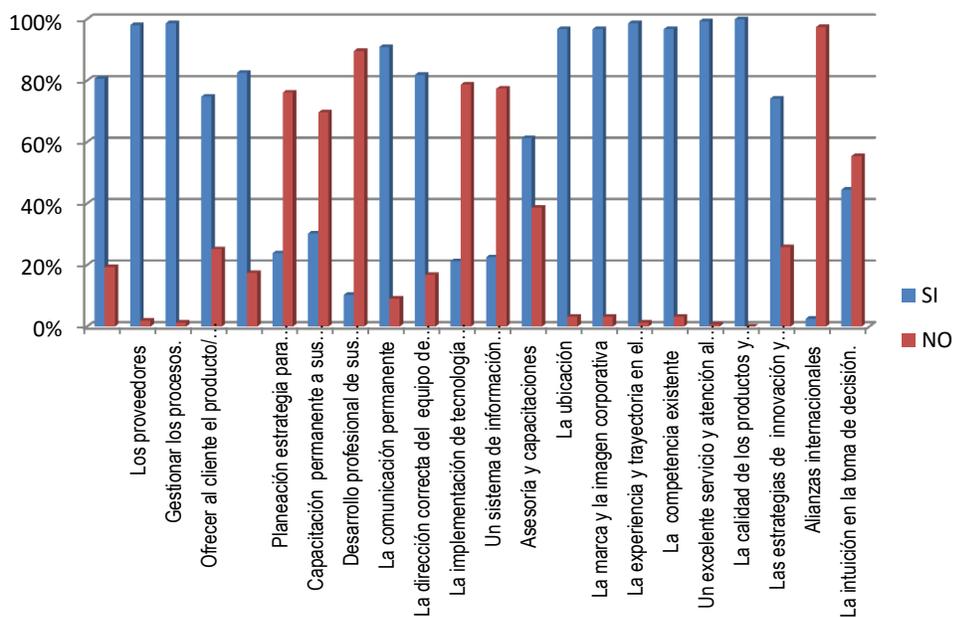


Figura 7. Factores claves de éxito en las empresas de Ocaña.

Leidecker (1984) siempre dejó a consideración que los FCE son características, condiciones o variables que si son debidamente soportados, conservados o administrados tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compete en una industria específica, un referente citado por (Ivonne & Ibarra , 2014).

Incluso Leidecker plantea ciertos aspectos propios y necesarios del éxito empresarial, teniendo en cuenta el análisis ambiental relacionado con todo los clientes externos, la estructura de la industria sobre sus características, el apoyo de expertos para fomentar mejoras y realizar

cambios desde el conocimiento, así mismo, el análisis del cliente pensando en diferenciación o por el contrario consolidar su mercado desde un buen Benchmarking, desde luego, la evaluación de la empresa desde el control, la intuición de líderes y expertos íntimamente, entre otros, sin embargo, desde la percepción del empresario, para que una pequeña empresa logre éxito cuando puede gestionar los procesos correctamente (100%), un 99% considera que la calidad medible desde sus productos y sus servicios, resaltando sobre todo el factor del buen y excelente servicio de atención al cliente, dentro de los factores con mayor oscilaciones, la ubicación, la marca y la imagen corporativa y el ofrecer productos más baratos, permiten que las pequeñas empresas obtengan diferenciación y competitividad ante el mercado empresarial. Dentro de las apreciaciones por parte del encuestado, resulta interesante que con la ubicación siendo central y la marca hace que la empresa logre reconocimiento y desde ese momento alcanza el éxito.

Ahora bien, resulta interesante comprender que los factores que no inciden en el éxito según los empleadores en un 92% es el desarrollo profesional de sus colaboradores, el sistema de información organizada con un 84% en la misma ponderación la capacitación permanente a sus empleados y otros sin relevancia para el empresario la planeación estratégica y la implementación de tecnología de punta debido a que para muchos es más importante el mercado y el proceso, que los permanentes cambios internos.

**5.1.2 Reconocer las habilidades y las competencias que desarrollan los colaboradores de acuerdo a los factores de éxito empresarial.**

**Tabla 4**  
*Habilidades presentes en los colaboradores*

<b>HABILIDADES PRESENTES EN LOS COLABORADORES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Comprensión de situaciones	27	8%
Memorizar-Describir-Narrar-Cuantificar	46	13%
Creatividad e innovación	42	12%
Liderar-Direccionar- Organizar sus funciones	28	8%
Simpatizar y tener empatía con clientes	40	11%
Identificar mejoras-Solventar problemas	52	15%
Analizar-Criticar-Revisar- Evaluar	11	3%
Comprensión de situaciones- Identificar mejoras	10	3%
Comprensión de situaciones- Simpatizar y tener empatía	16	5%
Comprensión de situaciones-Simpatizar -Identificar mejoras	11	3%
Simpatizar- Identificar mejoras	15	4%
Comprensión de situaciones- Memorizar-Liderar	10	3%
Creatividad e innovación-Simpatizar	6	2%
Liderar-Simpatizar	4	1%
Memorizar-Simpatizar	30	8%
Comprensión de situaciones- Memorizar	4	1%
Todas	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla anterior muestra las diferentes habilidades que poseen los colaboradores en las organizaciones. Fuente: Autoras del proyecto.

## HABILIDADES PRESENTES EN LOS COLABORADORES



Figura 8. Habilidades presentes en los colaboradores.

De acuerdo a lo expuesto por Ramos, Herrera, & Ramírez (2010), es muy importante el estudio y la revisión de las teorías en cuanto a las habilidades cognitivas que poseen los trabajadores dentro de las organizaciones, sin embargo, conocerlas bajo taxonomías o modelos resulta tarea difícil puesto que existen solo metodologías para evaluarlas. De esta manera, se busco estudiar las habilidades cognitivas desde las básicas y superiores; es decir, las primeras consideradas como centrales que ayudan a construir en las habilidades cognitivas superiores las cuales pueden ser utilizadas en diferentes momentos del proceso de pensamiento y en más de una ocasión. Ahora bien, en la actualidad no se estudian con precisión una taxonomía única de habilidades cognitivas, y es por ello, que dentro del estudio se utilizó como punto de referencia las variables expuestas por aportes y teorías.

Para el caso de las empresas Ocañeras, existe muy buena participación de los colaboradores sobre todo en la identificación de mejoras y solución de problemas, lo que indica que los trabajadores son primordiales dentro de las organizaciones pues el 15% de ellos participan de forma activa en el crecimiento continuo de la misma; siguiendo este mismo rango, se encuentra que otras de las habilidades son la memorización - la descripción - narración y la cuantificación de las actividades que a diario se desarrollan, pues se encuentran en un 13%, permitiendo con ello que exista una mayor agilidad en los procesos; seguido de la creatividad e innovación con un 12%, pudiéndose observar que ha sido un tema que se ha ido mejorando con el paso del tiempo a nivel empresarial.

Por último, dentro de la recolección de datos, las habilidades se encuentran relacionadas entre sí, partiendo de allí, es valioso que el empleado no solo desarrolla una habilidad sino que unifica varias, caso práctico donde el empleador identifica varias de ellas como, la comprensión de situaciones, la identificación de mejoras y solución de problemas con un 5%; otros argumentan que simpatizar y tener empatía con los clientes e identificar mejoras (4%), pero lo importante es que el colaborador en búsqueda de los mejores resultados trata de desarrollar las habilidades, partiendo de la clasificación desarrollada por Ramos, Herrera, & Ramirez (2010), el empleador de Ocaña tiene una habilidad de superioridad de solucionar problemas con enfoque de organización y transformación de sus procesos para lograr desempeño, lo que nos indica que dichas personas no solo se centran en la tarea de trabajar continuamente, sino también de contribuir a la organización obteniendo así un beneficio recíproco.

Finalmente, se identifica que las habilidades de menor incidencia y por las cuales se debe de trabajar mancomunadamente para obtener los resultados proyectados, son la comprensión de situaciones, memorizar, describir, narrar y cuantificar pero sobre todo liderar, direccionar y organizar procesos con todas las dependencias, problemática causada por no contar con procesos de planeación estratégica definida y estructurada, lo que les limita direccionar correctamente el capital humano y orientarlos a mejorar sus habilidades, razón por la cual son variables necesarias que el empresario debe estudiar ya que el impacto positivo imparte del valor que tiene el capital humano dentro de su organización, entendiendo que todo aquello que se ofrece y se brinda al interior de la organización no es más que una inversión para la misma, ya que a través de este se generan espacios de desarrollo, y al tiempo se incrementa la productividad empresarial.

**Tabla 5**  
*Competencias de los colaboradores*

<b>COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Resolución de conflictos- Trabajo en equipo- Liderazgo	20	6%
Comunicación efectiva	60	17%
Adquisición de conocimientos y experiencia	59	17%
Elaboración de proyectos- Planes e informes reales	18	5%
Reconocimiento de problemas y de soluciones	17	5%
Uso correcto de los recursos	87	25%
Innovación- Transformación-Creatividad	32	9%
Comunicación- Recursos	18	5%
Recursos-Innovación	8	2%
Resolución de conflictos- Comunicación	4	1%
Resolución de conflictos- Recursos	4	1%
Resolución de conflictos-Comunicación efectiva- Reconocimiento de problemas	3	1%
Resolución de conflictos- Reconocimiento de problemas	6	2%
Resolución de conflictos- Comunicación efectiva- Recursos	3	1%
Resolución de conflictos- Comunicación efectiva- Reconocimiento- Recursos	2	1%
Reconocimiento de problemas- Recursos	1	0%
Todas	13	4%
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>

**Nota:** En la tabla se muestran las competencias que desarrollan los colaboradores en las pequeñas empresas. Fuente: Autoras del proyecto.



Figura 9. Competencias de los colaboradores.

