

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(98)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	KAREN LORENA PINZÓN ORTIZ DANIELA JICETH THOMAS CASTRO
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ
TÍTULO DE LA TESIS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE HOMBRES Y MUJERES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE OCAÑA

RESUMEN

LA INVESTIGACIÓN TUVO COMO OBJETIVO, IDENTIFICAR LA INCIDENCIA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES, Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL; ENTENDIENDO LAS TAREAS, OBLIGACIONES Y ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN A NIVEL ORGANIZACIONAL, DETERMINANDO LAS CARACTERÍSTICAS CONDUCTUALES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE AMBOS SEXOS. IGUALMENTE, DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES SE LOGRÓ CONOCER LA IMPORTANCIA DE ESTOS EN LOS PROCESOS QUE LLEVA A DIARIO LA ORGANIZACIÓN.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 98	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 12	CD-ROM: 1
-------------	---------	-------------------	-----------

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE OCAÑA

AUTORES:

KAREN LORENA PINZÓN ORTIZ

DANIELA JICETH THOMAS CASTRO

Trabajo de Grado para Optar el título de Administrador de Empresas

Director:

CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ

Administrador de empresas

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

Ocaña, Colombia

Abril de 2017

Índice

Resumen	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. Evaluación del Desempeño Laboral de Hombres y Mujeres de las pequeñas y medianas empresas de Ocaña	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Delimitaciones.....	8
1.5.1 Delimitación Operativa.....	8
1.5.2 Delimitación Conceptual.	8
1.5.3 Delimitación Geográfica.....	8
1.5.4 Delimitación Temporal	8
Capítulo 2. Marco referencial	9
2.1 Marco histórico	9
2.1.1. Marco histórico del desempeño laboral a nivel Internacional	9
2.1.2. Marco histórico del desempeño laboral a nivel Nacional.....	11
2.1.3. Marco histórico del desempeño laboral a nivel Local.	13
2.2. Marco conceptual.....	14
2.3. Marco Teórico.....	20
2.3.1. Teoría de la jerarquía de necesidades	22
2.3.2 Teoría de la expectativa.	23
2.3.3. Enfoque integral de la Gestión del Talento Humano.....	24
2.3.4 Teoría X y Teoría Y.....	26
2.3.5. Teoría de Motivación-Higiene.....	27
2.3.6. Teoría de la desempeño.	28
2.4. Marco Legal.....	31

2.4.1. Constitución política de Colombia, 1991.....	31
2.4.2. Ley no. 590 10 de julio de 2000.	31
2.4.3. Decreto 410 de 1971: Código De Comercio De Colombia.	33
Capítulo 3. Diseño metodológico.....	34
3.1 Tipo de investigación.....	34
3.2 Población.....	34
3.3. Muestra.....	34
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	35
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	35
Capítulo 4. Administración del proyecto	36
4.1 Recursos humanos	36
4.2 Recursos institucionales.....	36
4.3 Recursos financieros	36
Capítulo 5. Presentación de resultados	37
5.1 Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de hombres y mujeres en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña.....	41
5.2 Determinar las características conductuales que influyen en el desempeño laboral de ambos sexos	49
5.3 Analizar la incidencia de género en el desempeño laboral por parte de los empleadores de las pymes de Ocaña.....	54
5.4 Diagnóstico situacional sobre la evaluación de desempeño según el género en las Pymes de Ocaña.....	61
Capítulo 6. Conclusiones	65
Capítulo 7. Recomendaciones	66
Referencia	68

Lista de tablas

Tabla 1	Antecedentes del Desempeño Laboral.....	10
Tabla 2	Evolución de la Teoría de la Organización.....	21
Tabla 3	Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño	30
Tabla 4	Número de empleados en la empresas de Ocaña según el género.....	37
Tabla 5	Sectores económicos.....	38
Tabla 6	Número de Colaboradores en las Organizaciones	39
Tabla 7	Evaluación permanente del desempeño	41
Tabla 8	Impactos positivos en la evaluación del desempeño	43
Tabla 9	Factores del desempeño laboral.....	45
Tabla 10	Factores del desempeño laboral en las empresas.....	45
Tabla 11	Características conductuales en las empresas de acuerdo al sexo	49
Tabla 12	Desempeño de hombres y mujeres desde las áreas funcionales	52
Tabla 13	Género con mayor desempeño en las empresas.....	54
Tabla 14	Incidencia del género en la contratación de las empresas	55
Tabla 15	Factores para la contratación de acuerdo al género	57
Tabla 16	Factores que inciden para contratar según el género	58

Lista de figuras

Figura 1. Principales factores que afectan el desempeño en el cargo.....	29
Figura 2. Número de empleados en las empresas de Ocaña según el género.....	38
Figura 3. Sectores Económicos.....	39
Figura 4. Número de colaboradores en las organizaciones.....	40
Figura 5. Evaluación permanente del desempeño en las organizaciones..	42
Figura 6. Impactos positivos en la evaluación del desempeño..	43
Figura 7. Factores del desempeño laboral en las empresas.	47
Figura 8. Características conductuales de las empresas de acuerdo al sexo de los colaboradores	50
Figura 9. Desempeño de hombres y mujeres desde las áreas funcionales.....	52
Figura 10. Desempeño laboral en las empresas de acuerdo al género.....	55
Figura 11. Incidencia que tiene el género para la hora de contratar en las empresas Ocañeras. .	56
Figura 12. Factores que inciden para contratar según el género.....	59

Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta.	71
Apéndice B. Evidencia de las encuestas aplicadas a las Pymes en Ocaña.	73
Apéndice C. Caracterización de las empresas que fueron encuestadas.	79

Resumen

La investigación tuvo como objetivo principal evaluar el desempeño laboral de hombres y mujeres que trabajan en las pequeñas y medianas Empresas de Ocaña, para ello, fue necesario conocer la incidencia de género en las organizaciones, así como los factores que influyen en el desempeño laboral, desde luego, entendiendo las tareas, obligaciones y actividades que se desarrollan a nivel organizacional se determinó las características conductuales que influyen en el desempeño laboral de ambos sexos, de igual manera, desde la percepción de los empleadores se logró conocer la importancia que tiene el desempeño laboral del hombre y la mujer en los procesos que lleva a diario la organización.

De igual forma, en cuanto a la investigación, se aplicó la encuesta, como instrumento de recolección de la información y sobre todo la observación directa para apoyar los hallazgos, partiendo a su vez de análisis cuantitativos y cualitativos a través de los cuales se logró obtener que en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña, es de vital importancia evaluar el desempeño laboral, pues es un tema muy significativo para las organizaciones, ya que contribuye a la competitividad y al éxito de las mismas.

Finalmente, la investigación permite reconocer la evaluación del desempeño laboral y comprender quien se desempeña mejor y en que departamentos tiene mejores resultados y frente a ello, distinguir las diferencias de ambos géneros, cuando se evidencia que sin ellos las organizaciones no podrían lograr una buena dirección administrativa.

Introducción

La evaluación del desempeño laboral en los colaboradores es muy importante dentro de las organizaciones, ya que permite evidenciar en estos la motivación, compromiso y responsabilidad en sus labores, lo cual se ve reflejado en el rendimiento y crecimiento de la empresa, sin embargo, es un tema de gran interés y de mucho cuidado ya que genera en los colaboradores un ambiente de tensión, puesto que no siempre es de agrado la permanente evaluación, seguimiento e indiferencia ante las necesidades del capital humano, y esto se debe principalmente a la poca importancia que se le ha brindado dentro del campo investigativo, al tiempo que no se ha profundizarlo en las Pymes de Ocaña, por consiguiente se establece mediante metodología descriptiva realizar un análisis cuantitativo y cualitativo sobre dicho tema en estudio.

De esta manera, la investigación presentó argumentos claros sobre los antecedentes históricos, referentes teóricos, conceptuales y legales, seguido del diseño metodológico, el cual facilito direccionar las técnicas y las herramientas más importantes y de esta forma poder alcanzar los objetivos, además, se presenta también la administración del proyecto en donde se evalúan los recursos técnicos, humanos, tecnológicos y financieros, y por último, los hallazgos teniendo en cuenta los datos obtenidos en la encuesta y la observación.

Finalmente, se realizan las conclusiones y recomendaciones en donde se expone la importancia que tiene la evaluación del desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña y de cómo incide el género en los procesos de contratación, que características

conductuales son propias del hombre y la mujer y como su desempeño tiene valor desde las áreas funcionales, por último, se realiza un reporte investigativo, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Evaluación del Desempeño Laboral de Hombres y Mujeres de las pequeñas y medianas empresas de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

Los empresarios tienen una percepción compleja referente al desempeño laboral, lo que genera en ellos dificultades a la hora de tomar decisiones, a pesar de las competencias, experiencias y conocimientos resulta complicado elegir correctamente a sus colaboradores, debido a que durante el proceso de selección influye el género, indispensable del cargo. (Todaro, Godoy, & Abramo, 2001) Afirma que:

“La percepción de los empresarios en torno al desempeño laboral de mujeres y hombres, y, en especial, a las supuestas diferencias de productividad y costos a ellos asociados, son factores que inciden en gran medida en las posibilidades de acceso de trabajadores de uno y otro sexo al empleo, así como en sus condiciones de trabajo (remuneraciones y posibilidades de capacitación y promoción, entre otras)”. (p.199), por lo anterior, muchas empresas han interactuado con factores que obstaculizan las relaciones y generan un mal clima organizacional dentro y fuera de la misma, que sin duda alguna, terminan afectando el rendimiento y el desempeño de cualquier empleado, por tanto, empleadores, gerentes o líderes en efecto de solo evaluar el desempeño descuidan aspectos como el potencial, la idoneidad, la igualdad, el grado de responsabilidad, la puntualidad, los valores e incluso los hábitos y costumbres que sin duda alguna influyen en la filosofía, en las políticas y en las estrategias empresariales.

Ahora bien, es importante reconocer y comprender desde el mundo empresarial la incidencia del género en el desempeño laboral, según (Chiavenato, 2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Al respecto Ghiselli (1998) señala que el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse (p.118), (Vargas, 2011).

De acuerdo con lo descrito anteriormente, existe un desconocimiento de las potencialidades humanas vistas desde el género, de hecho, no se han identificado a profundidad los factores que inciden directa o indirectamente en el desempeño laboral de hombres y mujeres, desde luego, los estudios acerca de las características conductuales de ambos sexos en el campo laboral es muy poco, más cuando se enfoca en la percepción del empleador.

Finalmente, prosiguiendo con dicha situación, no existe claridad y reconocimiento de la importancia que puede y tiene el género en el desempeño laboral y sobre todo la objetividad que puede darse para un empleador la selección del mismo, en suma de lo mencionado, no comprender los aspectos y las realidades que existen en el tejido empresarial sobre las exigencias, criterios y percepción de los empleadores en cuanto a su equipo de trabajo, hace que se contemple la prognosis de no reconocer los motivos que pueden generar la desmotivación y la poca aceptación de roles sin importar el cargo, entonces, con lo anterior, no se obtienen nuevos análisis desde la evaluación de los factores que afectan el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas de Ocaña.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo es el desempeño laboral de hombres y mujeres en las pymes de Ocaña?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Evaluar el desempeño laboral de hombres y mujeres que trabajan en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña.

1.3.2 Objetivos específicos. Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de hombres y mujeres en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña.

Determinar las características conductuales que influyen en el desempeño laboral de ambos sexos.

Analizar la incidencia de género en el desempeño laboral por parte de los empleadores de las pymes de Ocaña.

1.4 Justificación

El desempeño laboral fue un tema de estudio complejo e interesante debido a la gran influencia que ejerce dentro de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el crecimiento de la misma. Ahora, las entidades deben fomentar por medio de modelos, técnicas y métodos, nuevas herramientas que puedan evaluar el desempeño, el

comportamiento, los hábitos y las características conductuales de las personas dentro y fuera de la empresa, para lograr procesos estables y flexibles.

La evaluación del desempeño permite desde la gerencia reconocer la labor y el comportamiento de sus colaboradores, de manera que durante la dirección y gestión del talento humano, resulta ser una tarea más sencilla y completa. Según (Chiavenato, 2007) en su libro define que: La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (p.243).

Por consiguiente, esta investigación se centró en conocer el desempeño laboral de hombres y mujeres desde la perspectiva del empleador, para ello, se presentó información clara sobre el desempeño y las características conductuales de ambos sexos en los puestos de trabajo, incluso, comprender desde el empleador quien trabaja más, así mismo, se identificó que tanto incide el género en la contratación y en la asignación de roles.

Finalmente, la investigación entregó resultados concisos y veraces para que las organizaciones y futuros administradores identifiquen los factores más relevantes e influyentes por parte del empleador al momento de evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores, de igual forma, el apoyo en la gestión del conocimiento para fortalecer el programa de Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, considerando la importancia de estudiar la realidad del mundo empresarial acerca del desempeño laboral que han tenido los hombres y las mujeres dentro de las pymes.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación Operativa. Durante el desarrollo del estudio de investigación, no se presentaron factores extraordinarios que pudieran afectar el desarrollo de la investigación, además, se contó con la asesoría y el apoyo del director de trabajo de grado.

1.5.2 Delimitación Conceptual. La realización del proyecto requirió de la aplicación teórica y conceptual en temas relacionados con: Desempeño laboral, características conductuales, género, factores, pymes, rendimiento laboral, contratación.

1.5.3 Delimitación Geográfica. La investigación se realizó en el Municipio de Ocaña ubicado en el Departamento de Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación Temporal. El proyecto se realizó durante el segundo semestre del 2016, alcanzado los objetivos en un plazo de diez durante ocho (8) semanas.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1. Marco histórico del desempeño laboral a nivel Internacional. Las prácticas para evaluar el desempeño siempre han existido, según los antecedentes, desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. En el libro de (Chiavenato, 2007) la evaluación del desempeño inicia en plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Y la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la Administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas.

Para el año 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. (p.242)

A partir de los años 2000, empieza a imponerse dentro de las organizaciones la evaluación del desempeño, como un elemento clave para temas de Auditorías y procesos de gestión de calidad. Para el 2007, (Castro, Palomino, Quiñonez, Landa, & De los santo, 2007), presentan una propuesta que evalúa el desempeño donde definieron las características y las habilidades personales que se desprenden de la descripción de puestos de la empresa de transporte AEROCONDOR, dentro de ese estudio, establecen que en los años 1842, Estados Unidos, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacia obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dichos programas de evaluación de desempeño se hizo extensivo a todas las entidades públicas y empresas privadas. Los defensores de este programa consideran que ésta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados.