Según Díaz (2005), existen una serie de competencias laborales, que se desarrollan o se llevan a cabo a diario en las empresas, las cuales se pueden clasificar como básicas, aquellas que se requieren para poseer un perfil de empleabilidad mínimo para ingresar a un trabajo, y que a su vez se adquieren en la formación básica, también se encuentran las genéricas, que se ubican en los diversos ámbitos de función tales como; trabajo en equipo, comunicación efectiva, etc., y finalmente las específicas que están directamente relacionadas con los aspectos técnicos del cargo. (Vargas, Barrios, & Santiago, 2006). Pero la importancia de la clasificación anterior, radica en comprender que competencias desarrolla el empleado para alcanzar factores indispensables del éxito, de acuerdo a los datos, hay que decir que el 17% de las organizaciones estudiadas considera que las competencias menos desarrolladas por el empleado es la

elaboración de proyectos, planes e informes reales y la búsqueda de adquisición de nuevos conocimientos y experiencia, pues aun siendo solucionadores de problemas no son capaces de reconocerlos debido a que se ajustaron a un proceso diario estable y poco cambiante donde no buscan desarrollo y crecimiento profesional y por tanto para el empresario no ha sido un factor clave de éxito, pues con años de funcionamiento no les afecta directamente. El 25% de los empleadores confirman que la mejor competencia es el uso correcto de sus recursos, lo que indica que las medidas y los métodos implementados han tenido buenos resultados en el desarrollo de dichas competencias, pues sus colaboradores contribuyen en gran medida para que estos no sean empleados de manera incorrecta.

Sin embargo, es tema de preocupación la falta de reconocimiento de problemas y la manera en como emplearan los recursos en estos casos, siendo un tema de vital importancia para las organizaciones, de allí que deben revisar y analizar las causas por las cuales se están presentando estos inconvenientes, donde para muchas de ellas no es motivo de alarma, mientras tanto, se debe tener en cuenta dichos aspectos ya que son detalles que afectan el clima organización y la dirección, al no romper paradigmas y permitir que sus colaboradores desde la toma de decisión tengan las capacidades de reconocer futuros problemas.

Por tanto, actualmente existen empresas que se encuentran en constante observación y vigilancia, con el fin de poder detectar a aquellos colaboradores que son indispensables e importantes, pues cuentan con una gran variedad de competencias laborales específicas, las cuales se definen y son consideradas como las necesarias para el desempeño de las funciones propias de la organización.

**Tabla 6***Frecuencia con la que los colaboradores hacen aportes*

<b>FRECUENCIA CON LA QUE LOS COLABORADORES HACEN APORTES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	52	15%
Algunas veces	284	80%
Nunca	9	3%
NR	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra la frecuencia con la que los colaboradores han realizado aportes a la organización. Fuente: Autoras del proyecto.

### FRECUENCIA DE LOS APORTES DEL COLABORADORES

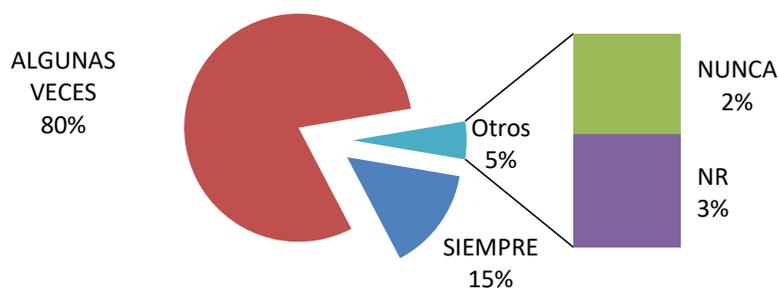


Figura 10. Frecuencia con la que los colaboradores hacen aportes.

Para Leidecker (1984), los factores claves de éxito no son más que una serie de características, condiciones o variables que cuando se encuentra debidamente soportadas, conservadas o administradas generan un buen impacto a nivel empresarial; por esta razón, la gerencia debe influenciar y motivar de alguna u otra forma a los colaboradores para que generen

aportes con el fin de tomar mejores decisiones que ayuden a llevar a la empresa al éxito. (Ivonne & Ibarra , 2014).

Al observar la frecuencia o nivel de participación que tienen los colaboradores en las empresas Ocañeras, se puede ver que no es tan bueno como se desea, ya que el 80% de ellos solo en algunas ocasiones desarrollan o realizan mejoras o cambios exitosos a los procesos, lo que indica que no existe una participación constante por parte de estos para que la organización mejore, pues tan solo el 15%, lo realiza de una manera permanente.

Con respecto a lo mencionado, cabe que decir que las competencias que desarrollan los trabajadores a nivel empresarial, contribuyen a que se generen nuevas y mejores alternativas para incrementar el rendimiento laboral y organizacional, lo cual, sin duda alguna constituye la finalidad de la aplicación del modelo denominado gestión por competencias, entonces las empresas Ocañeras deben enfatizar, motivando a sus trabajadores para que participen y ayuden a la realización de cambios y mejoras a nivel interno con el fin de que se mejoren tanto los procesos que se desarrollan a nivel interno como externo.

Por último, es importante resaltar que este es un tema que se ha venido trabajando de manera paulatina, pues es una nueva realidad que ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose en potenciar al máximo las competencias de su personal para que de esta manera se logre un buen liderazgo que de manera democrática se pueda obtener un equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y la de sus miembros.

**Tabla 7**  
*Áreas donde participan los colaboradores*

<b>AREAS EN LAS QUE LOS COLABORADORES HAN APORTADO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Producción	71	20%
Financiera/Contable	54	15%
Mercadeo	122	34%
Administrativo/Legales	26	7%
Gestión del talento	15	4%
financiera/contable- mercadeo	29	8%
Producción-Financiera/Contable-Mercadeo	15	4%
Financiera/Contable- Administrativo/Legales	11	3%
Producción- Mercadeo	12	3%
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La tabla muestra las diferentes áreas en las que los colaboradores han realizado mejoras o cambios dentro de la organización. Fuente: Autoras de proyecto.

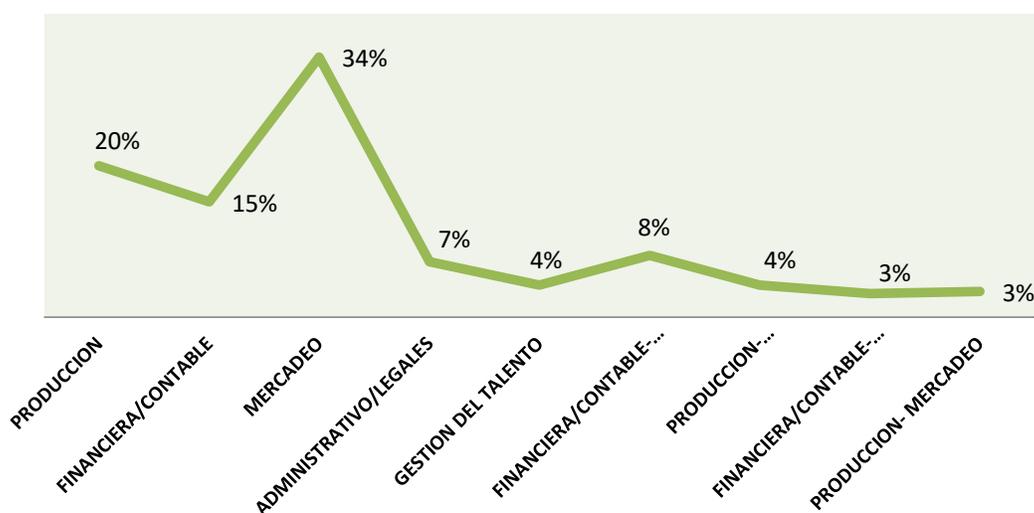


Figura 11. Áreas donde participan los colaboradores.

Los factores claves de éxito dependen de los procesos de intervención, acompañamiento, participación y desarrollo que tenga el empleado desde su labor, de ahí, que si se logra esa interacción de empresa-empleado, cada una de las áreas alcanzará los objetivos propuestos, que directa o indirectamente alcanzan procesos estables con miras de éxito. Así pues, tenemos que

dentro de las organizaciones a nivel regional se cuenta con una buena participación y aporte por parte de los colaboradores en el área de mercadeo con un 34%, lo que nos indica que en Ocaña existe un alto grado de análisis y acompañamiento por parte de todo el personal, es necesario destacar, que muchos empleados pertenecen a dicha área, por tanto están siempre en la búsqueda de información que conlleve a la organización y a todo su grupo de trabajo a desarrollar mejores procesos en el servicio y atención al cliente; seguida del área de producción con en 20% y finalmente con las áreas financiera y contable en un 15%.

Desde la observación y teniendo en cuenta las apreciaciones del empleador, lograron mejorar el manejo de archivo y documentación, al solicitar programas contables y financieros, así mismo, plantearon la facilidad de pago para los clientes fieles y así poder atraer los potenciales. En algunos casos, de pequeñas empresas de producción y de servicio los empleados desarrollaron desde la creatividad, procesos innovadores buscando mejores rendimientos en poco tiempo. Ahora, en las pequeñas empresas son pocos los aportes y cambios desarrollados por la dirección y los colaboradores, es así como muchas veces las mismas se limitan a fortalecer el factor de éxito y sobre todo, a no promover gestión humana y allí cuando se visualiza ausentismo de los beneficios a todo el capital humano.

**5.1.3 Establecer la relación y la importancia que existe entre los colaboradores y los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña.**

**Tabla 8**

*Importancia de los colaboradores en el desarrollo de los factores claves de éxito*

<b>IMPORTANCIA DE LOS COLABORADORES EN EL DESARROLLO DE LOS FACTORES CLAVES DE EXITO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	269	76%
<b>NO</b>	86	24%
<b>TOTAL</b>	355	100%

**Nota:** La tabla agrupa datos cuantitativos sobre la importancia que tiene un colaborador actualmente en las empresas para desarrollar factores claves de éxito.