Tabla 1
Antecedentes del Desempeño Laboral

EPOC	ANTECEDENTES	
A		
Siglo XIX	En el sector público aparecieron otros sistemas de evaluación para administradores en Estados Unidos	En el sector privado, los orígenes se atribuyen a Frederick Taylor y a su “Programa de Medición del Trabajo”
Aproximadamente en 1800	Robert Owens de Escocia diseñó el primer sistema individual de evaluación.	
Década de 1920	El crecimiento industrial de la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación:	De los primeros sistemas formales que empleaban formas abiertas de evaluación o listas de verificación, se pasó a la elaboración de escalas gráficas de calificación.
En la década	Muchas organizaciones ya habían formalizado el proceso de evaluación y	Esto intensificó el esfuerzo por apartarse de la evaluación basada en las características personales y

<p>de 1970 algunos cambios en el campo legal dieron por resultado discusiones acerca de los pagos por mérito y de las decisiones sobre promoción.</p> <p>Con los años, la búsqueda continua de métodos de evaluación más precisos y prácticos ha conducido a la elaboración de una gran variedad de técnicas.¹</p>	<p>por adoptar elementos de medición del trabajo y técnicas para distinguir la naturaleza multidimensional del desempeño.</p>
---	---

Nota: La tabla presenta información histórica del desempeño laboral por (Castro et al., 2007), los autores propios del proyecto organizan los datos, que se ajustan a la modalidad de la investigación.

Actualmente, las empresas internacionales han sido pioneras y creativas en la implementación de muchos modelos y estrategias acordes a sus necesidades o problemáticas en cuanto a gestión humana, de hecho, gran parte de las mismas consideran importante realizar permanentemente evaluaciones de desempeño para lograr efectividad en los procesos de selección, reclutamiento interno o externo y para estudiar el ejercicio diario del colaborador en la empresa.

2.1.2. Marco histórico del desempeño laboral a nivel Nacional. En Colombia, se establecen las directrices y lineamientos más necesarios para realizar la Evaluación del Desempeño Laboral, según lo establezca la Normatividad Vigente y las políticas institucionales.

Durante los años, han sido muchos los estudios y procesos formales e informales implementados en las empresas para evaluar el desempeño de sus colaboradores, (Giraldo, 2004) mediante la Teoría de la Competencia, crea un modelo de evaluación del desempeño, para ello, realizaron una revisión de literatura que permitió el diseño del mismo, es importante mencionar

¹ “Tabla 1 Antecedentes del desempeño laboral” “Continuación”

que dicho modelo, fue elaborado acorde a las necesidades y expectativas actuales del ámbito de la Psicología Organizacional.

La presidencia de la Republica de Colombia, lleva a cabo desde Marzo de 2015, guía para la evaluación del desempeño laboral, dicha guía, se aplica a todos los servidores de Carrera Administrativa, en Período de Prueba y Libre Nombramiento y Remoción que no ocupan empleos de gerencia pública y que presten sus servicios en el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. (Presidencia de la Republica , 2015)

En el año 2007, La Universidad de La Salle, a través de la Facultad de Contaduría Pública realiza una propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega S.A. (Rodríguez, 2007)

Es importante mencionar, que en nuestro país para el año 2015, según lo citado por (Noruega, 2015) en su ensayo como opción para optar su título de administrador de empresas, explica los alcances realizados por la Universidad del valle con un estudio acerca de influencia de la escuela humanista traída a Colombia por Alin Chanlat dan como resultado el artículo denominado “Hacia la formación del Administrador para el siglo XXI” publicado en el número 23 de la revista “Cuadernos de Administración” de la facultad de administración de la universidad del valle, “en el que se destaca un seguimiento a los desarrollo de una tendencia humanista en la gestión humana en Colombia” (González, 2007, pág. 61) en el que se afirma según investigaciones, que la formación de los Administradores en Colombia esta predominado por un modelo administrativo ofreciendo una formación básica en áreas como economía,

gerencia, contabilidad, producción, mercadeo etc., (Monroy, 1996). Pero no se dan o no se propician adecuadamente los mecanismos necesarios para hacer una correcta articulación entre la teoría y la práctica y tampoco en cuanto a la gestión del talento humano que sigue observando en la actualidad.

Por último, en el presente año, las academias y las universidades imponen desde la investigación, identificar y desarrollar estrategias para la gestión del talento humano, incluyendo la evaluación del desempeño, quizás con el pasar de los años, el país desarrollo modelos y teorías que fundamenten la realidad del mismo, en cuanto a temas laborales.

2.1.3. Marco histórico del desempeño laboral a nivel Local. La mayoría de los procesos para evaluar el desempeño son propios de la empresa o institución aun cuando se adaptan a muchas metodologías para lograr evaluar la labor que lleva a cabo un colaborador, la Universidad en sus enfoques misionales ha realizado investigaciones de carácter académico.

En el 2006, (Trillos & Peñaloza, 2006) llevan a cabo un análisis del factor humano del Hospital Emiro Quintero Cañizares de Ocaña, para diagnosticar factores laborales de esta empresa social del estado, por otra parte, (Méndez, 2008) realiza un estudio para determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados de la UFPS seccional Ocaña y diseño de un programa motivacional para mejorar la efectividad en su desempeño.

Para el 07 de Octubre de 2014, la universidad lleva a cabo el foro de Experticia Personal, Profesional y Laboral del programa de proyección social de la FCAE, donde

Ibáñez ruedas concluye lo siguiente “Igualmente dicha actividad nos da la oportunidad de crear espacios que fortalezcan el sentido de pertenencia por parte de los egresados, basados en el intercambio de ideas y la socialización de experiencias de investigación o de desempeño laboral. (Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, 2014)

La evaluación de desempeño es medible en cualquier empresa o sector al que pertenezca, para el año 2014, el Gerente del Hospital Emiro Quintero Cañizares, en resolución No.1303 de la Gobernación de Norte de Santander, adopta el sistema tipo de evaluación de desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa, con el fin de evaluar y calificar dicho personal de acuerdo a los parámetros previamente establecidos en la resolución. (ESE Hospital Emiro Quintero Cañizares, 2014)

Finalmente, para el siguiente año, (Zapata & Yaruro, 2015) de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, diseñan una propuesta nueva para la estructura organizacional de una empresa reconocida en la región con el nombre de Charcutería Delicarnes, en dicha propuesta, establecen medidas y conocen el desempeño laboral de todos los empleados de la organización, incluso, analizan medios de comunicación, funciones y procesos con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

2.2. Marco conceptual

Gestión del talento humano: Los desarrollos en gestión del talento humano, son muchos, pero han sido importantes para reconocer, admirar y valorar las labores de los colaboradores en una organización, hoy los procesos relacionados con el capital humano, logran solventar

conflictos, aumentar la motivación, mejorar el clima organizacional y alcanzar los objetivos propuestos, por lo anterior, es importante evaluar el desempeño laboral de los colaboradores para alcanzar competitividad y excelentes costos-beneficios, según (Chiavenato, 2000) el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2000)

Desempeño laboral: Considerando el foco de la investigación, el desempeño laboral depende de una evaluación al ser un proceso que permite conocer el compromiso y la labor del colaborador, tal es el caso de Ivancevich (2005) según lo citado por (Mejía, 2012), al mencionar que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del emplead

(Rivas M. , 2009) cita los aportes de (Sherman, Bohlander & Snell,2001) donde consideran que desde el punto de vista administrativo, la evaluación del desempeño es un proceso útil para la administración de recursos humanos, principalmente para fundamentar las decisiones que toma la empresa en cuanto a compensación, promoción, transferencias y despidos. Los sistemas de evaluación del desempeño tienen la capacidad de impulsar la conducta del empleado, lo cual origina un mejor desempeño organizacional.

Factores que afectan el desempeño laboral: Los factores inciden en el desempeño, de acuerdo a (Africano, Faría, & Quintero, 2008) los factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. Con respecto a la satisfacción del trabajo (Davis & Newstrom, 1991), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (p.203)

En un sistema de necesidades del individuo, la autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, de allí se logra, el trabajo en equipo, es decir, dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. Partiendo de la autoestima y del trabajo en equipo se analiza que capacitación necesita el trabajador, de acuerdo a (Drovett, 1992), “Es un proceso de formación

implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. (p.4)

El género: El estudiar el desempeño de hombres y mujeres desde un contexto empresarial, implica analizar la conducta, las habilidades y los comportamientos de los colaboradores, desde la dirección principal, es decir el empleador. Según (Todaro, Godoy, & Abramo, 2001), las percepciones empresariales sobre el desempeño laboral de hombres y mujeres, y las imágenes que se configuran a partir de esas percepciones, muchas veces se construyen por comparación y no por oposición. Eso significa que esas imágenes frecuentemente se estructuran en términos dicotómicos y jerarquizados; las mujeres son evaluadas por comparación con los hombres y a partir de criterios de “más” o “menos”, “con” o “sin” determinadas calidades y atributos: más o menos caras, más o menos productivas, más o menos eficientes, más o menos comprometidas con el trabajo, con o sin capacidad de mando y decisión.

En las empresas es común la aceptación y el respeto al comportamiento y a la cultura de muchos colaboradores, teniendo en cuenta, que dichos patrones no afecten la filosofía institucional; según Africano et al. (2009) todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. De igual forma, hablar de rendimiento en las empresas es una preocupación, de acuerdo a lo mencionado por Brunet (2002), citado por (Coello, 2014), explica que el rendimiento laboral no es sólo una consecuencia de las

capacidades del individuo sino que surge también en relación con un ambiente laboral adecuado que favorezca la utilización de las diferencias individuales.

Rendimiento laboral: La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter individual, al respecto se aclara lo citado por (Gibson, et al.): “El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento. Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados”. (p.106)

Mencionado lo anterior, es posible que el rendimiento también dependa de un factor como es el valor del trabajo (Remuneración), desde luego, depende de ese proceso de contratación, puesto que es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada. (Definicionabc, 2007)

Características conductuales de los colaboradores: Es necesario profundizar sobre los términos de Conducta puesto que a causa de la motivación y de la satisfacción logra comportamientos y actitudes diferenciadoras que imponen sus compromisos al buen desempeño, entonces, es necesario hablar de reputación entre iguales o conductual y reputación social, según (Muñoz V. , 2008) hacen referencia al conjunto de juicios que una comunidad realiza acerca de las cualidades personales de uno de sus miembros. Desde esta perspectiva, la reputación es un fenómeno colectivo producto de procesos sociales (Emler, 1990), por otra parte, (Sescovich, 2016) en su artículo cita algunos autores que explican que la conducta de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades que se traducen en configuración de objetivos. Los satisfactores de esas necesidades se encuentran en el medio externo, especialmente en el medio laboral. Por ello se puede plantear el supuesto de que la conducta de las personas en ese medio depende del nivel de equilibrio que se da entre las necesidades del medio y las necesidades personales. Lograr ese equilibrio debiera ser un esfuerzo permanente de las organizaciones de trabajo.

El hombre se relaciona con el medio en búsqueda de ciertos objetivos (satisfacción de sus necesidades) y para lograrlos establece transacciones con los elementos del medio o del grupo. Esto significa no sólo que desarrolla capacidades mentales y psicológicas sino también que adquiere información, saberes que le permiten conocer a las personas, los objetos y las situaciones del medio; y enfrentarlas con una conducta efectiva. Es decir, el hombre se va formando, producto de su relación con el medio; en otras palabras, es una unidad pero abierta al medio. Y lo que sucede en el medio lo afecta; tanto como su comportamiento afecta al medio. O sea, una concepción sistémica de la relación entre sujeto y medio. Como resultado de ese

sistema, tenemos un determinado comportamiento social. Sin duda alguna, la conducta con la cual responde a los estímulos del medio es producto de esas percepciones y evaluaciones. Como éstas son esencialmente subjetivas, la relación del individuo con su ambiente laboral también lo es.

2.3. Marco Teórico

Actualmente, existen información completa sobre las teorías existentes que estudian la organización y todo el sistema que inmersa en ella, sin embargo, para el desarrollo de las investigaciones es indispensable teorías enfocadas desde un contexto interno y externo, en la que se comprenda la motivación, el comportamiento, el desempeño, el mercado, etc; para dar respuesta a los objetivos establecidos.

Para apoyar la investigación, es clave revisar literatura de las teorías más influyentes dentro de las organizaciones, aunque, con el pasar de los años y con los permanentes cambios a los que se enfrenta el tejido empresarial, son muchas las teorías que van surgiendo. (Rivas L. , 2009), en sus aportes considera que: “La literatura sobre teoría de la organización es tan vasta que una revisión de lo escrito en los últimos cien años produce una tremenda desolación”.