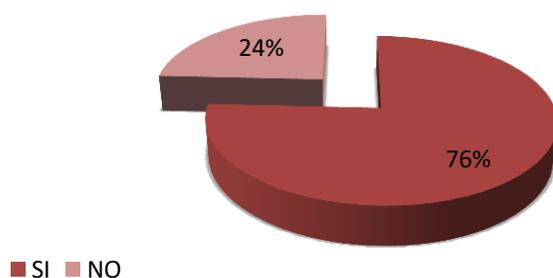


Figura 12. Importancia de los colaboradores en el desarrollo de los factores claves de éxito.

(Vasquez, 2013), establece que es importante para lograr el éxito que toda clase de organización lleve una buena gestión y planificación de los recursos humanos; buscando la implementación de estrategias encaminadas hacia la satisfacción del personal, logrando como tal obtener personas comprometidas con dichos factores, sin embargo, las percepciones resultan diferentes entre cada empleador, es por ello, que partiendo de los resultados, se obtiene que el 76% consideró los colaboradores son importantes dentro de las empresas de Ocaña en el desarrollo de los FCE y el 24% opina que no tiene relación, aunque es contradictorio con los resultados anterior sobre la relación, la causa surge en que un microempresario evalúa a su

empleado por desempeño y labor, dejando de lado, los procesos, los aprendizajes, la participación de manera propositiva y constructiva y por último, el apoyo prestado del mismo para fortalecer los factores, aunque incide en el desarrollo jamás se reconoce como el promotor de los mismos.

**Tabla 9**

*Factores claves de éxito, relación e importancia del colaborador para alcanzarlo*

<b>Cuáles de los siguientes factores considera importantes para alcanzar el éxito en su empresa</b>	<b>RELACION</b>	<b>NO RELACION</b>	<b>RELACION</b>	<b>NO RELACION</b>
Desarrollo de nuevos productos o servicios	28	327	8%	92%
Los proveedores	19	336	5%	95%
Gestionar los procesos.	34	321	10%	90%
Ofrecer al cliente el producto/ servicio más barato	17	338	5%	95%
Esfuerzos de publicidad, promoción y ventas	25	330	7%	93%
Planeación estrategia para proyectar la empresa	5	351	1%	99%
Capacitación permanente a sus empleados.	67	288	19%	81%
Desarrollo profesional de sus colaboradores.	15	340	4%	96%
La comunicación permanente	319	36	90%	10%
La dirección correcta del equipo de trabajo	234	121	66%	34%
La implementación de tecnología de punta	34	321	10%	90%
Un sistema de información organizada	22	333	6%	94%
Asesoría y capacitaciones	68	287	19%	81%
La ubicación	8	347	2%	98%
La marca y la imagen corporativa	23	332	6%	94%
La experiencia y trayectoria en el mercado	10	345	3%	97%
La competencia existente	7	348	2%	98%
Un excelente servicio y atención al cliente	347	8	98%	2%
La calidad de los productos y servicios	330	25	93%	7%
Las estrategias de innovación y creatividad	49	306	14%	86%
Alianzas internacionales	1	354	0%	100%
La intuición en la toma de decisión.	24	331	7%	93%

**Nota:** La grafica agrupa información de los factores claves de éxito pero desde la percepción del empresario se estudia la relación o no relación que tiene el empleado sobre los mismos. Fuente: Autoras del proyecto.

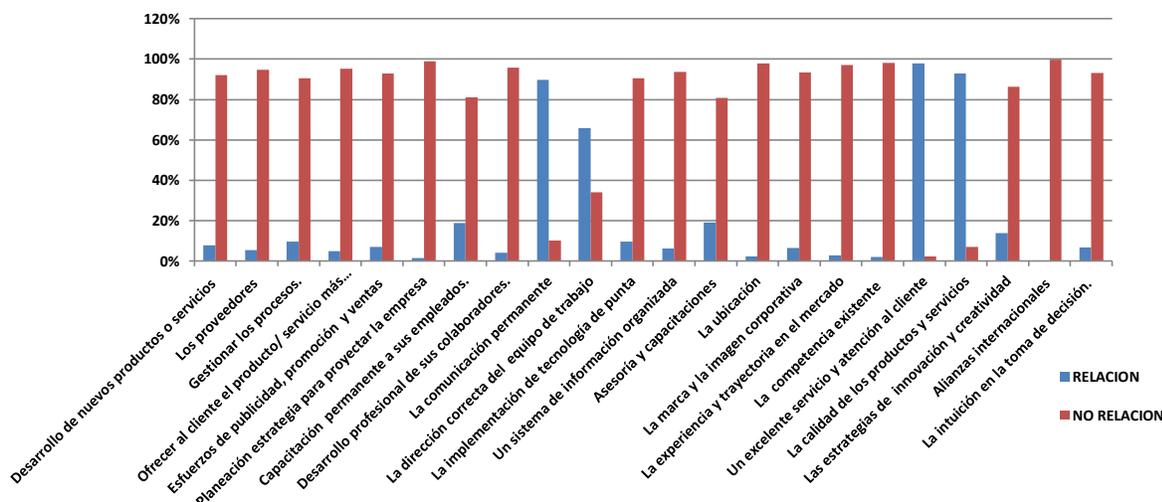


Figura 13. Factores claves de éxito, relación e importancia del colaborador para alcanzarlo.

(Idalberto, 2002) es uno de los precursores más importante en la ciencia de la administración y destacó la importancia del capital humano dentro de las organizaciones incluso, considera desde la gestión, ser seres dotados de personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades donde les permite hacer y lograr una gestión adecuada (optimización, rendimientos, productividad, eficiencia) de los recursos organizacionales y el desempeño que como activadores funcionales alcanzan a dinamizar la organización en su totalidad a través del esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.

Y es que desde la realidad, en Ocaña muchos empresarios poco piensan y comporten los aportes de Idalberto, el 98% de la muestra argumentan que el empleador tiene alta relación y

dependencia con el servicio y atención al cliente, debido a que si logran satisfacer al cliente, la empresa podrá disfrutar de competitividad y éxito. Otros argumentan que los empleados deben enfocar todos los procesos, servicios y productos a la calidad, por eso existe tanta relación, un 90% opina que siendo la comunicación buen factor de éxito, indiscutiblemente depende de todo el capital humano, lograr buen dialogo, veracidad en la entrega de información y en la interrelación personal, de allí que facilita la dirección correcta del trabajo en equipo, donde cada colaborador conocer de sus funciones y procesos permita la interacción con los demás miembros logrando excelente desempeño y rendimiento laboral.

Sin embargo, a través de la gráfica se puede ilustrar que existe poco reconocimiento y valor al capital humano con relación a los factores de éxito, es decir, las oscilaciones de no relación son mayores, el 99% de la totalidad de la muestra, considera que los colaboradores no tienen ninguna relación con procesos y planeaciones estratégicas, solo existen para dar cumplimiento a las tareas delegadas, de igual forma que en un proceso de alianzas con proveedores nacionales e internacionales no intervienen los empleados, de hecho, referente a los datos, un 90% plantea que el colaborador debe relacionarse con el servicio y la atención, mas no con el desarrollo de nuevos productos o servicios, lo que resulta desfavorable porque no fomentan fuertemente la creatividad y la innovación, así mismo, otro hallazgo es el tema de la implementación de tecnología de punta considerándose un proceso de gestión y desde la dirección y no del talento humano. Sin duda, los demás FCE presentan una ponderación por debajo del 50%, lo que concluye que es muy poca la intervención que tiene el empleado frente a dichos factores, teniendo claro que depende de la percepción del microempresario.

**Tabla 10**

*Relación de los colaboradores con los factores claves de éxito*

RELACION DE LOS COLABORADORES CON LOS FACTORES DE ÉXITO	Frecuencia	Porcentaje
SI	90	25%
NO	265	75%
TOTAL	355	100%

**Nota:** La tabla muestra la relación constante que poseen los colaboradores de las empresas con los factores claves de éxito. Fuente. Autoras del proyecto.

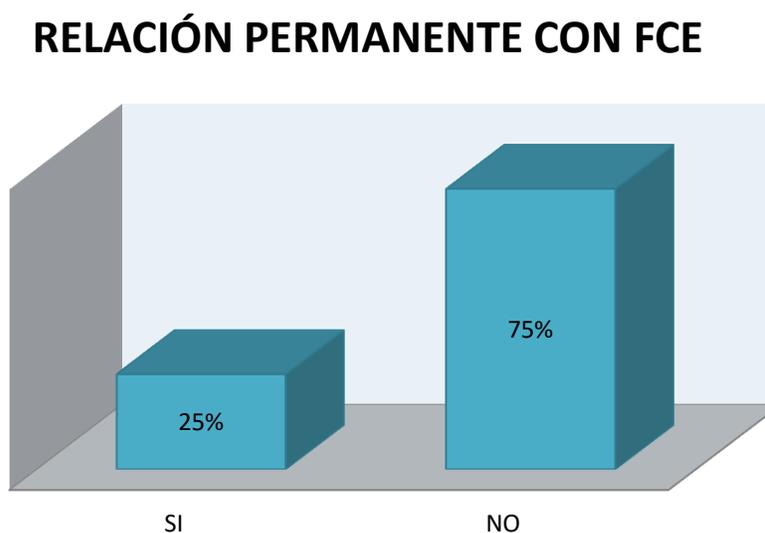


Figura 14. Relación constante con los factores claves de éxito.

Las pequeñas empresas poco han evaluado la relación permanente con factores de éxito, ya que muchos consideran a los mismos, variables básicas del mercado, pero realmente el grado de complejidad de las mismas hacen que muchas empresas hoy día tengan poca participación en el mercado o estén a la espera de cerrar el ciclo de vida empresarial en menos tiempo del proyectado, entonces, el aislamiento de cada FCE ante los empleados es amplio, pues logran interacciones frente situaciones no controladas y extraordinarias obligando al empleado a

solventar problemáticas. Estos aspectos se logran reconocer durante la investigación y se comprende que solo el 25% permite que el empleado se relacione permanentemente con dichas variable y el 75% no logra dicho proceso y evitan que dichos aspectos terminen en manos de los colaboradores.

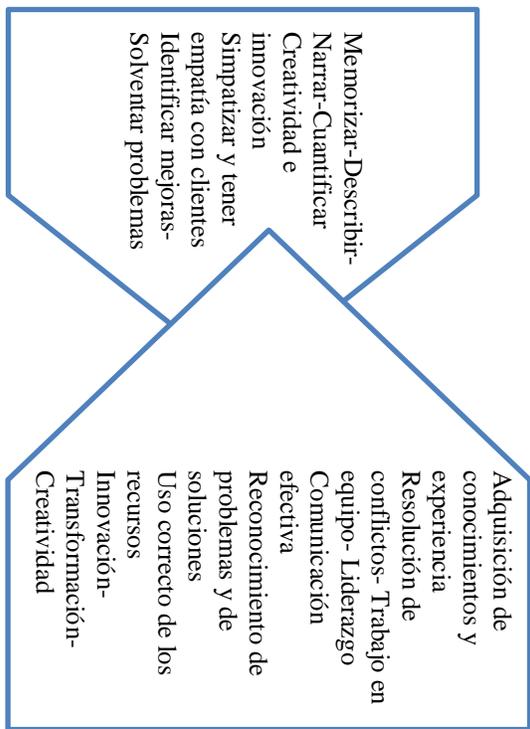
**Reporte de la investigación.**

**FCE CON MENOS INCIDENCIA**  
 Planeación estrategia para proyectar la empresa  
 Desarrollo profesional de sus colaboradores.  
 Alianzas internacionales  
 La implementación de tecnología de punta  
 Un sistema de información organizada

**FACTORES CLAVES DE EXITO**  
 La ubicación.  
 La marca y la imagen corporativa.  
 La experiencia y trayectoria en el mercado.  
 Gestionar los procesos.  
 Ofrecer al cliente el producto/ servicio más barato.  
 Esfuerzos de publicidad, promoción y ventas.  
 La calidad de los productos y servicios.  
 Un excelente servicio y atención al cliente.  
 Las estrategias de innovación y creatividad.

**HABILIDADES**  
**Solución de problemas**  
 pensamiento crítico      Toma de decisiones

**Factores de éxito que se relaciona con el colaborador**



**Un excelente servicio y atención al cliente**  
**La calidad de los productos y servicios**  
**La comunicación permanente**  
**La dirección correcta del equipo de trabajo**

**COMPETENCIA**

<b>1. Competencia técnica</b>	<b>2. competencia metodológica</b>
<b>3. competencia social</b>	<b>4. Competencia participativa</b>

Figura 15. Relación con los colaboradores.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Los factores claves de éxito generan dinámicas organizacionales sostenibles, de hecho, permite que se direccionen correctamente las estrategias, desde luego, los enfoques administrativos sin el estudio de factores críticos de éxito, pierden el eje transversal del éxito y la competitividad, en este sentido, es importante que las empresas Ocañeras trabajen en el fortalecimiento de los factores y desde las competencias y habilidades que la misma dirección reconoce de sus colaboradores, puedan interrelacionarse mediante un proceso de toma de decisión, ya sea desde sus funciones o áreas a las que pertenece; Es claro, que todo los colaboradores internos y externos comiencen un proceso de sensibilización y de conocimiento sobre el tema estudiado, con el fin de que exista mejor reconocimiento de los mismos y proyecten estrategias desde los mismos factores para promover competitividad y desarrollo, ya que resulta difícil para tantas empresas pequeñas sobrevivir y abarcar mercados cuando la competencia es realmente fuerte.

En este orden de ideas, es imprescindible que se fomenten y se desarrollen mediante buenas prácticas, las mejores habilidades y competencias en los miembros de la organización para que coadyuven al desarrollo de FCE, para ello, es necesario que planifiquen estratégicamente procesos y actividades asertivas en la dirección de objetivos sin dejar de lado los cargos actuales y futuros, debido a que es una de las mayores falencias en dichas organizaciones.

Finalmente, es importante realizar estudios donde se logre una mayor profundización de los factores claves de éxito para generar nuevos aportes científicos que busquen comprender y conocer en totalidad el campo empresarial de las pequeñas empresas de Ocaña y es que lo anterior parte de la importancia que tienen este tipo de estudio en las organizaciones, ya que les permite contar con sistemas sólidos y veraces, a través de nuevos conocimientos, nuevas y correctas prácticas administrativas y sobre todo, de nuevas perspectivas gerenciales.

## Capítulo 7. Conclusiones

Las pequeñas empresas de Ocaña inciden directamente en la sostenibilidad económica que tiene actualmente la región, de allí, se logra reconocer en ellas qué factores son claves para alcanzar el éxito de estas mismas, partiendo de allí, se logró estudiar a 355 pequeñas empresas de Ocaña, donde se obtuvo que los factores más importantes para el éxito de una organización con estas características son la ubicación, la marca y la imagen corporativa y la experiencia y trayectoria en el mercado, para lograr credibilidad y reconocimiento en el mercado, además de, gestionar los procesos, ofrecer al cliente productos y servicios más baratos, de calidad y con excelente atención, finalmente fomentar innovación y creatividad para lograr cambios positivos y excelentes rendimientos económicos.

Ahora bien, desde la percepción del empleador, los colaboradores solo tienen relación e importancia en cuanto a los factores del excelente servicio y atención al cliente, el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios, la correcta interacción con los compañeros desde una buena comunicación y excelente participación dentro del equipo de trabajo. Con estos resultados se identifican las competencias y las habilidades que tienen los colaboradores para apoyar los factores críticos de éxito, tales como: conocimientos y experiencia para la resolución de conflictos, habilidades interpersonales dentro del trabajo en equipo, liderazgo y excelente comunicación, competencias para el reconocimiento de problemas y de soluciones, uso correcto de los recursos y el valor agregado de sus labores desde la innovación, transformación y creatividad.

Finalmente, se obtiene que en las empresas de Ocaña, los colaboradores no tienen relación permanente con los factores claves de éxito, desde los datos cuantitativo más del 70% de los empleadores reconocen solo la labor que día a día desarrolla el empleado, dejando de lado el valor y el excelente aporte que genera el mismo a través de innovaciones y conocimientos, sin importar que solo lo hayan realizado en las áreas financiera-contable, de producción y de mercadeo, de ahí, que bajo dichos resultados el empleado es un activo valioso en la construcción de rendimientos productivos y económico, y no un capital importante por su directa e indirecta participación con los factores claves de éxito, siendo el talento humano uno de los elementos con más incidencia en el reconocimiento y construcción de los mismos dentro y fuera de la organización.

## 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](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672)
- Anyeli, G., & Galviz, e. (2015). *Diagnóstico de la situación actual de las pymes del municipio de Ocaña, norte de Santander, frente a la adopción de las normas internacionales de información financiera (Niif para pymes)*. Trabajo de Grado .
- Banco de la Republica. (s.f.). *Banco de la Republica*. Recuperado el 31 de Agosto de 2016, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/247.htm>
- Barragán, J., Castillo, J., & Guerra, P. (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica*.
- Barrera, A. (2005). *Unisabana*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/7685/123756.pdf?sequence=1>
- Bautista, P. (2013). *Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca*. tesis.
- Bautista, P. (2013). *Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca*. tesis.
- Cabrera, A., Lopez, P., & Ramírez, C. (Marzo de 2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Universidad Central*.
- Carlos, I., & de la Sancha, E. (2013). *La Evolución del Concepto de Competencia en la Teoría de la Conducta*.
- Chávez, N. (07 de Octubre de 2008). *Gerencie.com*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2016, de [http://www.degerencia.com/articulo/involucrar\\_y\\_comprometer\\_al\\_empleado](http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado)
- Concepto y definicion. (16 de Febrero de 2015). *Concepto y definicion*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de <http://conceptodefinicion.de/>
- Congreso de La República. (07 de Marzo de 2003). *Ley n° 28015*. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de *\_A\_ Ley 28015 mype.doc*: <http://www.mintra.gob.pe/>
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia, XVI(46)*, 169-182.
- Fernández, Á., & Gómez, P. (2014). *Factores Claves de Éxito y la Competitividad de las Empresas en el Valle del Cauca*. tesis .
- Fuentes, S. (Marzo de 2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzaltenango*. Tesis, Universidad Rafael Landívar.
- Grupo de Investigación en Desarrollo Socioempresarial (GIDSE). (Diciembre de 2009). *scienti.colciencias*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de <http://scienti.colciencias.gov.co:8080/gruplac/jsp/visualiza/visualizagr.jsp?nro=00000000010538>
- Guerrero, A., & Hernández, A. (2008). *Propuesta de un plan de mercadeo para los almacenes timana de la ciudad de ocaña con el propósito de plantear estrategias de mejoramiento en ventas*. tesis .
- Idalberto, C. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Ivonne, G., & Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Dimension Empresarial, XII(2)*, 117-126.