Tabla 2
Evolución de la Teoría de la Organización

Teoría	Precursor	Descripción (Aportes)	Variables
Teoría Científica	Existe un amplio debate sobre considerar “científica” a esta corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor.	Surge un sistema de trabajo basado en cuatro principios: 1. Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplazaba a las viejas prácticas empíricas. 2. Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyera a los antiguos esquemas con los cuales los trabajadores se entrenaban por sí mismos lo mejor que podían. 3. Un esfuerzo cooperativo de los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realizara conforme a los principios de la administración científica. 4. La idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como por el trabajador.	Medición del trabajo. Entrenamiento y desarrollo de los trabajadores Esfuerzo corporativo Responsabilidad compartida (Jefe-Trabajador)
Teoría funcional	Henry Fayol (1916)	El pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración, además de catorce principios que deberían ser observados para operar con eficiencia. Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia. Este modelo también es conocido como racional- legal. Dicho modelo de organización burocrático, según Weber conforma los siguientes rasgos distintivos. Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo a lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, religión, raza. La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas	Asignación de roles. Interrelación de funciones. Poder –Autoridad. Comunicación y relaciones informal – Formal entre empleados. Comportamientos, actitudes y culturas entre los colaboradores de la empresa. División del trabajo. Tareas y responsabilidades.
Teoría de las relaciones humanas	(Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957)	La coordinación de los esfuerzos de grupo en el cumplimiento eficiente de una tarea. La tarea de un administrador, según Follet, es descubrir las motivaciones de los individuos y los grupos. Además, existen en las organizaciones grupos sociales que tienen una cultura propia.	Motivación de los individuos y grupos. Coordinación de grupos. Reconocimiento – Merito-Incentivos. Cooperación y participación
Teoría de los sistemas cooperativos	(Barnard, 1938)	Se concibe a las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos de diseños de ingenieros de la eficiencia. Según Barnard, para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las	Objetivos

		organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada. A medida que las organizaciones crecen, el conflicto aparece. Para evitar el conflicto hay que dar incentivos, y la tarea del ejecutivo, por tanto, es promover la participación.	empresariales-Objetivos personales. Promover la Participación
Teoría del comportamiento	(March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984)	La toma de las decisiones es el punto fundamental de la administración. Para este pensador, la tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas. Simon destaca que en una organización los empleados de todos los niveles toman decisiones.	Toma de decisiones. Decisiones Personales, laborales y grupales.
La teoría de los recursos y capacidades	(Barney, 1991)	El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa (Navas & Guerras, 2001). La teoría reitera que la empresa debe apoyar los recursos y capacidades que son considerados como “fortalezas”, en tanto suponen una ventaja y deben guiar la elección de la estrategia. ²	Apoyar los recursos y las capacidades. Fortalezas internas

Nota: La tabla agrupa información básica de las teorías más importantes para el foco de estudio, basados en la investigación de (Rivas L. , 2009), a través de la misma, se establece organizar los aportes para identificar variables dependientes e independientes que son la base fundamental para alcanzar los objetivos del estudio.

2.3.1. Teoría de la jerarquía de necesidades. Maslow, en su obra basada en la motivación y la personalidad, define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias. (García, 2012).

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

² “Tabla 2 Evolución de la teoría organizacional” “Continuación”

- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto-actualización o auto-superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales. (García, 2012)

2.3.2 Teoría de la expectativa. La teoría de Vroom, parte de la convicción que se tiene sobre una labor o una meta, de allí, el reconocimiento que imparte a futuro por la ejecución del mismo será alto e interesante que sin duda alguna motivan el desempeño. (García, 2012) Cita las palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- ✓ Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- ✓ Relación desempeño-recompensa: El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- ✓ Relación recompensas-metas personales: El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

2.3.3. Enfoque integral de la Gestión del Talento Humano. En la gestión integral del talento en la empresa, las dificultades para direccionar bien el talento estriban muchas veces en que se tiende a tomar la parte por el todo y se cataloga como “gestión del talento” lo que no es más que el desarrollo de los procesos de siempre bajo un nuevo prisma; es decir: falta un enfoque integral de gestión del talento. En términos prácticos, pocas son las organizaciones que disponen de un esquema como el que presentamos, debido a que implica un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones, como veremos más adelante. Lo habitual es que centren su atención en algunos procesos concretos, que podemos considerar los “puentes” que vinculan a las personas con la estrategia de la organización. Entonces para (Jiménez, Hillier-Fry, & Díaz, 2008) Los más comunes entre ellos son los siguientes:

- **Reclutamiento y selección:** Comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores. La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una

iniciativa básica que está en la agenda de la práctica totalidad de los departamentos de recursos humanos, aunque no como parte integrante de la gestión del talento.

- **Evaluación del desempeño:** Se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos. Muchas empresas cuentan con sistemas de gestión del desempeño, pero pocas trabajan de forma sistemática la evaluación del potencial (excepto para colectivos muy reducidos como los predirectivos) y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.
- **Desarrollo de personas:** Son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento.
- **Retención del talento:** Se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado. Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y competitiva, el desarrollo de una potente marca interna o las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y la laboral.

2.3.4 Teoría X y Teoría Y. Douglas Murray McGregor postulo dos teorías contrapuestas en su libro El lado humano de la empresa (1960)

2.3.4.1 Teoría X.

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. (Costumero, 2007)

2.3.4.1 Teoría Y.

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. (Costumero, 2007)

2.3.5. Teoría de Motivación-Higiene. Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos. Según (Vega, 2008), esta teoría fue elaborada por el psicólogo Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal. A los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos. Estos son:

Factores motivacionales (intrínsecos)

- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- La realización personal o logro.
- El trabajo en sí.
- El progreso o ascenso.

Factores de higiene (extrínsecos)

- Política de la empresa. • Administración. • Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados). • Condiciones de trabajo. • Supervisión. • Status. • El salario.
- Seguridad en el puesto. Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

2.3.6. Teoría de la desempeño. El desempeño permite que las organizaciones redirecciones los procesos desde cualquier área, cuando identifica oportunidades de mejoras según el área de referencia. (Chiavenato, 2000) Considera que las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.

2. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.

3. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2007)

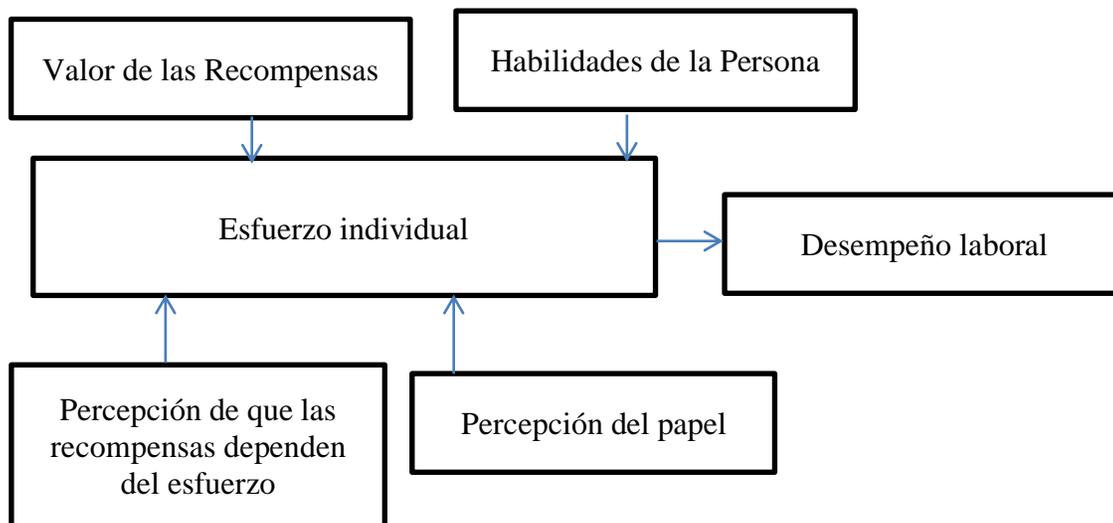


Figura 1. Principales factores que afectan el desempeño en el cargo.

2.6.3.1 Líneas básicas para la evaluación del desempeño. La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

4. la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia. (Chiavenato, 2000)

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.

2. cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.

3. cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.

4. cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie. (Chiavenato, 2000)

Tabla 3

Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño

Habilidades/Capacidades/Rasgos	Comportamiento	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de las tareas	Cantidad de trabajos
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad del trabajo
Puntualidad	Relaciones Humanas	Atención al cliente
Lealtad	Cooperación	Satisfacción al cliente
Honestidad	Creatividad	Reducción de costos
Presentación personal	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Sensatez	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Capacidad de realización	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Comprensión de situaciones	Actitud e iniciativa	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Personalidad	Enfoque a los resultados
	Sociabilidad	

Nota: La tabla agrupa según (Chiavenato, 2000) los factores más importantes a la hora de estudiar y evaluar el desempeño laboral.

2.4. Marco Legal

2.4.1. Constitución política de Colombia, 1991.

Título I. De los principios fundamentales

Artículos 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

2.4.2. Ley no. 590 10 de julio de 2000.

“Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

Capítulo I: Disposiciones Generales

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

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, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

- **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.

- **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.

- **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 1°. 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 Bogotá, 2000)

2.4.3. Decreto 410 de 1971: Código De Comercio De Colombia.

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.

2.4.3.1. Título III. Del Registro Mercantil.

Artículo 26. Objeto y publicidad del Registro Mercantil. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad. El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos. (Camara de comercio, 1971)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación realizada fue de tipo descriptivo y de enfoque cuantitativo, ya que permitió evaluar el desempeño de hombres y mujeres de las Pymes en la ciudad de Ocaña. Así mismo, se pudo identificar desde la percepción del empleador los factores que inciden para lograr un buen desempeño laboral y la incidencia del género en un proceso de contratación visto desde el desempeño. Lo anterior se debe porque describe características de un conjunto de sujetos o áreas de interés. (Monje, 2011)

3.2 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por las 4.744, mipymes registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

3.3. Muestra

Identificada la población se aplicó la siguiente fórmula (Herrera, 2011) para determinar 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 = 5380

$Z =$ 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

$$n = \frac{(1,96)^2 (5380) * (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (5380-1) + (1,96)^2 (0,5)*(0,5)}$$

$$n = \frac{5167}{14,40}$$

$$n = 359$$

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La información del estudio fue recolectada mediante la aplicación de la encuesta, dirigida a los representantes legales o empleadores de las pymes, para conocer el desempeño de los colaboradores en las mismas.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Una vez recopilada la información, mediante la aplicación de las encuestas, se analizó cuantitativamente a través de tablas y gráficas y posteriormente se hizo el análisis cualitativo para obtener los resultados y dar respuesta a los objetivos en cuanto a la evaluación del desempeño.

Capítulo 4. Administración del proyecto

4.1 Recursos humanos

Karen Lorena Pinzón Ortiz, estudiante, responsable del trabajo de grado

Daniela Jiceth Thomas Castro, estudiante, responsable del trabajo de grado

Carlos Alberto Pacheco Sánchez, Director del trabajo de grado.

4.2 Recursos institucionales

Biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Cámara de Comercio

4.3 Recursos financieros

INGRESOS

Karen Lorena Pinzón Ortiz	\$650.000
Daniela Jiceth Thomas Castro	\$650.000
TOTAL	\$1.300.000

GASTOS

Información	\$ 50.000
Papelería y fotocopias	\$ 70.000
Impresiones	\$ 120.000
Transporte	\$ 50.000
Digitación e impresión	\$ 170.000
Preparación informe final	\$ 150.000
Imprevistos	\$ 50.000
Aporte científico	\$ 640.000

SUMAS IGUALES	\$1.300.000	\$1.300.000
----------------------	--------------------	--------------------

Capítulo 5. Presentación de resultados

Luego de haber estudiado las diferentes empresas de la ciudad de Ocaña, en especial las Pequeñas y Medianas, se pudo determinar que el desempeño laboral es mucho mejor en las mujeres, pues por lo general son personas que se caracterizan por su puntualidad, disciplina creatividad e innovación; contrario a los hombres los cuales tiende más al conformismo, a ser impaciente e impulsivos.

A continuación una caracterización que permite orientar los resultados y alcanzar el objetivo general, desde luego, es fundamental la información para evaluar el desempeño partiendo del contexto y de la población objetiva estudiada.

Tabla 4

Número de empleados en las empresas de Ocaña según el género

Número de empleados	Mujeres	Hombres
1	100	60
2	70	63
3	51	54
4	28	31
5	15	6
6	4	5
7	7	1
8	2	4
9	3	2
10	4	2
13	1	1
14	1	1
17	1	1
30	1	0
41	1	1
129	1	0

Nota: La tabla presenta la cantidad el número de empleados que tienen las empresas en Ocaña según el género. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

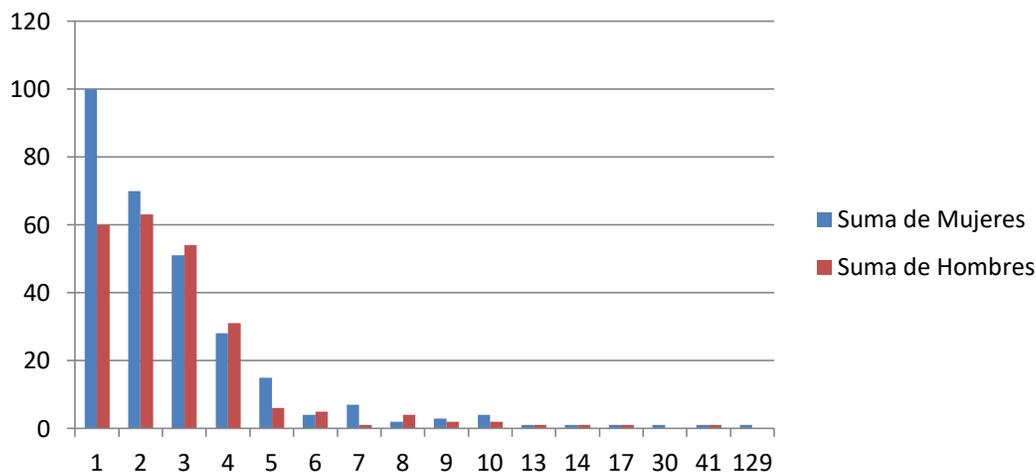


Figura 2. Número de empleados en las empresas de Ocaña según el género. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos luego de aplicado el instrumento de recolección de la información, se pudo determinar que en las Pequeñas y Medianas empresas de Ocaña, solo cuentan con una persona para trabajar siendo comúnmente una mujer, lo que indica que en las organizaciones Ocañeras tienden a contratar más personas de género femenino que del masculino.

Tabla 5
Sectores económicos

SECTORES	Frecuencia	Porcentaje
COMERCIAL	252	70%
SERVICIO	88	25%
INDUSTRIAL	19	5%
TOTAL	359	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de empresas que hay en Ocaña de pendiendo del sector económico. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

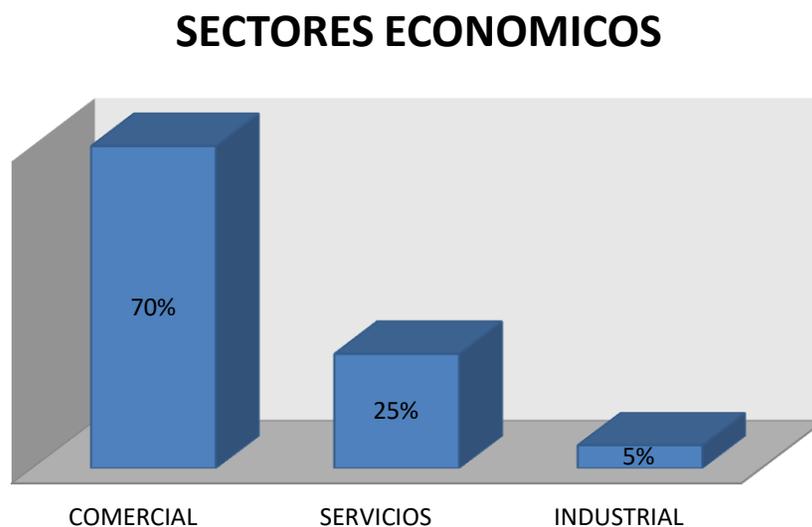


Figura 3. Sectores Económicos. Fuente: Información obtenida de la encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Luego de aplicada la encuesta a las diferentes empresas se puede observar que el sector económico que tiene mayor presencia en Ocaña es el de servicios, pues cuenta con un 70% de presencia en el mercado, contrario al industrial que solo cuenta con un 5%, lo que indica que dicho sector ha sido muy descuidado en la región.