- Jaramillo, M. (2006). *Enfoque Humanístico 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>
- Johanna, L., & Parra, J. (2014). *Diseño de una estrategia de comunicación interna que fortalezca el servicio y atención al cliente de uno de los supermercados diego éxito en ocaña norte de santander*. tesis .
- Losa, F. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, II(1), 65-90.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *ISSN* , 2-11.
- Miralles, M. (2013). *Factores que influyen en el éxito empresarial: recurso humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. Barcelona: Bellaterra.
- Mosquera, A. (2015). *Relación entre los factores de competitividad y el ciclo de vida empresarial*. Tesis Magister, Ocaña.
- Mosquera, A., Pérez, L., Sánchez, M. L., Ibáñez, N., & Guerrero, Y. (Febrero de 2013). *pymes y corporaciones 2013* . Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de Wordpress: <https://pymesycorporaciones2013.wordpress.com/2013>
- Nicko, G. (2003). *Participación de los intermediarios financieros bancarios y no bancarios en el desarrollo de las PYMES textiles en lima metropolitana*. Tesis , Lima .
- Paola, B. (2013). *Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca*. tesis.
- Peggy, C., & Vega Georgina. (2001). *la Gestión por Competencias*. tesis , Antofagasta.
- Pérez, M. (2016). Las áreas funcionales de la empresa. *Publicaciones Didácticas*, 1-4.
- Presidente de la república. (27 de Marzo de 1971). *Decreto 410 de 1971*. Recuperado el 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=41102>
- Ramos, A., Herrera, J., & Ramirez , S. (3 de Enero de 2010). Desarrollo de habilidades cognitivas con aprendizaje móvil: un estudio de casos. *Científica de Educomunicación*, XVII(34), 201-209.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
- Rodriguez, V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, I(2), 20-33.
- Romero, R., Salvador, N., & Toledo, C. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *culcyT*, 5-14.
- Ruiz, M., Bruno, J., & Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 64-91.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 93-124.
- Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. (FAEDPYME, Ed.) *Faedpyme International Review*, II(4).
- Sergio, H., & Rodríguez. (s.f.). *introducción a la administración teoría general administrativa origen , evolución y vanguardia* (Vol. iv).
- Servín, J. (28 de Noviembre de 2012). *io-Pymero*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2016, de <http://www.pymero.com.mx>

- Torrado, L. (2013). *Fortalecimiento del Area De Recursos Humanos en La E.S.E. del Hospital Emiro Quintero Cañizares*. Universidad del Rosario. (2016). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016
- Urbano, R., & Rodriguez , D. (2008). *Factores Internos de Exito en las empresas de Familia pertenecientes al Sector alimentos En Colombia*. Universidad La Salle, Bogota.
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entremado, I(2)*, 20-33.
- Vargas, M., Barrios, B., & Santiago, L. (2006). Competencias laborales y la formación universitaria. *Revista Psicologia Desde El Caribe* .
- Vasquez, Y. (2013). *La gestión del talento humano, estrategia clave para*. tesis especializacion , universidad militar nueva granada, Bogota .
- Villegas, G. (16 de Mayo de 2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. *EAFIT*, 1-26.
- YeinI, N., & Noriega, M. (2015). *Análisis del comportamiento del sector comercial y de servicios frente al uso de las páginas web como estrategia de posicionamiento de las pymes legalmente constituidas en la ciudad de Ocaña Norte de Santander*. Trabajo de Grado .



## Apéndice A. Encuesta.

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

**Objetivo de la encuesta:** Importancia de los colaboradores y su relación con los factores claves de éxito en las pequeñas empresas de Ocaña.

Nombre de la empresa:		Número de trabajadores:		
Nombre del representante legal/administrador:		Celular:		
Sector				
<b>1. Cuáles de los siguientes factores considera importantes para alcanzar el éxito en su empresa.</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	Señale con un X, Si los colaboradores son importantes y se relación con el factores claves de éxito
El desarrollo de nuevos productos o servicios es importante en su empresa.				
Los proveedores son claves para lograr crecimiento, permanencia y competitividad.				
Los colaboradores para gestionar los procesos.				
Ofrecer al cliente el producto/ servicio más barato				
Hacer esfuerzos de publicidad, promoción y ventas				
Planeación estrategia para proyectar la empresa.(Metas –Objetivos)				
Capacitación permanente a sus empleados.				
Desarrollo profesional de sus colaboradores.				
La comunicación permanente				
La dirección correcta del equipo de trabajo				
La implementación de tecnología de punta				
Un sistema de información organizada (Funciones-procedimientos-Procesos)				
Recibir asesoría y capacitaciones para obtener oportunidades de mejoras.				
La ubicación porque acceden los clientes con facilidad				
La marca y la imagen corporativa				
La experiencia y trayectoria en el mercado				
La competencia existente				
Un excelente servicio y atención al cliente				
La calidad de los productos y servicios				
Las estrategias de innovación y creatividad de los procesos y de la búsqueda diferenciadora				
Alianzas internacionales para lograr expansión y crecimiento				
La intuición en los procesos de toma de decisión.				

2. Cuáles de las siguientes habilidades reconoce de sus colaboradores

- Comprensión de situaciones
- Memorizar, describir, narrar, cuantificar
- Analizar, criticar, revisar y evaluar correctamente los procesos y el mercado
- Creatividad e innovación
- Liderar, direccionar y organizar sus funciones y actividades
- Simpatizar y tener empatía con clientes (Satisface al cliente)
- Identificar mejoras, solventar problemas

3. Las competencias que desarrollan sus colaboradores en la empresa son:

- Resolución de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, proactividad
- Comunicación efectiva de sus procesos
- Adquisición de Conocimientos y experiencia sobre la empresa y el cargo
- Uso correcto de equipo, herramientas y maquinarias
- Reconocimiento de problemas y la implementación de soluciones.
- Elaboración de proyectos, planes e informes reales y de prospectiva.
- Innovación, transformación, creatividad e implementación de nuevas estrategias, procesos, productos, etc.

4. Su colaborador ha realizado mejora o cambios exitosos a los procesos.

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

5. En cuales de las siguientes áreas el colaborador ha realizado mejoras o cambios.

- Producción
- Financiera- Contable
- Mercadeo
- Administrativos /Legales
- Gestión del talento humano

6. Son para usted sus colaboradores importantes en el desarrollo de los factores claves de éxito.

SI \_\_\_ NO\_\_\_

7. Considera que sus colaboradores se relacionan permanentemente con los factores claves de éxito

SI \_\_\_ NO\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

**Apéndice B. Listado de las empresas que fueron encuestadas para la realización del proyecto de investigación.**

NOMBRE DE EMPRESA	NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL	NÚMERO EMPLEADOS	SECTOR ECONOMICO
ABASTO LA CRECIENTE	JULIO ALVAREZ	3	COMERCIAL
ABASTOS EL COMPITA	NORIS ALVERNIA	2	COMERCIAL
ABASTOS EL PORVENIR	ANGELINA TORRES	2	COMERCIAL
ABASTOS LEON	JESUS AMAYA	2	COMERCIAL
ABASTOS PRIMAVERA	MARGOT PEREZ	2	COMERCIAL
ABASTOS TORCOROMA	ANTONIO ALVAREZ	3	COMERCIAL
ACTUAL SHOES.	JUDITH BIGLES	2	COMERCIAL
ALELI BOUTIQUE	MAURICIO PORTILLO	2	COMERCIAL
ALMACEN AGUACLARA	CARLOS CLARO SANCHEZ	2	COMERCIAL
ALMACEN ALFA	GUSTAVO BARBOSA	4	COMERCIAL
ALMACÉN CRISAAHERD.	JACKELINE RODRÍGUEZ	2	COMERCIAL
ALMACEN DE REPUESTOS MOSONIA	MAURICIO GRANADOS	4	COMERCIAL
ALMACEN EL GANGAZO	BETTY GOMEZ	2	COMERCIAL
ALMACEN EVERTIF	ALCIRA SALAZAR	3	COMERCIAL
ALMACEN LOS GUACHO	MARY LUZ GOMEZ G	3	COMERCIAL
ALMACEN OASIS	KARINA NAVARRO	2	COMERCIAL
ALMACEN SURTI FACIL	ANTONIO SEPULVEDA	5	COMERCIAL
ALMACEN TODO PRECIOS	PEDRO REYES	3	COMERCIAL
ALMACEN VIDRIOS PLANOS	JIMY PAREDES	3	COMERCIAL
ASADERO BUEN SABOR	LUIS OVALLOS	3	COMERCIAL
AUTOSERVICIO EL CAMPEON	JUAN PABLO QUINTERO	3	COMERCIAL
AUTOSERVICIO OLIMPICO	JHON AREVALO	3	COMERCIAL
BAR EL ATICO	JOSE PATIÑO	3	COMERCIAL
BILLARES DANBIO	YUDYS MARIA CARRASCAL	3	COMERCIAL
BILLARES EL DORADO	TELLEZ	2	COMERCIAL
BILLARES LOS CRISTALES	JORGE SALAZAR	2	COMERCIAL
BILLARES NACIONAL	CECILIA CUELLAS	3	COMERCIAL
BODEGA SAN JOSE	BAIRON SERNA	2	COMERCIAL
BOSQUE KI'S	CLAUDIA GÓMEZ	3	COMERCIAL
BOUTIQUE ASFARI	AMIRA ARENGAS	2	COMERCIAL
BOUTIQUE SHARITH	MAGDA BECERRA	2	COMERCIAL
CACHARRERIA LA CHIQUI	SORAIDA GUTIERREZ	2	COMERCIAL
CAFÉ EXPRESS	MARIA DURAN H	2	COMERCIAL
CAFETERIA EL DORADO	SINIRLEY MARQUEZ	3	COMERCIAL

CAFETERIA EL HURACAN	JORGE PINEDA	2	COMERCIAL
CAFETERIA JONAS	EVA GOMEZ FRANCO	3	COMERCIAL
CAFETERIA LA ESTACION	JESUS MALDONADO	2	COMERCIAL
CAFETERIA SABOR Y CAFÉ	JESUS QUINTANA	2	COMERCIAL
CALZADO DAVANTI.	ERIKA FERNANDA BLANCO GAONA	1	COMERCIAL
CALZADO RODRIGUEZ	JOSE RODRIGUEZ	3	COMERCIAL
CARNES SANTA CLARA	JHON MEZA	2	COMERCIAL
CEDROS PIZZA	EDUARDO RAMIREZ	2	COMERCIAL
CENTRO ÓPTICO TODO GAFAS.	YUDDY LÓPEZ	6	COMERCIAL
CHARCUTERIA AVENIDA	KAREN BARBOSA	2	COMERCIAL
CHARCUTERIA CENTRAL	JUAN C ACOSTE	2	COMERCIAL
CHARCUTERIA EL BUEN PUNTO	LORENA GUTIERREZ	2	COMERCIAL
CHARCUTERIA NORTE	KAREN RUIZ	2	COMERCIAL
CHARLIE CONDE PELUQUERIA	CHARLIE CONDE	8	COMERCIAL
CHURRO BAR	YORLA ORTIZ	3	COMERCIAL
COFFE Y ALGO MAS	YEINY VEGA	2	COMERCIAL
COMERCIALIZADORA VEOMAR	SAUL VERGEL	3	COMERCIAL
CONSTRUCTORA BELISA S.A.S.	ASTRID GANDUR	1	COMERCIAL
COPYNET	GENY AMPARO PEREZ	4	COMERCIAL
COSECHAS	ROMULO ALVARES	3	COMERCIAL
COSHESITO DE WELDON 2.	YURACID GALVÁN AYALA	3	COMERCIAL
CRANERO EL SERVIDOR	ADOLFO IBAÑEZ	3	COMERCIAL
CREDIHOGAR	OLFER MENESES	3	COMERCIAL
CREDITOS CHARRY	LEONARDOPEREZ	4	COMERCIAL
CREDITOS JP	JUAN C SANTIAGO	3	COMERCIAL
CRÉDITOS Y AUTOSERVICIO CHARRY.	LEIDY YOHANNA CARRASCAL	5	COMERCIAL
CUATRO ESQUINAS	AGUSTIN TORRADO	3	COMERCIAL
DEPOSITO DISTRI-FARMACOS S.A.S.	JAVIER VASQUEZ	7	COMERCIAL
DEPOSITO EL DANUBIO	MARIOS JIMENEZ	2	COMERCIAL
DEPOSITO EL PODEROSO	HENY NAVARRO	2	COMERCIAL
DEPOSITO IBAÑEZ	DIANA IBAÑEZ	4	COMERCIAL
DEPOSITO LA CRECIENTE	JULIO ALVAREZ	2	COMERCIAL
DEPOSITO LA ESPERANZA	NANCY AVENDAÑO	2	COMERCIAL
DEPOSITO PINO	JOSE PINO	2	COMERCIAL
DEPOSITO SAN MARCOS	ARELIZ ALBERNIA HERNANDO	2	COMERCIAL
DEPOSITO SAN PEDRO	FREDDY PEREZ	2	COMERCIAL
DEPOSITO SANTA ROSA	LEONARDO ANGERITA	3	COMERCIAL
DEPOSITO SANTANDER	VICTOR AMAYA	2	COMERCIAL
DEPOSITOS DALLAS	JOSE OVALLOS	2	COMERCIAL

DIEGO ÉXITO	ALFONSO CARRASCAL	6	COMERCIAL
DIS MOTOS OCAÑA	ANGELICA CORONEL	4	COMERCIAL
DISAMAN DISTRIBUCIONES.	DIANA PATRICIA QUINTERO ARENAS	4	COMERCIAL
DISAMAN DISTRIBUCIONES.	DIANA PATRICIA QUINTERO ARENAS	2	COMERCIAL
DISCOTECA PISO 4	JORGE QUNTERO	4	COMERCIAL
DISTRIBUCIONES XIOMARA	NICOLAS CALDERON	5	COMERCIAL
DISTRIBUIDORA CYP	CARLOS VELASQUEZ	3	COMERCIAL
DISTRIBUIDORA JJ	JACKELINE ROJAS	3	COMERCIAL
DISTRIBUIDORA RAYCO.	LILIANA CORONEL	10	COMERCIAL
DROGUERIA 13 DE MAYO	DOUGLAS VERGEL	3	COMERCIAL
DROGUERIA 7ª	DIEGO CAÑIZARES	1	COMERCIAL
DROGUERIA ALEMANA	OLGER LÓPEZ	4	COMERCIAL
DROGUERIA ANGIE	CARMEN PEREZ	3	COMERCIAL
DROGUERIA CLAVIJO	ALEX CALVIJO	4	COMERCIAL
DROGUERIA CLAVIJO	JESUS CLAVIJO	4	COMERCIAL
DROGUERIA GALAN	JULIO CESAR GARCIA	3	COMERCIAL
DROGUERIA LA 10	LUIS PINEDA	3	COMERCIAL
DROGUERIA LA 13	MARYURY ORTIZ	3	COMERCIAL
DROGUERIA LA AVENIDA	CARLOS SANCHEZ	4	COMERCIAL
DROGUERIA LA DOCE	KARINA SANCHEZ	3	COMERCIAL
DROGUERIA LOS ESTORAQUES	JAVIER GONZALEZ	3	COMERCIAL
DROGUERIA MARABEL	ANAYIBE PRADA VILLEGAS	3	COMERCIAL
DROGUERIA RIAÑO	LUIS ALFREDO RIAÑO	2	COMERCIAL
DROGUERIA SANDY	TERESA ACOSTA MELO	2	COMERCIAL
DROGUERIA SANTA ANA	RAFAEL CAMACHO	3	COMERCIAL
DROGUERIA TARIGUA	LUIS MENESES	2	COMERCIAL
DROGUERIA X	OSCAR NAVARRO	4	COMERCIAL
EL CHANCLETAZO	RODRIGO MESA	3	COMERCIAL
EL INVISIBLE	LUDY RODRIGUEZ	2	COMERCIAL
EL MARACANA	LUZ MERY ALFONSO	3	COMERCIAL
EL MELON	ADRIANA MALDONADO	4	COMERCIAL
EL NACIONAL	DIOMEDES ALVAREZ	3	COMERCIAL
EL RINCON DE PIPE	MARTHA CECILIA VILA	3	COMERCIAL
ESTANCO BARCHERAS	LILIANA TORRES	3	COMERCIAL
ESTANCO BOLIVAR	ALIX VERGEL	2	COMERCIAL
ESTANCO BRUSELA	ESNEIDER SAMPER	1	COMERCIAL
ESTANCO COCODIKS	DIANA GUERRERO	2	COMERCIAL
ESTANCO DANIELA JULIANA	LORENA PICON	4	COMERCIAL

ESTANCO DANUBIO	ROBERTO CARRASCAL	1	COMERCIAL
ESTANCO EL SABANERO	YEISON SANCHEZ	2	COMERCIAL
ESTANCO EL TABU	MARITZA GALVIS	3	COMERCIAL
ESTANCO LA MORA	JOHAN BARBOSA	2	COMERCIAL
ESTANCO LA ROCOLA	YORMAN BAYONA	2	COMERCIAL
ESTANCO LA Y	ALCIDES QUINTERO	2	COMERCIAL
ESTANCO LOS ALMENDROS	JOSE JIMENEZ	2	COMERCIAL
ESTANCO MACONON	BLADIMIR DIAZ	2	COMERCIAL
ESTANCO ONLY ESTAR	JESUS CASTILLO	2	COMERCIAL
ESTANCO SAN AGUSTIN	LETICIA	1	COMERCIAL
ESTANCO TACALOA	LILIANA SUAREZ	2	COMERCIAL
FERRETERIA EL BODEGON ELECTRICO	MARINA GUERRERO	3	COMERCIAL
FERRE TODO	DIOSA MORA	5	COMERCIAL
FERREOVALLE	YAMILE MORA	2	COMERCIAL
FERRETERIA CENTRIMATERIALES	CRISTIAN CONTRERAS	4	COMERCIAL
FERRETERIA EL GEMELO	MAICOL AREVALO	4	COMERCIAL
FERRETERIA LA AMISTAD	JOSE A PICON	3	COMERCIAL
FERRETERIA MARIANA	ANIBAL PACHECO	3	COMERCIAL
FERRETERIA SANTA ANA	ALFREDO CONTRERAS	3	COMERCIAL
FERRETERIA SILVA GÓMEZ	ALVARO AREVALO	5	COMERCIAL
FLORISTERIA LINA	VIRGELINA DELGADO	2	COMERCIAL
FLORISTERIA LOS ALPES	ROSA NIÑO	2	COMERCIAL
FRUVER EL BAMBO	PEDRO JAIME	4	COMERCIAL
FUENTE DE SODA ANDREA	ALEJANDRA CARRASCAL	3	COMERCIAL
FUENTE DE SODA SAN AGUSTIN	MARLENE ANGARITA	2	COMERCIAL
GRAN LOCURA H6	VICTOR LOARZA	3	COMERCIAL
HELADERIA HACARITAMA	ORLANDO BACA	1	COMERCIAL
HELADERIA ICE CREAM	LIESEL ROMERO	2	COMERCIAL
HELADERIA LA 12	JHON FREDY GOMEZ	2	COMERCIAL
HELADERIA SALOME	ROSALBA PEREZ	3	COMERCIAL
HELADERIA TACALOA	CARLOS ARENAS	2	COMERCIAL
HUELLAS SPORTS.	ANGELA SANTIAGO	2	COMERCIAL
KATALINDA SHOES	PAULA SANTOS	2	COMERCIAL
KATYPAU	MAIRA GUTIERREZ	1	COMERCIAL
LA BODEGA DEL QUIMICO	FRANCISCO RODRIGUEZ	2	COMERCIAL
LA GRAN ESQUINA	ADOLFO PINEDA	3	COMERCIAL
LA HORMA DEL CALZADO	SELVIR TELLEZ	3	COMERCIAL
LA PERRADA DE ALEX	CARMLA ASCANIO	3	COMERCIAL
LA PERRADA DE WILLIAM	WILLIAN AREVALO	3	COMERCIAL