Tabla 6
Número de Colaboradores en las Organizaciones

N° de Colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
1 a 10 Colaboradores	338	94%
Entre 11 a 50 Colaboradores	18	5%
Más de 50 Colaboradores	3	1%
Total	359	100%

Nota: La tabla presenta el número de colaboradores con el que comúnmente cuentan las empresas en Ocaña. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

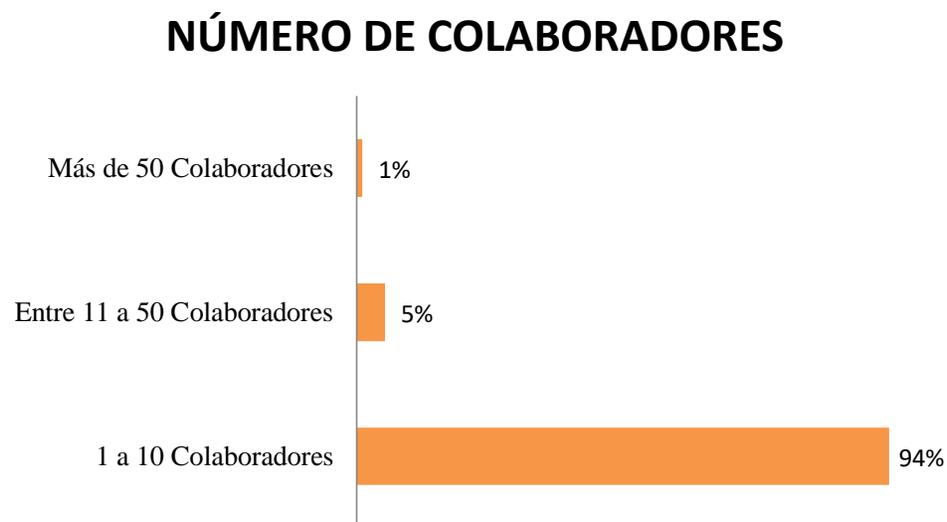


Figura 4. Número de colaboradores en las organizaciones. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

De acuerdo a los datos obtenidos, dentro de la clasificación de empresas y estamentos legales, en Ocaña la mayoría de los establecimientos son **Microempresa**, al contar con personal no superior a los diez (10) trabajadores, solo el 5% son pequeñas empresas y solo 1% son **mediana Empresa** con personal entre cincuenta y uno (51) y máximo (153), tratándose de una empresa de índole nacional.

5.1 Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de hombres y mujeres en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña

Después de haber estudiado cuales eran los factores que comúnmente inciden en el desempeño laboral de los colaboradores, se pudo identificar que el de mayor relevancia es el trabajo en equipo, ya que a través de este es posible que exista una buena comunicación, mientras tanto, hay que decir que además de dicho factor, otro de los cuales hace que haya desempeño es la remuneración, debió a que esta de alguna manera motiva e incentiva a los trabajadores a realizar mejor la actividades. Por ello, a continuación se presentan una serie de tablas y graficas en las que se puede observar además de los factores que inciden en el desempeño, la forma en como es evaluado en las organizaciones, y los impactos positivos que obtiene la empresa cuando realiza este proceso.

Tabla 7
Evaluación permanente del desempeño

Evaluación de Desempeño Permanente	Frecuencia	Porcentaje
SI	221	62%
NO	138	38%
Total	359	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de empresas que realizan evaluación permanente de desempeño. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

Nota específica: La evaluación del desempeño en las empresas de Ocaña, solo la realizan como una práctica diaria desde las mesas de trabajo para mirar el rendimiento de los colaboradores, sin embargo, las empresas no tienen formalmente y registrado un programa de evaluación.

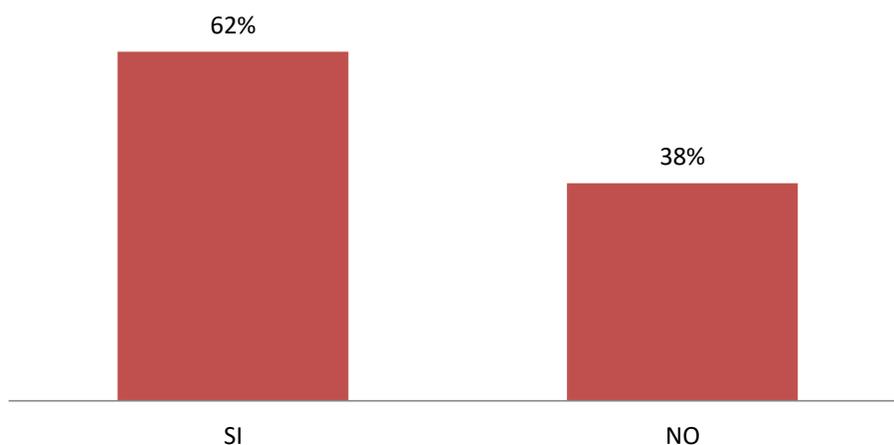


Figura 5. Evaluación permanente del desempeño en las organizaciones. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

La teoría del desempeño desde los aportes y enfoques administrativos planteados por Idalberto, la empresa están en la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: humano, financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing, desde el enfoque de estudio, se comprende que en las pymes de Ocaña, el 62% realiza permanente evaluación de desempeño, debido al rendimiento productivo y financiero que día a día tiene la empresa, y esto sucede, porque dentro de la muestra la mayoría son empresas comerciales; De acuerdo a las opiniones de los empresarios, la medición del desempeño parte de una meta base y el indicador se determina así: **productividad o ventas/producción o ventas base meta**.

Es ineludible destacar que las pymes de Ocaña solo analiza el desempeño desde rendimientos y no desde las características conductuales, relaciones, procesos, planificación y competencias. Por último, el 38% de los empleadores frente a la pregunta, responden que no realizan evaluación permanente, puesto que no cuentan con herramientas y técnicas correctas

para poder entender y evidenciar el desempeño, causales del poco conocimiento y de la poca formación que muchos empresarios tienen frente a temas empresariales y administrativos en relación con la gestión del talento humano.

Tabla 8

Impactos positivos en la evaluación del desempeño

Impactos Positivos en la Evaluación de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	144	40%
A veces	66	18%
Rara vez	11	4%
Nunca	0	0%
NR	138	38%
Total	359	100%

Nota: La tabla presenta los diferentes impactos positivos que poseen las empresas Ocañeras en cuanto a la evaluación de desempeño. Fuente. Datos obtenidos por el instrumento aplicado la encuesta.

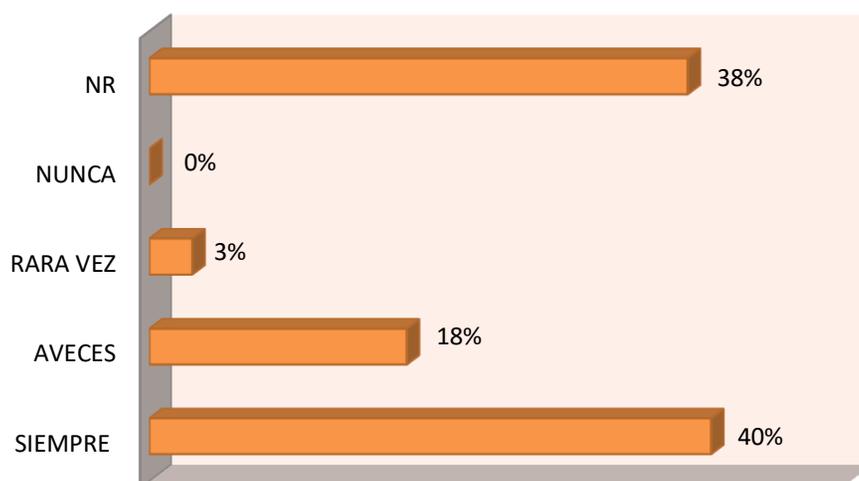


Figura 6. Impactos positivos en la evaluación del desempeño. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

Dentro del desempeño laboral está la noción de comprender los impactos que genera la evaluación y medición del mismo, por eso dentro de las líneas básicas para la evaluación del desempeño, no solo debe estudiarse el rendimiento y la productividad en un cargo específico, sino también, la capacidad, la eficiencia, la efectividad, la motivación y las estrategias más implementadas, para alcanzar las metas y los objetivos corporativos, partiendo de lo descrito, se busca evaluar el impacto que tiene la evaluación de desempeño dentro de las empresas, en la gráfica se puede observar que los empresarios siempre que realizan la evaluación (40%), los empleados por la preocupación y por la búsqueda de entregar excelentes resultados fomentan la interrelación y la unificación de procesos, por tanto, el impacto positivo recae en los resultados, esto se debe al compromiso y la preocupación del empleado por mostrar productividad, de ahí, que los procesos se lleven a cabo de manera más rápida y efectiva.

De igual manera, el 18% considera que algunas veces se obtienen impactos asertivos, puesto que para muchos empleados no les resulta agradable la permanente evaluación y supervisión de sus labores, generando un ambiente laboral hostil y no armónico, por esta razón, el 3% restante argumentó que rara vez, se logran impactos positivos, más cuando la supervisión y la evaluación se realiza por el jefe inmediato y no por los gerentes o directores principales, ya que en estos casos se presenta demasiado conflicto e inconformismos en el ámbito laboral.

Tabla 9*Factores del desempeño laboral*

Factores	Codificación	Frecuencia
Trabajo en equipo	A	48
Capacitación	B	5
Clima organizacional	C	2
Reconocimientos	E	8
Remuneración	F	18
Poca supervisión	G	1
Seguridad en el trabajo	H	5

Nota: La tabla muestra los factores del desempeño laboral con su respectiva codificación.

Fuente. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

Tabla 10*Factores del desempeño laboral en las empresas*

Factores	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	48	13%
Capacitación	5	1%
Clima organizacional	2	1%
Reconocimientos	8	2%
Remuneración	18	5%
Poca supervisión	1	0%
Seguridad en el trabajo	5	1%
AB	8	2%
ABC	4	1%
ABCDEF	4	1%
ABCDEFH	16	4%
ABCDEH	1	0%
ABCDFH	2	1%
ABCDH	1	0%
ABCEF	1	0%
ABCEFH	9	3%
ABCEH	1	0%
ABCF	8	2%
ABCFH	3	1%
ABD	1	0%
ABDEH	6	2%
ABDFH	2	1%
ABDFH	6	2%
ABEF	1	0%
ABEFH	1	0%
ABEH	2	1%
ABF	8	2%
ABFH	3	1%
ABH	2	1%

AC	5	1%
ACD	4	1%
ACDF	2	1%
ACDF	1	0%
ACDFH	2	1%
ACDG	1	0%
ACEF	6	2%
ACEFH	2	1%
ACEH	1	0%
ACF	10	3%
ACFH	6	2%
ACH	4	1%
AD	4	1%
ADE	1	0%
ADF	1	0%
ADFH	3	1%
ADG	1	0%
ADH	2	1%
AE	6	2%
AEF	10	3%
AEFH	4	1%
AF	40	11%
AFH	9	3%
AFH	4	1%
AG	1	0%
AH	9	3%
BC	1	0%
BCDE	2	1%
BCF	1	0%
BCFH	3	1%
BD	1	0%
BE	1	0%
BEF	1	0%
BEFH	1	0%
BEH	1	0%
BF	2	1%
BFH	3	1%
BH	2	1%
CE	2	1%
CEF	2	1%
CEFH	1	0%
CF	3	1%
CF	1	0%
CFH	2	1%
EH	2	1%
FH	11	3%
Total ³	359	100%

Nota: La tabla muestra los factores que poseen las Microempresas y pequeñas empresas en Ocaña. Fuente. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

³ “Tabla 10 factores de desempeño laboral en las empresas” “Continuación”

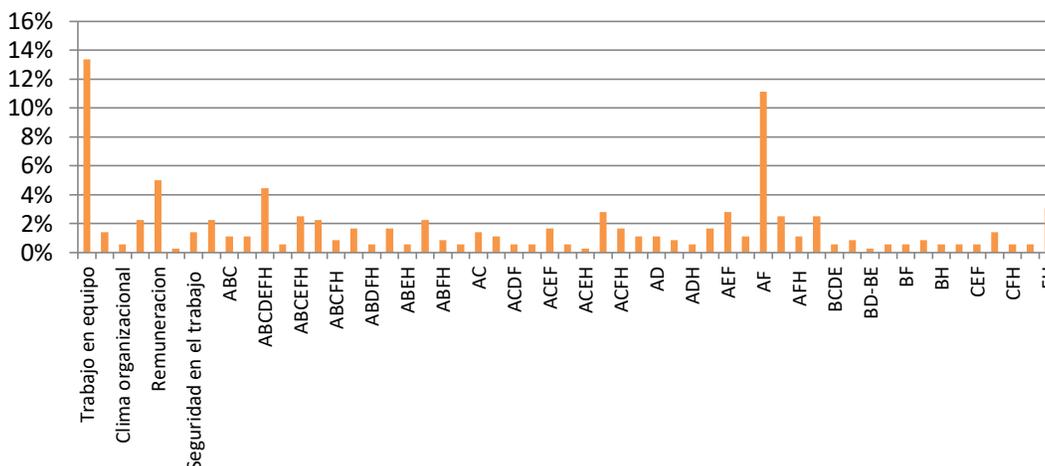


Figura 7. Factores del desempeño laboral en las empresas. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

La evaluación del desempeño laboral, por lo general ha sido tema clave para estudiar los rendimientos productivos de las empresa, sin embargo, para ello, es claro que el desempeño laboral también debe ser analizado desde la administración de acuerdo a los factores que inciden en el rendimiento, entonces, comprendiendo las necesidades jerarquizadas que establece Maslow, la teoría de Vroom, y demás referentes teóricos descritos en el estudio, se logran determinar las variables que permiten desde el enfoque investigativo identificar las características que influyen en el desempeño laboral de hombres y mujeres, dejando de lado el estudio de la medición del desempeño, ya que no se profundiza las variables desde factores individuales sino colectivos; De acuerdo a la gráfica se puede observar, que el trabajo en equipo (13%), es el factor con mayor oscilación, con relación a esto, el empresario considera que si no existe la comunicación y la interrelación permanente con los demás compañeros de trabajo, los resultados y los objetivos jamás se podrán alcanzar.