LIBRERÍA TORCOROMA.	DAVID GUEVARA MALAGÓN	2	COMERCIAL
LOS ESTILISTAS	YAQUELINE AREVALO	4	COMERCIAL
LUIS DANIEL MONTEJO	DROGUERIA PAGUE MENOS	3	COMERCIAL
LUNAKIT	LUBDY DURAN	2	COMERCIAL
MERASANTY	JOHAN GUERRERA	2	COMERCIAL
MESCLAS SANTA CLARA	JHON CARLOS AREVALO	3	COMERCIAL
MI PROTEÍNA OCAÑA	ANGELICA CORONEL	2	COMERCIAL
MI TIENDA DE MODA	JOSE HELÍ NAVARRO	3	COMERCIAL
MICROMERCADO KOKE	JORGE A.	2	COMERCIAL
MIGUEL MEZCLAS.	MIGUEL MANZANO	3	COMERCIAL
MILADYS.	MILDAS RINCON	2	COMERCIAL
MINIMERCADO LIDA	LIDA EUGENIA ASCANIO	2	COMERCIAL
MISCELANIA LA PRIMAVERA	CARMEN BLANCO	2	COMERCIAL
MISELANEA BERMEJAL	GLORIA RAMIREZ	2	COMERCIAL
MISELANIA DORA	DORA HERRERA	1	COMERCIAL
MR. NABAS	PEDRO BARBOSA	6	COMERCIAL
MUEBLES ALICIA	ALICIA CARRASCAL	3	COMERCIAL
OMAR Y LEO RESTAURANTE	OMAR CASTRO	4	COMERCIAL
ORANGE PERFUMS.	GERARDO AUGUSTO RIZO	3	COMERCIAL
PALO DE ROSA.	YESSICA STEFAN SOLANO MONTAÑO	1	COMERCIAL
PAPELERIA GU	CARMEN MEJIA LOPEZ	4	COMERCIAL
PAPELERIA JUAN XXIII	RUBY LÓPEZ	5	COMERCIAL
PAPELERIA LA GLORIA	ROMELIA PEREZ	5	COMERCIAL
PAPELERÍA LA LEONELDA.	LICETH DAYAN CARREÑO ARIAS	2	COMERCIAL
PAPELERIA PUNTO 3	NUBIA CAÑIZARES	5	COMERCIAL
PAPELERIA TRIGOS	REINEL TRIGOS	5	COMERCIAL
PIZZA LA PIÑUELA	ARDILA DIGNERI	4	COMERCIAL
PIZZERIA SAN AGUSTIN	ANA MARIA HENAO	4	COMERCIAL
PORTAL DE LAS FRUTAS	YENNY ALBARADO	2	COMERCIAL
REPORTE BY CALERO S.A.S.	LUZ STELLA ARTEAGA DE CALERO	5	COMERCIAL
RESTAURANTE DOÑA CARMEN	CARMEN MORA	3	COMERCIAL
RESTAURANTE EL SAZON	CARMEN MARTINEZ	3	COMERCIAL
RESTAURANTE LA CUESTA	AQUILEO RUEDA	5	COMERCIAL
RESTAURANTE MCQUEN	MARVIN ARENAS	3	COMERCIAL
RESTAURANTE PLAZA GOURMET.	CARMENZA ALVAREZ ALVAREZ	3	COMERCIAL
RESTAURANTE SABOR Y CARBON	ALBA BACCA	3	COMERCIAL
RESTAURANTE SALOME	YAMILE SERPA	3	COMERCIAL
RESTAURANTE YURY	TERESA CHINCHILLA	4	COMERCIAL

SEMIAUTOS LA GLORIA	OLGA PEREZ	2	COMERCIAL
SERVICIOS Y SOLUCIONES MOVILES.	CARLOS MENDOZA	4	COMERCIAL
SON Y AMOR	YENNY ORTEGA	2	COMERCIAL
SUPERMECADO PAGUE MENOS	HERNAN ORTEGA	2	COMERCIAL
SUPERMERCADO KAKI	JORGE ARCINIEGAS	3	COMERCIAL
SUPERMERCADO LA MERCED	DIDIER IBAÑEZ	8	COMERCIAL
SUPERMERCADO MAS X MENOS	JESUS ANTONIO MUÑOZ	2	COMERCIAL
SUPERMERCADO SAIGAN	CIRO ALFONSO QUINTERO PEÑARANDA	3	COMERCIAL
SUPERTIENDA DEISY	FERNEL BARRIENTOS	2	COMERCIAL
SURTIPLAS-PIÑATERÍA.	MARILCE TORRADO PEÑARANDA	2	COMERCIAL
TELAS CHAYA	MARIA JOSE FINICHAYA	2	COMERCIAL
TEXTILES SAMARA BOUTIQUE.	SINDY KATHERINE LAZARO	2	COMERCIAL
TIENDA ATLETICO NACIONAL	ALONSO ROJAS	2	COMERCIAL
TIENDA DE LAURA	LAURA ALVAREZ	2	COMERCIAL
TIENDA LA FRUTERIA	ANIBAL ANGARITA	3	COMERCIAL
TIENDA LA MODELO	LUIS F PEREZ	2	COMERCIAL
TIENDA LAURQUIDES	JOSE AMAYA	2	COMERCIAL
TIENDA MARIA T	ANA DELIA CARRASCAL	2	COMERCIAL
TIENDA MOJICAS	EUGENIA ARIAS	3	COMERCIAL
TIENDA PIEDECUESTA	JESUS ORTEGA	2	COMERCIAL
TIENDA PUNTO FIJO	ALFREDO AGUDELO	2	COMERCIAL
TIENDA VIP 21	SHIRLY SANCHEZ	2	COMERCIAL
TIENDA XTREME BIKE.	HUGO MORENO M.	2	COMERCIAL
TIENDA Y SS	MANY ALVAREZ GALVAN	2	COMERCIAL
TOPATOLONDRAS	WILLIAN WILLIN	2	COMERCIAL
TORRES CARMEN	LINA LÓPEZ	2	COMERCIAL
TU PAN GOURMET	ANGELICA NAVARRO	6	COMERCIAL
VARIETADES MARIA JOSE	LIDA GUERRERO	2	COMERCIAL
VARIETADES PAULITA	CLAUDIA RODRIGUEZ	3	COMERCIAL
VARIETADES SAVALUMA.	MAYURY SANCHEZ CUADROS	1	COMERCIAL
VETERINARIA OCAÑA.	JUAN CARLOS FORERO	7	COMERCIAL
VIOLETA PET SHOP	RUTH SAMIRA DUQUE	2	COMERCIAL
WALY DISNEY	MAYERLY ANGARITA	3	COMERCIAL
ZONA DE PITS 319	ALVARO CASADIEGOS	6	COMERCIAL
MAS PAN	NEIL ROJAS	5	INDUSTRIAL
METALICA MILTON	MILTON R.	2	INDUSTRIAL
PANADERIA EXTRAPAN	JULIO BACCA	5	INDUSTRIAL
PANADERIA IMPERIAL	SANDRA AVENDAÑO	4	INDUSTRIAL
PANADERIA LA GLORIA	WILSON QUINTERO	4	INDUSTRIAL

PANADERIA LA HOLANDESA	ALBERTO CARRASCAL	8	INDUSTRIAL
PANADERIA SABROSURA	LUIS ANTONIO MORA	3	INDUSTRIAL
VIDRIERIA RAVIDRIOS	SERGIO GOMEZ	3	INDUSTRIAL
ABOGADA NINI MARCELA BONETT	NIN MARCELA BONETT	1	SERVICIOS
ALELÍ BOUTIQUE	KELLY CASTILLO	2	SERVICIOS
ASESORIAS JURIDICAS HENRY SOLANO	HENRY SOLANO	1	SERVICIOS
CAFESALUD IPS	RUTH TRIGOS	5	SERVICIOS
CENTRO DE ECORADIODIAGNOSTICOS S.A.S	EDMUNDO ATUESTA	4	SERVICIOS
CENTRO DE ESTETICA VITAL BODY SPA	MARIA FERNANDA NARANJO	3	SERVICIOS
CENTRO ECOERDIAGNOSTICO	ALBERTO ATUESA	4	SERVICIOS
CENTRO OPTICO	ALIDA QUINTERO	2	SERVICIOS
CENTRO OPTICO J&S LTDA	SANDRA VEGA	1	SERVICIOS
CENTRO OPTICO KADIMA	YESID QUINTERO	1	SERVICIOS
CHARCUTERIA CENTRAL	OLGER CLARO	4	SERVICIOS
CHARCUTERIA DEL ORIENTE	CRISTIAN CLARO	2	SERVICIOS
CLINICA INTEGRAL OFTALMOQUIRURGICA CIO LTDA	YENNY SANCHEZ	3	SERVICIOS
CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA NUBA LTDA	PEDRO PEREZ	2	SERVICIOS
CONSULTORIO JORGE SANTAN	CARLOS JORGE SANTAN	2	SERVICIOS
CONSULTORIO MAURICIO	MAURICIO LEMUS	2	SERVICIOS
CONSULTORIO ORTOTE	OSCAR ROCHEL	4	SERVICIOS
CRA CABRERA & ASOCIADOS ABOGADOS	LIGIA LÓPEZ	1	SERVICIOS
DDROGUERIA 1ª	JUAN CARLOS VEGA	4	SERVICIOS
DE GUACHO ROPA	SEBASTIAN OJEDA	3	SERVICIOS
DR. ALBERTO ALVAREZ GALLARDO	ALBERTO ALVAREZ	1	SERVICIOS
DR. ALBERTO ELIAS NUMA ILLERAS	ALBERTO NUMA	1	SERVICIOS
DR. ALCIDES BRACHO	ALCIDES BRACHO	1	SERVICIOS
DR. ALFONSO NUMA PEÑARANDA	ALFONSO PEÑARANDA	1	SERVICIOS
DR. CARLO JORGE SANTANA	CARLO SANTANA	1	SERVICIOS
DR. CARLOS ALBERTO OJEDA CLARO	CARLOS OJEDA	2	SERVICIOS
DR. CARLOS JULIO VARGAS SANCHEZ	CARLOS VARGAS	1	SERVICIOS
DR. CARMELO SALAZAR	CARMELO SALAZAR	1	SERVICIOS
DR. CLAUDIO CANOSA	CLAUDIO CANOSA	2	SERVICIOS
DR. EDUARDO QUINTERO MOTAGUTH	EDUARDO QUINTERO	1	SERVICIOS
DR. HECTOR ALFONSO PATIÑO HENAO	HERCTOR PATIÑO	2	SERVICIOS
DR. HUGO REYES	HUGO REYES	2	SERVICIOS
DR. JAVIER TORRES MOGOLLON	JAVIER TORRES	1	SERVICIOS
DR. JOSE LUIS VELASQUEZ	JOSE LUIS VELASQUEZ	2	SERVICIOS
DR. JUAN B. GUTIERREZ	JUAN B. GUTIERREZ	1	SERVICIOS

DR. JUAN CARLOS GUTIERREZ SUAREZ	JUAN C. GUTIERREZ	2	SERVICIOS
DR. JUAN PABLO PORTILLO VERA	JUAN PABLO PORTILLO	1	SERVICIOS
DR. JULIAN CALERO	JULIAN CALERO	4	SERVICIOS
DR. LEONARDO ENRIQUE JACOME	LEONARDO JACOME	1	SERVICIOS
DR. LUIS FERNANDO CARVAJALINO	LUIS FERNANDO CARVAJALINO	1	SERVICIOS
DR. MANUEL JOSE CABRALES	MANUEL CABRALES	2	SERVICIOS
DR. MARIO ALFONSO CARRASCAL	MARIO CARRASCAL	1	SERVICIOS
DR. MAURICIO LEMUS	MAURICIO LEMUS	1	SERVICIOS
DR. MIGUEL ALFREDO GANDUR	MIGUEL GANDUR	1	SERVICIOS
DR. OSCAR ROCHEL	OSCAR E. ROCHEL	1	SERVICIOS
DR. PROSALUD IPS	DORIAN RIVERA	4	SERVICIOS
DR. RODRIGO OVALLE DAZA	RODRIGO OVALLE	2	SERVICIOS
DR. ROLANDO RINCÓN	ROLANDO RINCÓN	1	SERVICIOS
DR. VICENTE CASTELLANOS	VICENTE CASTELLANOS	1	SERVICIOS
DR. WILLIAM AMAYA CANO	WILLIAM AMAYA	1	SERVICIOS
DRA. ADRIANA RODRIGUEZ NAVAS	ADRIANA RODRIGUEZ	1	SERVICIOS
DRA. ALIDA DEL SOCORRO QUINTERO	ALIDA QUINTERO	1	SERVICIOS
DRA. CLAUDIA MENESES JACOME	CLAUDIA MENESES	2	SERVICIOS
DRA. CLEMENCIA CABRALES	CLEMENCIA CABRALES	1	SERVICIOS
DRA. GLORIA ALVAREZ SANGUINO	GLORIA ALVAREZ	1	SERVICIOS
DRA. IRINA TORRES HERNANDEZ	IRINA TORES	1	SERVICIOS
DRA. KELLY CORREA SANTANA	KELLY CORREA SANTANA	1	SERVICIOS
DRA. MARIA ISABEL LESPEQUEUR	MARIA LESPEQUEUR	1	SERVICIOS
DRA. MARITZA PEÑALOZA	MARITZA PEÑALOZA	1	SERVICIOS
DRA. MARTHA CECILIA SARMIENTO	MARTHA SARMIENTO	2	SERVICIOS
DRA. NIFA VILLAMIZAR	NINFA VILLAMIZAR	1	SERVICIOS
DRA. VIANY PATRICIA SANCHEZ	VIANY SANCHEZ	2	SERVICIOS
DROGAS LA REBAJA	LILIAN ORTIZ	3	SERVICIOS
DROGUERIA GALÁN	GISELA QUINTERO	2	SERVICIOS
DROGUERIA INGLESA	NAVARRO PEREZ	3	SERVICIOS
DROGUERIA LA 10	CARLOS LÓPEZ	4	SERVICIOS
EL IMPERIO DE LA MODA	HERMES JAIMES	1	SERVICIOS
FEITL	JUSTINIANO E, HERRERA SANCHEZ	1	SERVICIOS
FOTO CENTRO SOLOCOLOR.	HERMINDA SANTANA	1	SERVICIOS
FUNDACIÓN CENTRO DE TERAPIA INTEGRAL AMOR FUNDAMOR	OSCAR HORMAZA	4	SERVICIOS
GM IPS	GREINY MUÑOZ	6	SERVICIOS
GRUPO DE ICORPORACIONES OCAÑA	JHON FREDY IBAÑEZ	2	SERVICIOS
G-SALUD IPS S.A.S	GIGLIORA MORANTI		SERVICIOS

HOTEL ALEMANA.	JOSE ARMANSO PEREZ	2	SERVICIOS
HOTEL CASTILLO DEL REY	CLAUDIA LOPEZ	4	SERVICIOS
HOTEL EL PRINCIPE	JESUS ALFONSO QUINTERO	10	SERVICIOS
HOTEL PLAZA REAL DE OCAÑA.	LIDUVINA CARRASCAL	4	SERVICIOS
HOTEL VICAMOR.	CINDI LINEYS PACHECO SANCHEZ	7	SERVICIOS
INMOBILIARIA LA LLAVE DE TU HOGAR	MARIA CONSUELO BARBOSA ANGARITA	3	SERVICIOS
INMOBILIARIA LAINO Y SOLANO LTDA	ANDRES LAINO	6	SERVICIOS
INMOBILIARIA SERVIRRENDAR	VICTOR YARURO	5	SERVICIOS
IPS OCAÑA	MONICA LUNA	3	SERVICIOS
IVÁN CABRALES INMOBILIARIA	IVÁN CABRALES	2	SERVICIOS
IVAN CABRALES INMOVILIARIA	IVAN CABRALES	3	SERVICIOS
JM INMOBILIARIA	KAREN PRADA	3	SERVICIOS
JULIETH PELUQUERÍA.	MARÍA GARCÍA	2	SERVICIOS
KARISALUD IPS LTDA	OMAR ANGARITA	5	SERVICIOS
KATALINDA SHOES	YESID QUINTANA	4	SERVICIOS
LAB. CLINICO CANDELARIA BADRAN TRONCOSO	CANDELARIA BADRAN	2	SERVICIOS
LAB. CLINICO CLAUDIA HADDAD LINERO	CLAUDISA HADDAD	2	SERVICIOS
LAB. CLINICO DIAGNOSTICAR	MATILDE CONTRERAS	2	SERVICIOS
LAB. CLINICO ESPECIALIZADO	LORENIS OCHOA	3	SERVICIOS
LAB. CLINICO FABIAN NAVARRO MELO	FABIAN NAVARRO	1	SERVICIOS
LAB. CLINICO JUAN AREVALO AREVALO	JUAN AREVALO	2	SERVICIOS
LAB. CLINICO LILIAN PALLARES ROJAS	LILIAN PALLARES	2	SERVICIOS
LAB. CLINICO TERESA ALVAREZ S.	TERESA ALVAREZ	1	SERVICIOS
LAB. JUAN CARLOS CASADIEGO AMAYA	JUAN CARLOS CASADIEGO	1	SERVICIOS
LABORATORIO DENTAL GERMÁN PIÑERES	GERMÁN PIÑERES	2	SERVICIOS
LITOGRAFÍA LUZ.	DARWIN AVILA	5	SERVICIOS
MILAGROS DE J – COPIAS	YORLEY RINCON	6	SERVICIOS
MOTEL LOS LAGOS	GLADYS QUINTERO	4	SERVICIOS
MOTEL PUERTO AMOR	RAUL CONTRERAS	4	SERVICIOS
OPTICA PALERMO	GLORIA ALVAREZ	1	SERVICIOS
PARQUEADERO OMEGA	MIREYA ORTEGA	3	SERVICIOS
PELUQUERIA DAISY	MAYERLY GUERRERO	3	SERVICIOS
PELUQUERIA DE YADIRA	YADIRA GARCIA	3	SERVICIOS
PELUQUERIA DEISY	DEISY PAEZ	3	SERVICIOS
PELUQUERIA ESTILOS	DENIS CASTILLO	2	SERVICIOS
PELUQUERIA FLEICO	LUDY MANZANO	3	SERVICIOS
PELUQUERIA LAUDITH	LAUDITH CONTRERAS	3	SERVICIOS

PELUQUERIA MERIDA	MERIDA MARQUEZ	2	SERVICIOS
PELUQUERIAMIRYAM	MIRIAM LOZANO	3	SERVICIOS
PISOS & ENCHAPES	OSCAR TORRADO	4	SERVICIOS
PREVIOTICA	MAURICIO HENAO	1	SERVICIOS
RAFAEL J. TURBAY S.A.S.	TATIANA PAOLA BLANQUIZETH PINO	4	SERVICIOS
RESIDENCIA SAN ANDRES	NANCY NAVARRO	3	SERVICIOS
RESIDENCIAS CALOMAR	CIRO OVALLOS	5	SERVICIOS
SABROSA STEREO.	SAMIRA PÉRZ	11	SERVICIOS
SALUD & ESTETICA CLINICA ODONTOLOGICA	CALUDIA CLARO	4	SERVICIOS
SONRÍE.	KARINA SALAZAR P.	2	SERVICIOS
TECNO DENTAL LABORATIRIO	CRISTIAN SANCHEZ	2	SERVICIOS
TNS	ALEXIS GARCIA	3	SERVICIOS
TORTAS NUBIA	NUBIABECERRA	4	SERVICIOS
UNIÓN MUTUAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA.	LUISA FERNANDA TRIANA ALVAREZ	12	SERVICIOS
VIVASALUD IPS S.A.S	MAURICIO JACOME	3	SERVICIOS