Seguido de los datos con mayor proporción son los factores del trabajo en equipo y la remuneración desde un buen salario económico y emocional, incluso, desde la dirección opinan que se ha convertido en una problemática y necesidad debido a que cuando se logran cambios positivos frente a estos temas, el empleado se siente más satisfecho y su desempeño es mejor, desde otra óptica, el 5% deduce que muchos están en búsqueda de permanente reconocimiento y cuando esto sucede, el empleado motivado realiza su labor y buscan ser más competitivos, sin embargo, existen factores con menores oscilaciones, es decir, no tienen incidencia fuerte (Según el empleador) en el desempeño del personal sin importar que sean hombres o mujeres, casos tales como, la autonomía y la poca supervisión, debido al liderazgo autocrático que manejan las empresas Ocañeras.

Finalmente, se puede decir que los factores de manera clasificada que inciden en el desempeño de hombre y mujeres son:

Factores de tipo laboral: El desempeño depende de la recompensa con méritos e incentivos y la Remuneración con un salario justo medible y acorde con las obligaciones que realiza el empleado, sin dejar de lado, el salario emocional visible y reconocido desde el apoyo y el agradecimiento que tienen y ofrecen sus jefes inmediatos hacia los mismos.

Factores de tipo socio-laboral: Para lograr mejoras en el desempeño es necesario la relación esfuerzo-equipo de trabajo, es decir, conjunto de ideas, conocimientos, prácticas y procesos dependientes, alineados e interrelacionados dentro de un buen clima organizacional, generando retención y motivación. Caso práctico, (El colaborador le agrada trabajar en la empresa).

5.2 Determinar las características conductuales que influyen en el desempeño laboral de ambos sexos

Al aplicar el instrumento de recolección de la información, que para este caso fue la encuesta, se pudo determinar que las características conductuales que tienen una mayor influencia tanto en hombres como en mujeres son la disposición, la timidez, la honestidad, etc., también hay que hacer alusión a las características conductuales que poseen tanto hombres como mujeres en cuanto al desempeño en cada una de las áreas. A continuación se puede apreciar de forma más detallada dichas características conductuales así como el desempeño de cada uno de ellos en las áreas funcionales de la organización.

Tabla 11

Características conductuales en las empresas de acuerdo al sexo

CARACTERÍSTICAS CONDUCTUALES	HOMBRES		MUJERES	
	Frecuencia	Porcentajes	Frecuencia	Porcentajes
Puntual y disciplinado	121	36%	216	64%
Comprometido	190	44%	245	56%
Lealtad	122	39%	187	61%
Creativo e innovador	88	35%	161	65%
Responsabilidad	189	42%	260	58%
Disposición	237	50%	237	50%
Confiabilidad	150	40%	229	60%
Flexibilidad	175	57%	133	43%
Honestidad	160	42%	221	58%
Presentación personal	124	33%	250	67%
Interés en capacitarse	99	40%	151	60%
Capacidad para trabajar en equipo	140	41%	203	59%
Poco conflictivo	800	82%	177	18%
Impaciente e Impulsivo	28	38%	46	62%
Promueve el diálogo	84	38%	137	62%
Tímido	16	48%	17	52%
Conformista	23	39%	36	61%
TOTAL	359	100%	359	100%

Nota: La tabla presenta las características conductuales que existen en las empresas de acuerdo al sexo. Fuente. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

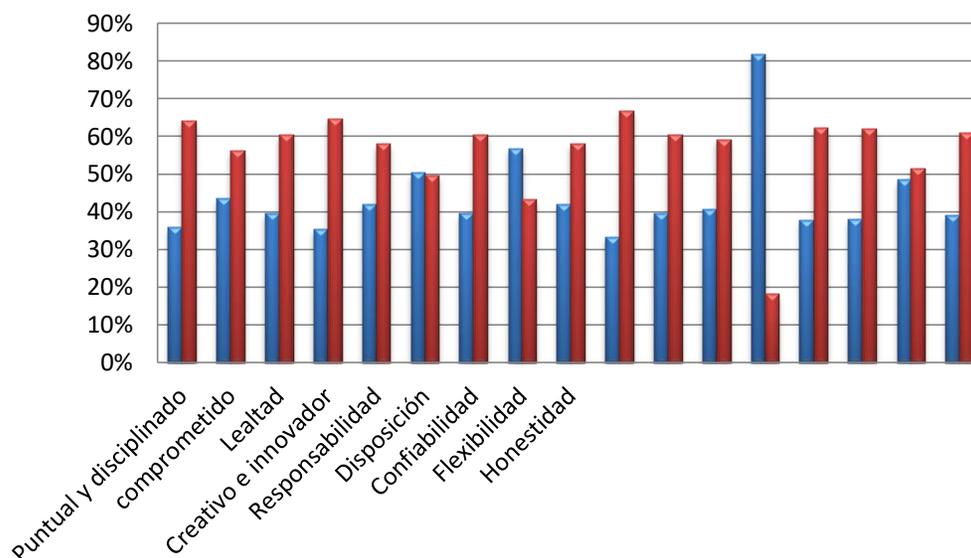


Figura 8. Características conductuales de las empresas de acuerdo al sexo de los colaboradores. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

Las características conductuales han permitido reconocer el accionar de cualquier colaborador dentro y fuera de la empresa, de hecho, por lo general desde pruebas, evaluaciones y técnicas se ha logrado reconocer muchas de ellas, puesto que son cambiantes y poco reconocidas, tales como la lealtad, flexibilidad, entre otros, pero la importancia recae desde los aportes planteados (Chiavenato, 2000) donde el desempeño se define cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Desde las observaciones, más del 50% de los empleadores reconocen con mayor facilidad las características conductuales en las mujeres, de ahí que profundizando la información recolectada por la encuesta y comparando los resultados, la mujer es más puntual y

disciplinada, creativa e innovadora, leal, confiable, maneja una mejor presentación personal y tiene mayor interés por capacitarse, por el contrario, el hombre y con una gran diferencia del 82% es poco conflictivo a diferencia de la mujer con un 18%, además, promueve más el dialogo, es menos tímido, menos conformista y poco impaciente e impulsivo, es ineludible considerar que la responsabilidad, la capacidad por trabajar en equipo, la honestidad y el compromiso, tienen una estrecha relación porcentual en ambos géneros, aunque oscila más en el caso de la mujer, no obstante, lo importante de los datos es la similitud porcentual del 50% sobre la disposición que tanto mujeres como hombres tienen para llevar a cabo sus compromisos.

Desde la teoría de las relaciones humanas los miembros del grupo mantienen vínculos informales pero a su vez están regulados por criterios formales. En estos casos, muchos empleadores analizaron y seleccionaban sus respuestas, partiendo de dos situaciones, los compromisos laborales y las relaciones interpersonales. Con relación a las características conductuales puede entenderse desde las mismas, que la mujer resulta ser más competitiva que el hombre, sin embargo, el hombre está en mayor capacidad para construir y generar espacios laborales armónicos con altos índices de productividad y rendimiento, ahora, para el empresario ambos géneros son necesarios retenerlos dentro de las organizaciones, ya que desde los mismos se logra una cultura organizacional más integral, con equidad y con gran respeto por el género y las condiciones sexuales. Por tanto, el tema resulta valioso, que a pesar del desempeño que pueda tener el género, también resulta importante su participación e incidencia que tiene el mismo dentro de la empresa.

Tabla 12*Desempeño de hombres y mujeres desde las áreas funcionales*

ÁREAS FUNCIONALES	HOMBRES		MUJERES	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Administrativas	167	40%	254	60%
Producción	230	72%	89	28%
Comercial	202	50%	203	50%
Gestión Humana	35	21%	128	79%
Financiera y Contable	87	28%	219	72%
Tecnologías	173	53%	153	47%
Directivas	148	58%	105	42%

Nota: La tabla muestra las diferentes áreas funcionales de la empresa y el desempeño que tiene en ellas el hombre y la mujer. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento aplicado la encuesta.

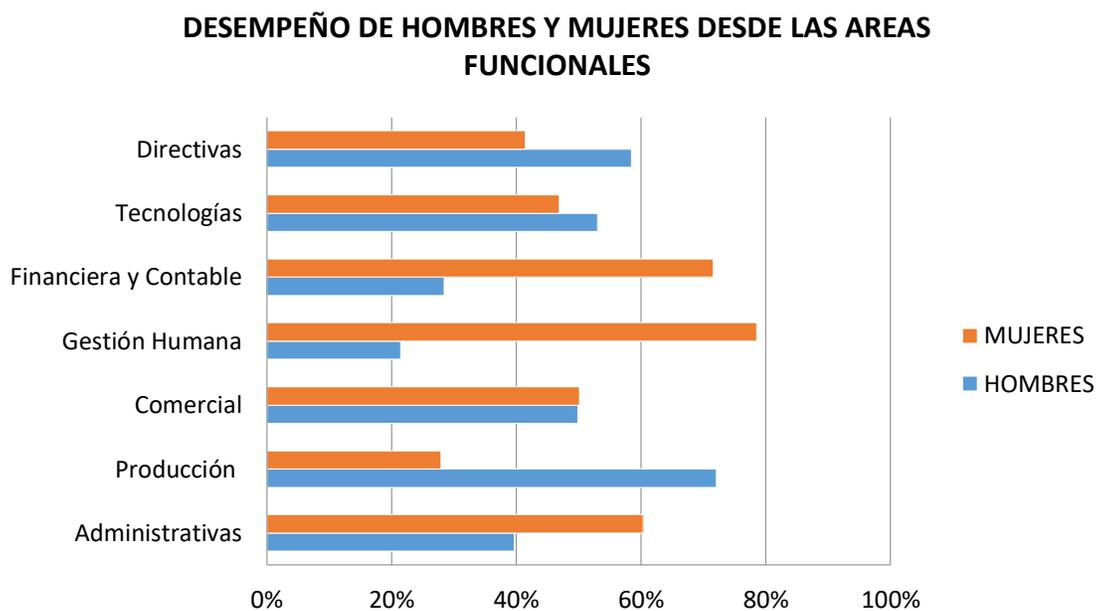


Figura 9. Desempeño de hombres y mujeres desde las áreas funcionales. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

Las áreas funcionales son estructuras claves y propias de una empresa que permiten promover el ejercicio diario de las mismas, sin embargo, estas áreas y procesos de la organización actúan y se construyen por la relación de todo el personal, incluso, se reconoce y se soporta la teoría de los sistemas cooperativos, propuesta por Barnard, donde se justifica que las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas, sin embargo, para alcanzar dichos aspectos, es necesario reconocer el comportamiento, las labores de las personas y su desempeño, siendo esto, un factor bastante estudiado en el futuro, ya que se busca un buen clima organizacional con excelente efectividad en los procesos.

Análogamente, se comprende desde la percepción de los empleadores, que las mujeres tienen mayor desempeño en las áreas de administración, Gestión Humana y financiero, en cuanto a los hombres, su desempeño es mejor en las áreas de producción, tecnología y dirección. Es importante destacar que ambos géneros tienen un buen desempeño en el área comercial, incluso las frecuencias son muy similares.

Finalmente, las mujeres llevan a cabo gracias a sus características conductuales mayor desempeño en procesos donde incide la planeación, organización y el correcto control ante las diferentes operaciones, por el contrario, el hombre tiene mejor desempeño cuando se relaciona con cargos de dirección, seguimiento, almacenamiento, registro, sistematización de procesos productivos (área de producción) y en cuanto al uso de las herramientas y maquinarias modernas.

5.3 Analizar la incidencia de género en el desempeño laboral por parte de los empleadores de las pymes de Ocaña

Con la aplicación de la encuesta se pudo analizar que en las Pequeñas y Medianas empresas de Ocaña, se tiende más que todo a contratar a mujeres, lo cual va de la mano tanto con los deseos de capacitación, la creatividad, la innovación, la puntualidad, la presentación personal, la responsabilidad y el compromiso.

Tabla 13
Género con mayor desempeño en las empresas

GENERO CON MAYOR DESEMPEÑO	Frecuencia	Porcentaje
HOMBRES	105	29%
MUJERES	199	56%
AMBOS GÈNEROS	55	15%
TOTAL	359	100%

Nota: La tabla presenta el desempeño laboral que poseen los colaboradores de pendiendo del género. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

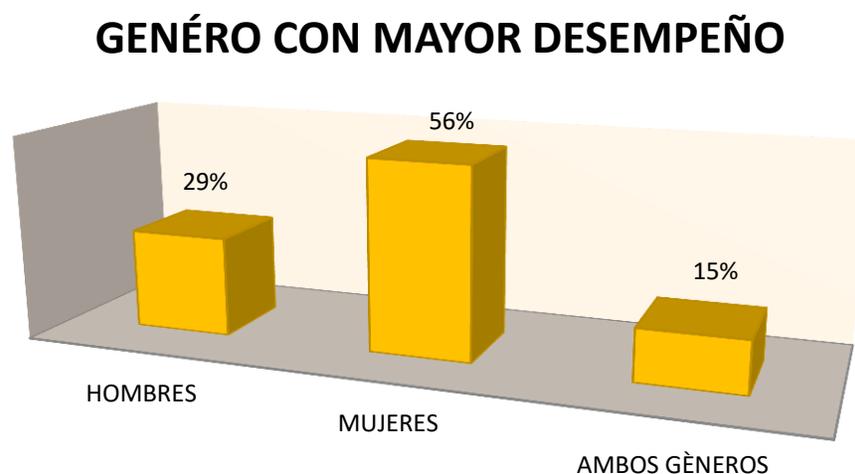


Figura 10. Desempeño laboral en las empresas de acuerdo al género. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta

Desde las teorías se comprende que la evaluación de desempeño debe hacer énfasis en la persona, entonces, es importante estudiar desde el género quien tiene mayor desempeño, entendiendo muchas veces que empeño no es igual a desempeño, como género es a personal, partiendo de allí y analizando los aportes de la teoría X y Y, se logra observar y conocer las diferentes acciones desde la óptica del empleado y pocas veces del género, frente a eso, con el presente estudio se comprende desde la percepción del empleador, administrador, gerente y/o Dueño, que las mujeres tienen mayor desempeño, argumentando que el esfuerzo por realizar el trabajo bien y de manera fácil se percibe con los resultados, el 29% considera que el hombre tiene mayor desempeño al no estar aferrado a compromisos externos y con preocupaciones de hogar, se adapta fácilmente a los compromisos y logra mejores interrelaciones con sus compañeros de trabajo, el 15% considera que ambos géneros dentro de sus empresas tienen buen desempeño laboral, incluso, consideran que estos deben existir en las empresas debido a las actividades, las funciones y los cargos y sobre todo, porque ambos géneros permiten promover y diferenciar características básicas del clima y la cultura organizacional, gracias al pensar y al comportamiento de cada uno de ellos que sin duda alguna son totalmente diferentes.

Tabla 14
Incidencia del género en la contratación de las empresas

EN UN PROCESO DE CONTRATACION INCIDE EL GENERO	Frecuencia	Porcentaje
SI	143	40%
NO	216	60%
TOTAL	359	100%

Nota: La tabla muestra la incidencia que tienen en las empresas el género a hora de contratar personal. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

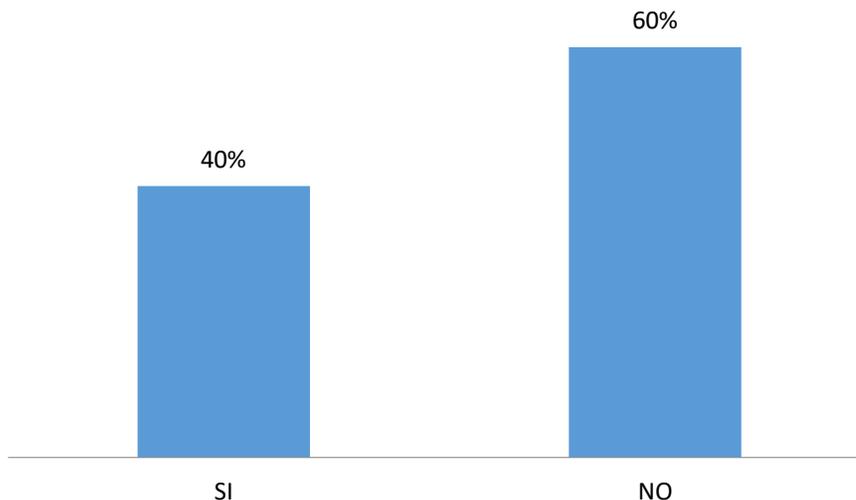


Figura 11. Incidencia que tiene el género para la hora de contratar en las empresas Ocañeras.

Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta

(Todaro, Godoy, & Abramo, 2001) Han considerado que la percepción de los empresarios en torno al desempeño laboral de mujeres y hombres, y, en especial, a las supuestas diferencias de productividad y costos a ellos asociados, son factores que inciden en gran medida en los procesos de contratación, por tanto, en las pymes de Ocaña, no está exenta y se evidencia las apreciaciones de los autores con la realidad local que muchas organizaciones viven, puesto que el 40% considera que en temas de contratación y en la búsqueda de costo-beneficio, es importante evaluar y seleccionar correctamente el personal, de hechos, muchos encuestados mencionaban que los temas legales incidían, partiendo de las licencias, permisos, obligaciones laborales y la búsqueda del bienestar del personal son muy diferentes para la mujer como para el hombre. Sin embargo, el 60% de los empleadores han considerado que nada incide el género a la

hora de contratar, cuando se ha identificado los requisitos, nombre del cargo, número de empleados, competencias, habilidades y conocimiento necesarios para la vacante. Con relación a los datos arrojados por la encuesta, la observación y la percepción del empresario, el género no siempre resulta ser un determinante o una condición dentro de las contrataciones pero si son relevantes y claves según el cargo, y frente a este último, se trata de seleccionar el personal que sea optimo y capaz de alcanzar las funciones y los objetivos del mismo, desde luego, es ineludible destacar los procesos de gestión humana gran parte de ellos, hacen evaluación de los costos que puede implicar en el presente o en el futuro un hombre o una mujer.

Finalmente, en el ámbito local, los empresarios tienen conocimiento y aceptan la importancia que tiene el género en el desempeño laboral y sobre todo, que realizan un análisis de costo-beneficio en el tiempo, sumado la vacante que se busca satisfacer con el previo estudio del cargo y el rol.

Tabla 15

Factores para la contratación de acuerdo al género

FACTRES QUE INCIDEN PARA CONTRATAR SEGÚN EL GÉNERO	CODIFICACIÓN
Habilidad para tomar decisiones con criterios	A
Acepta responsabilidades	B
Conocimiento de su cargo y sus funciones	C
Excelente rendimiento (Productividad)	E
Experiencia	F
Soluciona con rapidez los problemas	G
Creatividad	H

Nota: La tabla muestra los diferentes factores que inciden en la contratación de acuerdo al género y su respectiva codificación. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta.

Tabla 16*Factores que inciden para contratar según el género*

Factores que inciden para contratar según el género	Frecuencia	Porcentaje
Habilidad para tomar decisiones con criterios	7	5%
Acepta responsabilidades	5	3%
Conocimiento de su cargo y sus funciones	17	12%
Excelente rendimiento (Productividad)	8	6%
Experiencia	24	17%
Soluciona con rapidez los problemas	2	1%
Creatividad	2	1%
AB	1	1%
ABCDEFGH	2	1%
ABCF	1	1%
ABCFH	1	1%
ABDEGH	1	1%
ABDF	1	1%
ABEGH	2	1%
ACE	1	1%
ACEF	1	1%
ACF	2	1%
ACFH	1	1%
ADH	1	1%
AE	1	1%
AEF	1	1%
AGH	1	1%
BCDEFGH	1	1%
BCEF	3	2%
BCH	1	1%
BDFH	1	1%
BE	2	1%
BEF	2	1%
BEFG	1	1%
BEFH	1	1%
BEG	2	1%
BF	1	1%
BF	2	1%
BFH	1	1%
CDEGH	1	1%
CE	4	3%
CEF	8	6%
CEFH	1	1%
CF	7	5%
CFG	3	2%
CFGH	1	1%
CFH	1	1%
CH	1	1%
DF	1	1%
EF	10	7%
EFG	2	1%
FH	2	1%
NR	216	60%
Total	359	100%

Nota: La tabla presenta los factores que inciden en las empresas ocañeras para contratar según el género. Fuente: Datos obtenidos por el instrumento aplicado la encuesta.

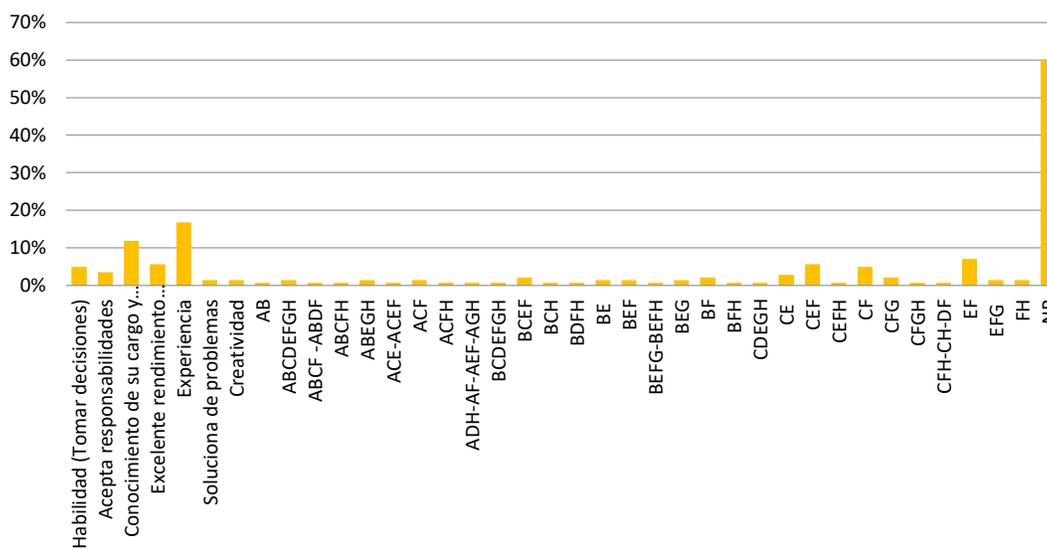


Figura 12. Factores que inciden para contratar según el género. Datos obtenidos por el instrumento de la encuesta

(Chiavenato, 2000) Establece los factores más importantes a la hora de estudiar y evaluar el desempeño laboral y resalta dentro de los mismos, los puntos débiles en el momento de analizar el desempeño, sin embargo, para el foco de estudio fue de gran interés responder a la hipótesis de que las pymes de Ocaña buscan personal partiendo de un importante criterio <el género> y es que punto débil según Chiavenato surge cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos y sobre todo, cuando es evidente la falta de equidad, para profundizar el tema, se realizó una pregunta de tipo filtro y por tanto, se estudió el 40% de la muestra que afirmó tener en cuenta el género dentro del proceso de contratación; El 17% considera que la experiencia desde la óptica: Trabajo de fuerza, de agilidad, de campo (Hombres)

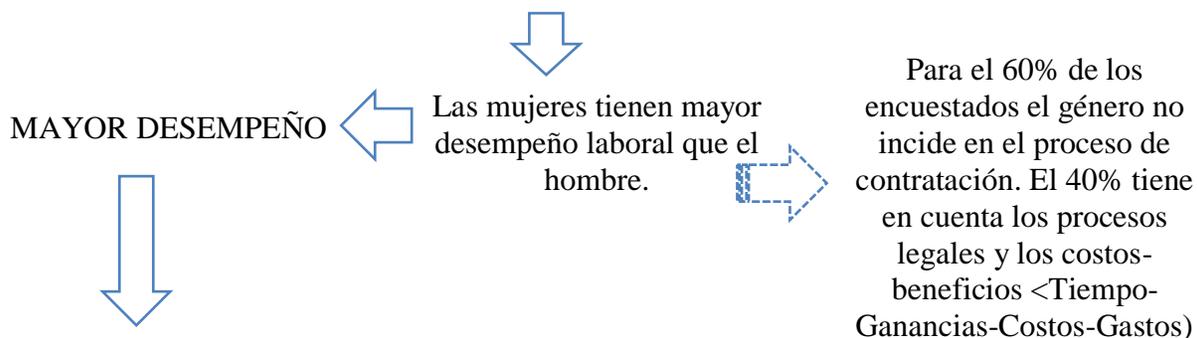
y trabajo de oficina (Mujeres), ahora, el 12% considera que muchas veces ambos géneros, tienen conocimiento del cargo y de las funciones pero no realizan bien las practicas diarias dentro del cargo, entonces se analiza el género para determinar quién tiene mayor capacidad y competencia para dichas labores, el 7% tiene en cuenta el género estudiando los aspectos, de la productividad no solo en rendimiento sino también en tiempo y disponibilidad y la experiencia, es decir, relación costo-beneficio.

Desde la gráfica se puede evidenciar que una tercera parte de la muestra, relacionan los distintos factores y este resultado parte, por la concepción del empresario al destacar muchas veces que cada uno de los factores no solo están regulados dentro del cargo que postulan, sino que también están ligados, en el comportamiento del hombre y de la mujer, de hecho, justifican que muchas veces el hombre tiene mayor capacidad de toma de decisión, mas productividad y mayor capacidad para aceptar y adaptarse a nuevas responsabilidades que la mujer, pero la mujer presenta informes de buena calidad, solucionan con mayor rapidez los problemas y son muy creativas para realizar sus labores, por consiguiente, desde las percepciones anteriores, el género incide muchas veces en la contratación y en el cargo al cual aspiran. Por último, partiendo de la hipótesis, se comprende que las pymes de Ocaña tiene en cuenta el género de acuerdo al cargo y a los resultados que antes haya dejado un hombre o una mujer dentro de la empresa.

5.4 Diagnóstico situacional sobre la evaluación de desempeño según el género en las Pymes de Ocaña

Con el desarrollo de la investigación, se pudo determinar que dentro de las organizaciones que fueron estudiadas, las mujeres son quienes poseen un mayor desempeño laboral, contrario a los hombres. Igualmente, se identificó que en cuanto a las contrataciones el sexo femenino tiene mayor preferencia; así como las características conductuales que tienen ambos sexos. A continuación se hace una explicación más a fondo de dicho comportamiento dentro de las pymes en Ocaña.

ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE HOMBRES Y MUJERES



Factores de tipo laboral: El desempeño depende de la **recompensa con méritos e incentivos y la Remuneración con un salario** acorde a las obligaciones sin dejar de lado, el salario emocional por medio del apoyo y del agradecimiento de sus jefes inmediatos hacia los mismos.

Factores de tipo socio-laboral: Para lograr mejoras en el desempeño es necesario **la relación esfuerzo-equipo de trabajo**, conjunto de ideas, conocimientos, prácticas y procesos dependientes alineados de un buen clima organizacional, generando retención y motivación.

↓

Factores que inciden para contratar según el género:

Experiencia, productividad, conocimiento del cargo y calidad.

Características: Fuerza, tiempo, poder de convencimiento, redacción, creatividad y toma de decisión.

↓

Características conductuales

-Mujer es más puntual y disciplinada, creativa e innovadora, leal, confiable, maneja una mejor presentación personal y tiene mayor interés por capacitarse.

-Hombre poco conflictivo, promueve el dialogo, menos impaciente, menos tímido y poco conformista.

-Hombre-mujer: Disposición, responsables, comprometidos y buen trabajo en equipo.

↓

Mayor desempeño desde las Áreas funcionales

Hombre	Mujer
Producción	Administrativa
Dirección	Gestión humana
Tecnología	Financiera y contable.

COMERCIAL

∨

El 62% de las pymes de Ocaña hace Evaluación de desempeño permanente.
De los procesos de evaluación de desempeño solo el 40% de las pymes de Ocaña logran siempre Impactos positivos.

Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

Con la investigación se logró identificar que los factores que inciden en el desempeño laboral de hombres y mujeres en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña, son de dos tipos; el primero, de tipo laboral donde recae la motivación a través del salario, el reconocimiento y la recompensa y el segundo es de tipo socio-laboral, caso donde los sub-factores parten de la relación esfuerzo-equipo de trabajo, la poca supervisión, la permanente capacitación y la autonomía para los procesos.

Sin duda alguna, se comprende que dentro de ellas, el 62% realiza permanente evaluación del desempeño y cada vez que sucede dicho proceso, los empleados en medio de su preocupación y por el afán de entregar excelentes resultados, fomentan la interrelación y la unificación de procesos, causales de la presión, sin embargo, la supervisión continúa para muchos empresarios, genera a veces ambientes muy hostiles, puesto que el empleado se siente insatisfechos e incómodos por tanta evaluación.

Ahora, en cuanto a la determinación de características conductuales que influyen en el desempeño laboral de ambos sexos, se pudo concluir que en las organizaciones de la ciudad de Ocaña, los empleadores reconocen con mayor facilidad las características conductuales en las mujeres. En sumancia con los datos, la mujer es más puntual y disciplinada, creativa e innovadora, leal, confiable, maneja una mejor presentación personal y tiene mayor interés por capacitarse, por el contrario, el hombre promueve más el dialogo, es menos tímido, conformista, impaciente e impulsivo y sobre todo, poco conflictivo.

En cuanto a la incidencia del género en el desempeño, la mujer resulta ser más competitiva y valorada dentro de los procesos administrativos, contables y financieros que el hombre, sin embargo, es ineludible mencionar que el hombre tiene mayor capacidad para construir y generar espacios laborales armónicos con altos índices de productividad y rendimiento, por tal razón, tiene mayor desempeño en áreas productivas, directivas y de tipo tecnológico. Desde luego, ambos géneros tienen un buen desempeño dentro del área comercial.

Finalmente, al analizar la incidencia de género en el desempeño laboral por parte de los empleadores de las pymes de Ocaña, este no siempre resulta ser un determinante o una condición dentro de las contrataciones, pero sin embargo, para la mayoría de las empresas Ocañeras existe una gran contratación del sexo femenino en las organizaciones; de manera que, son relevantes y claves según el cargo, muchos empleados estudian temas legales, partiendo de las licencias, permisos, obligaciones laborales y la búsqueda del bienestar del personal, pero lo más importante en la selección, reclutamiento, inducción y periodo de prueba, son las competencias, creatividad, innovación, habilidades y conocimiento de la persona, razón por la cual es este género el cual posee un mayor desempeño. Por último, hay que decir que la investigación alcanza los objetivos establecidos y comprende la incidencia, el desempeño y la importancia de género dentro de las empresas de Ocaña y además presentó información concisa sobre las características conductuales que un hombre y una mujer tiene, en el campo profesional.

Capítulo 6. Conclusiones

Con el desarrollo de la investigación, se pudo concluir que dentro de las Medianas y Pequeñas empresas de la ciudad de Ocaña existen procesos informales, sin registro y sin el seguimiento necesario, sin embargo, el desempeño laboral juega una papel fundamental, ya que a través de este, los empresarios buscan medir el desempeño que posee cada uno de los colaboradores, sino también sus fortalezas y debilidades que tiene cada uno de estos de acuerdo a las áreas en las que se desempeñan. Entonces, desde los factores que inciden en el desempeño es el trabajo en equipo y la remuneración dejando de lado el género, de hecho, para muchos los anteriores elementos permiten que se logre un buen clima organizacional.

De igual manera, los empleadores son personas a las que les interesa mucho, la manera en cómo se comportan sus colaboradores en todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, así como, el comportamiento, la responsabilidad, la puntualidad, la disposición, el trabajo en equipo, entre otros, razones por las cuales, consideran que las características conductuales de un hombre y mujer son totalmente diferentes y que su desempeño tiene valor según el área funcional.

Finalmente, se concluyó que el género tiene incidencia en las pymes en Ocaña, es allí donde se puede entender que muchas veces la mujer tiene mayor desempeño pero el hombre logra un mejor desempeño, siendo realmente diferente y que por tales razones, se estudian los vacantes por género, por cargo y por área.

Capítulo 7. Recomendaciones

Luego de haber identificado los factores que inciden en el desempeño laboral de hombres y mujeres en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña, se hace indispensable que en estas organizaciones se realice de manera más seguida una evaluación del desempeño con procesos soportados y documentados, esto con el fin de que los empleadores hallen impactos positivos con los cuales puede verse beneficiada no solo la institución sino también todo el personal que labora dentro de ella. Por tanto, es necesario que las empresas se beneficien de las ofertas educativas e institucionales, con el fin de que los mismos puedan desde sus gerencias conocer otros factores dependientes en la evaluación del desempeño y por tanto, logren analizar, observar, estudiar y fomentar nuevas estrategias con el personal.

Desde luego, al determinar las características conductuales que influyen en el desempeño laboral de ambos sexos, los dos géneros cuentan con conductas diferentes, por consiguiente, se hace necesario que las organizaciones trabajen de manera mancomunada tanto con hombres como mujeres esto con el propósito de que existan aportes variados en el que no sean solo las mujeres o los hombres quienes contribuyan al éxito de la organización. Y esto se debe de cierta manera, a que en los procesos no se lleva una buena formalidad, registro, y documentación adecuada, para que de esa forma, sea posible evidenciar que ambos géneros desarrollan actividades valiosas para la empresa.

Finalmente, se analizó la incidencia del género en el desempeño laboral por parte de los empleadores de las pymes de Ocaña, por lo que se recomienda, que en dichas organizaciones se

tenga en cuenta la evaluación del desempeño de ambos sexos, de igual manera que los factores de contratación para ambos sea unánime, y que esta no dependa exclusivamente del género; ya los dos conforman una parte importante dentro de una institución, la cual repercute en el éxito de la misma.

Referencia

- Africano, N., Faría, E., & Quintero, N. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Oriental del Lago. *Negotium*, 33-51.
- Alcaldía de Bogotá. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- 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
- Alcaldía de Bogotá. (1998). *Ley 454 de 1998*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- Alcaldía de Ocaña. (2015). *Plan Institucional de Bienestar*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de http://ocana-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/35353830386138353834356464666433/plan_institucional_de_bienestar_social_2012_2015.pdf
- Camára de comercio. (1971). *Codigo de Comercio de Colombia*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de <http://www.camaradorada.org.co/>
- Camára de comercio de Pasto. (2008). *Qué es una Entidad del sector solidario*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://www.ccpasto.org.co/>
- Castro, A., Palomino, A., Quiñonez, A., Landa, J., & De los santo, V. (2007). *Evaluacion DEL Desempeño para la Empresa de TransportE Aerocondor*. Recuperado el 18 de Octubre de 2016, de <http://www.auraquionesli.com/evaluacion.pdf>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar*, XVI(6), 1-26.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recurso Humano*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Coello, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC)*. Guayaquil.
- Coronel, D., & Santiago, Y. (2016). *Influencia del Tipo de Contratación en el Clima Organizacional deL Área Administrativa de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*. Ocaña.
- Costumero, I. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: Thomson.
- Definicionabc. (2007). *Definicionabc*. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>
- Enríquez, P. d. (2014). *Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto dE La Visión en México*. Ciudad de Mexico.
- ESE Hospital Emiro Quintero Cañizares. (19 de Diciembre de 2014). *Sistema tipo evaluacion del desempeño laboral*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de http://www.hospitaleqc.gov.co/web/images/vigencia_2016/Control_Interno/Evaluacion_de_Desempe%C3%B1o_Sistema_Tipo.pdf
- Espinoza, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Santiago.
- Forero, M., Rincon, X., & Velandia, M. (2008). *Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. clima organizacional flores la valvanera ltda*. Bogotá.
- García, V. (2012). *La Motivación Laboral*. Tesis, Universidad Valladolid.

- García, V. (2012). *La Motivación Laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. Proyecto de grado, Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Gaush, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Giraldo, P. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de competencias*. Monografía, Universidad de Antioquia, Antioquia, Medellín.
- Herrera, M. (Enero de 2011). *Formula Para Cálculo De La Muestra Poblaciones Finitas*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (Noviembre de 2008). *Gestión del talento: Una estrategia diferenciada*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%C3%B3n%20de%20Talento%20Global_Hdbr_0811.pdf
- Ledesma, N. (2008). *La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones*. Queretaro.
- Mejía, Y. (2012). *“Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales*. Tesis, Quetzaltenango.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva .
- Muñoz, A. (2005). *Identificación de los factores de Motivación- Higiene asociados a la satisfacción laboral en la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la Ciudad de Cartagena*. Barranquilla.
- Muñoz, V. (Diciembre de 2008). Reputación conductual y género en la adolescencia. *Anales de psicología*, XXIV, 334-340.
- Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo. *Educación*, XXXIII(2), 153-170.
- Noruega, J. (2015). *La Gestión del Talento Humano en las Empresas Colombianas una Forma de Hacerle Frente al Fenómeno de la Globalización Económica*. Proyecto de Grado, Bogota.
- Olvera, Y. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos*. Guayaquil.
- Ortega, J. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de ocaña*. Ocaña.
- Patiño, C., & Blandon, D. (2009). *Abordaje de la motivación de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social*. Medellín.
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones*. Tesis, Madrid.
- Polo, L. (2008). *Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas del sector público domiciliario (Casos Manizales)*, . Manizales.
- Presidencia de la República . (Marzo de 2015). *Presidencia de la República* . Recuperado el 18 de Octubre de 2016, de Guía Desempeño Laboral: <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-TH-03-evaluacion-desempeno-laboral.pdf>

- Ramirez, P. (10 de Febrero de 2006). *Academia*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.academia.edu/>
- Ramírez, R. J., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 143-185.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la Organización. *Universidad & Empresa*, 11-32.
- Rivas, M. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas*. Tesis, El Salvador.
- Rodríguez, M. (2007). *Propuesta de Mejoramiento para los Procesos De Selección capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de Gestión de Calidad en Servientrega S.A.* . Bogota.
- Sescovich, S. (2016). *Aportes de la psicología social a la comprensión de la conducta laboral*. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de <http://www.conductahumana.com>
- Sum, M. (2015). *Laboral, Motivación y Desempeño*. Quetzaltenango.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango.
- Taborda, H. (2014). *Efecto de la Motivación en el Ambiente Laboral*. Bogotá.
- Tirado, D. (2015). *Estado de la Motivación en los Colaboradores de servicios generales de la Corporación Universitaria Lasallista* . Caldas.
- Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *cadernos pagu*, 197-236.
- Torres, G. P. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos Conceptos Distintos con Resultados Diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.rev.fac.*, 213-228.
- Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. (07 de Octubre de 2014). *Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*. Recuperado el 19 de Octubre de 2016, de https://ufpso.edu.co/new/Foro-de-Experticia-Personal,-Profesional-y-Laboral-del-programa-de-proyeccion-social-de-la-FCAE_1176
- Untref Virtual. (2008). *Texto: "Teoría de la Organización"*. Recuperado el 10 de 21 de 2016, de LA Teoría X Y la Teoría Y: http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_a_organizacion/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- Vargas, A. (2011). *El desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio en la empresa "SAFE DRIVE"*. Universidad Tecnico de Ambato, Ambato.
- Vega, V. (2008). *Teorías De La Motivación*. Recuperado el 21 de 10 de 2016, de <http://monografias.umcc.cu/monos/2008/Indeco/m08103.pdf>
- Velasco, E., Bautista, H., Sánchez, F., & Cruz, L. (2006). La Motivación como Factor de Influencia en el Desempeño Laboral del Área Docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca. 1-157.
- Zapata, k., & Yaruro, L. (2015). *Propuesta de una Estructura Organizacional para la Charcuteria Delicarnes Ocaña*. Proyecto de Grado, Ocaña.

Apéndice A. Modelo de encuesta.



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

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral de hombres y mujeres que trabajan en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña.

Nombre de la empresa _____

Nº de Empleados ____ Hombres ____ Mujeres ____

Sector: Comercial ____ Industrial ____ Servicios ____ Dirección: _____

Celular _____

1. Para usted, ¿Cuál de los siguientes géneros tiene mayor desempeño laboral?
 Hombres Mujeres

2. En un proceso de contratación incide el género para usted
 Sí (Continúe pregunta 3) No (Pasar a pregunta 4)

3. ¿Cuáles de los siguientes factores pueden justificar su respuesta?
 Habilidad para tomar decisiones con criterios
 Acepta responsabilidades
 Conocimiento de su cargo y sus funciones
 Por la calidad de sus informes (Resultados)
 Excelente rendimiento (Productividad)
 Experiencia
 Soluciona con rapidez los problemas
 Creatividad

4. ¿Cuáles de los siguientes factores considera importantes para que sus empleados tengan un buen desempeño laboral?
 Trabajo en equipo
 Permanente capacitación
 Excelente clima organizacional
 La autonomía en sus procesos y decisiones.
 Reconocimientos. Méritos e incentivos
 Remuneración (Salario – Salario no emocional)
 Poco supervisión.
 Seguridad en el trabajo (Puesto de trabajo-Excelentes herramientas)
 ¿Otro?Cuál? _____

5. Señale con un X las características conductuales que identifica en los Hombres y en las Mujeres que laboran en su empresa, de acuerdo al desempeño.

Hombres	Mujeres
<input type="checkbox"/> Puntual y Disciplinado	<input type="checkbox"/> Puntual y Disciplinado
<input type="checkbox"/> Comprometido	<input type="checkbox"/> Comprometido
<input type="checkbox"/> Lealtad	<input type="checkbox"/> Lealtad
<input type="checkbox"/> Creativo e innovador	<input type="checkbox"/> Creativo e innovador
<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Responsabilidad
<input type="checkbox"/> Disposición	<input type="checkbox"/> Disposición
<input type="checkbox"/> Confiabilidad	<input type="checkbox"/> Confiabilidad
<input type="checkbox"/> Flexibilidad	<input type="checkbox"/> Flexibilidad
<input type="checkbox"/> Honestidad	<input type="checkbox"/> Honestidad
<input type="checkbox"/> Presentación personal	<input type="checkbox"/> Presentación personal
<input type="checkbox"/> Interés en capacitarse	<input type="checkbox"/> Interés en capacitarse
<input type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo
<input type="checkbox"/> Poco conflictivo	<input type="checkbox"/> Poco conflictivo
<input type="checkbox"/> Impaciente e impulsiva	<input type="checkbox"/> Impaciente e impulsiva
<input type="checkbox"/> Promueve el diálogo	<input type="checkbox"/> Promueve el diálogo
<input type="checkbox"/> Tímido	<input type="checkbox"/> Tímido
<input type="checkbox"/> Conformista	<input type="checkbox"/> Conformista

6. ¿En cuál de las siguientes funciones considera usted que tiene mayor desempeño el hombre y la mujer?

Hombre	Mujeres
<input type="checkbox"/> Administrativas	<input type="checkbox"/> Administrativas
<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Producción
<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Comercial
<input type="checkbox"/> Gestión Humana	<input type="checkbox"/> Gestión Humana
<input type="checkbox"/> Financiera y Contable	<input type="checkbox"/> Financiera y Contable
<input type="checkbox"/> Tecnologías	<input type="checkbox"/> Tecnologías
<input type="checkbox"/> Directivas	<input type="checkbox"/> Directivas

7. Realiza permanentemente en su empresa evaluación de desempeño

Sí (Continúe a la pregunta 8) No

8. La evaluación del desempeño que realiza tiene un impacto positivo en sus empleados

Siempre A Veces Raras veces Nunca

Apéndice B. Evidencia de las encuestas aplicadas a las Pymes en Ocaña.

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



Objetivo: Evaluar el desempeño laboral de hombres y mujeres que trabajan en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña.

Nombre de la empresa Cj Oriente (CLARO)
 N° de Empleados 3 Hombres Mujeres X
 Sector: Comercial X Industrial Servicios
 Celular

1. Para usted, ¿Cuál de los siguientes géneros tiene mayor desempeño laboral?
 Hombres Mujeres

2. En un proceso de contratación incide el género para usted
 Sí (Continúe pregunta 3) No (Pasar a pregunta 4)

3. ¿Cuáles de los siguientes factores pueden justificar su respuesta?
 Habilidad para tomar decisiones con criterios
 Acepta responsabilidades
 Conocimiento de su cargo y sus funciones
 Por la calidad de sus informes (Resultados)
 Excelente rendimiento (Productividad)
 Experiencia
 Soluciona con rapidez los problemas
 Creatividad

4. ¿Cuáles de los siguientes factores considera importantes para que sus empleados tengan un buen desempeño laboral?
 Trabajo en equipo
 Permanente capacitación
 Excelente clima organizacional
 La autonomía en sus procesos y decisiones.
 Reconocimientos. Méritos e incentivos
 Remuneración (Salario - Salario no emocional)
 Poco supervisión.
 Seguridad en el trabajo (Puesto de trabajo-Excelentes herramientas)
 ¿Otro? Cuál?

5. Señale con un X las características conductuales que identifica en los Hombres y en las Mujeres que laboran en su empresa, de acuerdo al desempeño.

Hombres	Mujeres
<input type="checkbox"/> Puntual y Disciplinado	<input checked="" type="checkbox"/> Puntual y Disciplinado
<input type="checkbox"/> Comprometido	<input checked="" type="checkbox"/> Comprometido
<input type="checkbox"/> Lealtad	<input type="checkbox"/> Lealtad
<input type="checkbox"/> Creativo e innovador	<input checked="" type="checkbox"/> Creativo e innovador
<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad
<input type="checkbox"/> Disposición	<input checked="" type="checkbox"/> Disposición
<input type="checkbox"/> Confiabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Confiabilidad
<input type="checkbox"/> Flexibilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilidad
<input type="checkbox"/> Honestidad	<input type="checkbox"/> Honestidad
<input type="checkbox"/> Presentación personal	<input type="checkbox"/> Presentación personal
<input type="checkbox"/> Interés en capacitarse	<input type="checkbox"/> Interés en capacitarse
<input type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo
<input type="checkbox"/> Poco conflictivo	<input type="checkbox"/> Poco conflictivo
<input type="checkbox"/> Impaciente e impulsiva	<input type="checkbox"/> Impaciente e impulsiva
<input type="checkbox"/> Promueve el diálogo	<input type="checkbox"/> Promueve el diálogo
<input type="checkbox"/> Tímido	<input type="checkbox"/> Tímido
<input type="checkbox"/> Conformista	<input type="checkbox"/> Conformista

6. ¿En cuál de las siguientes funciones considera usted que tiene mayor desempeño el hombre y la mujer?

Hombre	Mujeres
<input type="checkbox"/> Administrativas	<input checked="" type="checkbox"/> Administrativas
<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Producción
<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Comercial
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión Humana	<input checked="" type="checkbox"/> Gestión Humana
<input type="checkbox"/> Financiera y Contable	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera y Contable
<input type="checkbox"/> Tecnologías	<input type="checkbox"/> Tecnologías
<input type="checkbox"/> Directivas	<input checked="" type="checkbox"/> Directivas

7. Realiza permanentemente en su empresa evaluación de desempeño

Sí (Continúe a la pregunta 8) No

8. La evaluación del desempeño que realiza tiene un impacto positivo en sus empleados

Siempre A Veces Raras veces Nunca



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

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral de hombres y mujeres que trabajan en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña.

Nombre de la empresa Progenia Farmacento Ocaña
 N° de Empleados 2 Hombres 1 Mujeres 1
 Sector: Comercial Industrial Servicios
 Celular 3156738840

1. Para usted, ¿Cuál de los siguientes géneros tiene mayor desempeño laboral?
 Hombres Mujeres
2. En un proceso de contratación incide el género para usted
 Sí (Continúe pregunta 3) No (Pasar a pregunta 4)
3. ¿Cuáles de los siguientes factores pueden justificar su respuesta?
 Habilidad para tomar decisiones con criterios
 Acepta responsabilidades
 Conocimiento de su cargo y sus funciones
 Por la calidad de sus informes (Resultados)
 Excelente rendimiento (Productividad)
 Experiencia
 Soluciona con rapidez los problemas
 Creatividad
4. ¿Cuáles de los siguientes factores considera importantes para que sus empleados tengan un buen desempeño laboral?
 Trabajo en equipo
 Permanente capacitación
 Excelente clima organizacional
 La autonomía en sus procesos y decisiones.
 Reconocimientos. Méritos e incentivos
 Remuneración (Salario – Salario no emocional)
 Poco supervisión.
 Seguridad en el trabajo (Puesto de trabajo-Excelentes herramientas)
 ¿Otro? Cuál? _____

5. Señale con un X las características conductuales que identifica en los Hombres y en las Mujeres que laboran en su empresa, de acuerdo al desempeño.

Hombres	Mujeres
<input checked="" type="checkbox"/> Puntual y Disciplinado	<input checked="" type="checkbox"/> Puntual y Disciplinado
<input type="checkbox"/> Comprometido	<input type="checkbox"/> Comprometido
<input checked="" type="checkbox"/> Lealtad	<input checked="" type="checkbox"/> Lealtad
<input type="checkbox"/> Creativo e innovador	<input checked="" type="checkbox"/> Creativo e innovador
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Responsabilidad
<input type="checkbox"/> Disposición	<input checked="" type="checkbox"/> Disposición
<input checked="" type="checkbox"/> Confiabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Confiabilidad
<input type="checkbox"/> Flexibilidad	<input type="checkbox"/> Flexibilidad
<input checked="" type="checkbox"/> Honestidad	<input checked="" type="checkbox"/> Honestidad
<input type="checkbox"/> Presentación personal	<input checked="" type="checkbox"/> Presentación personal
<input type="checkbox"/> Interés en capacitarse	<input checked="" type="checkbox"/> Interés en capacitarse
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad para trabajar en equipo
<input type="checkbox"/> Poco conflictivo	<input type="checkbox"/> Poco conflictivo
<input type="checkbox"/> Impaciente e impulsiva	<input type="checkbox"/> Impaciente e impulsiva
<input type="checkbox"/> Promueve el diálogo	<input type="checkbox"/> Promueve el diálogo
<input type="checkbox"/> Tímido	<input type="checkbox"/> Tímido
<input type="checkbox"/> Conformista	<input type="checkbox"/> Conformista

6. ¿En cuál de las siguientes funciones considera usted que tiene mayor desempeño el hombre y la mujer?

Hombre	Mujeres
<input checked="" type="checkbox"/> Administrativas	<input checked="" type="checkbox"/> Administrativas
<input checked="" type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Producción
<input type="checkbox"/> Comercial	<input checked="" type="checkbox"/> Comercial
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión Humana	<input checked="" type="checkbox"/> Gestión Humana
<input type="checkbox"/> Financiera y Contable	<input checked="" type="checkbox"/> Financiera y Contable
<input checked="" type="checkbox"/> Tecnologías	<input type="checkbox"/> Tecnologías
<input checked="" type="checkbox"/> Directivas	<input checked="" type="checkbox"/> Directivas

7. Realiza permanentemente en su empresa evaluación de desempeño

Sí (Continúe a la pregunta 8) No

8. La evaluación del desempeño que realiza tiene un impacto positivo en sus empleados

Siempre A Veces Raras veces Nunca

Apéndice C. Caracterización de las empresas que fueron encuestadas.

NOMBRE DE LA EMPRESA	SEXO		N° EMPLEADOS	SECTOR		
	F	M		SERVICIOS	COMERCIAL	INDUSTRIAL
VIDRIOS Y MARQUETERIA OCAÑA		2	2		X	
CONSTRU CAT	1	1	2		X	
ROSADO & AZUL -L-BEBÉ	1		1		X	
CITY LOVE	1		1		X	
ATLAMTIS ALMACEN	1		1		X	
TU HOGAR SOLUCIONES INMOVILIARIAS S.A.S	1	2	3	X		
DISTRIPALO CIUDADELA	4	4	8		X	
CLOSET DE JULIO	2		2		X	
COOPERATIVA ESTUDIANTIL COOPESALLE	6	4	10		X	
FOTO ARTE	2		2		X	
VIDRIERIA RAVIDRIOS		3	3		X	
AGROFERRETERIA CARRASCAL		3	3		X	
IMPERIO DE LAS CARNES	1	2	3			
LA CASA DEL PELUQUERO	3		3		X	
SAGE	1		1		X	
BOCCA ALMACEN	2	1	3		X	
AUTOSERVICIO CENTYRAL	4	4	8		X	
DISTRAVEZ	1	3	4		X	
PALACIO DEL JUAR	3		3		X	
SURTICARNES		3	3		X	
CARNICERIA SANTA CLARA	3		3		X	
LIBRERÍA BARBOSA	2	1	3		X	
PELUQUERIA LUXURY	1		1		X	
EL RINCON DE LA PÍÑATA	2		2		X	
LOCAL 13	1		1		X	
PIÑATERIA MUNDO FELIZ	1	1	2		X	
CASA DEL BEBE	1	1	2		X	
LA SURTIDORA ANTIOQUEÑA	2		2		X	
MI TIENDA DE MODA	2	1	3		X	
IMPRESO PUBLI CITY		1	1		X	
CAFETERIA EL MONO	3		3	X		
AMATISTA	1	1	2		X	
MOVIL PLANET	1		1		X	

DAKAR PINTURAS		2	2		X	
LUNA PARK OCAÑA S.A.S	2		2	X		
CLINICA ODONTOLOGICA ESPECIALIZADA PINZON GROP	3	1	4	X		
PUBLITCC CHEQUER		3	3	X		
SHORK SECUHTY	1	3	4	X		
PISOS Y ENCHAPES OCAÑA	6	4	10		X	
VIDRIERIA EL CRISTAL		3	3		X	
ALMACEN UNICENTRO	4	2	6		X	
ALMACEN Y TALLER MATIMOTOS		4	4	X		
CJ ORIENTE (LLANO)	3		3		X	
HIELOS OCAÑA		3	3			X
THE BARBER SHOP MOSTACHO		4	4	X		
ALMACEN GRAN ANDINO	5	3	8		X	
SUPERMERCADO EL GRAN PUNTO	2	2	4		X	
MODA INTIMA	3		3		X	
EMPERADOR FAMILY	2	1	3		X	
MARCA PASOS	1				X	
TIENDA BOSI OCAÑA	1	1	2		X	
DROGUERIA OASIS DE VIDA	1	1	2		X	
LA FABRICA DE LYCRAS	2		2		X	
ALMACEN EL CHORRITO	3		3		X	
COMERCIAL	2		2		X	
TODO DEPORTES	1		1		X	
HOLLYSTOWN	2		2		X	
PAPELERIA AMERICANA	2		2		X	
CENTRO RADIOLOGICO LA GUACA	1		1	X		
PAPELERIA LA CASTELLANA	1		1		X	
STYLA'S SANTY	2		2		X	
DEPOSITO PUERTO RICO		3	3		X	
HOTEL REAL	4	2	6	X		
COCTRANSHACARITAMA TTDA	1	1	2	X		
RAYO EXPRESS		8	8	X		
OUTLEL	3		3		X	
SONRI FAMILY	7	3	10	X		
LA HORMA DEL CALZADO	1		1		X	
COCINAS INTEGRALES PEREZ.		2	2			X
OH LA LA TE QUELO.	1		1		X	

DROGUERÍA LOS ESTORAQUES.	1	4	5			X
ASADERO DONDE YOVA.	10	1	11	X		
COPSERVIR LTDA.	3	4	7		X	
SURTIPLAS-PIÑATERÍA.	2		2		X	
MIGUEL MEZCLAS.		3	3			X
HUELLAS SPORTS.	2		2		X	
ORANGE PERFUMS.	1	2	3		X	
ELECTRO AO.	2	1	3		X	
FERRELECTRICOS LEO.	1	2	3		X	
DROGUERÍA CLAVIJO.	1	2	3		X	
PAPELERÍA OBREGÓN.	3	3	6		X	
RESTAURANTE CAFETERÍA CENTRO.	2	3	3	X		
CALZADO REGINA.	5		5		X	
DROGUERÍA SANTA FE.	2	2	4	X		
LOA ESTILISTA.	6		6		X	
DISTRIBUCIONES BORASPO.		2	2		X	
EMPASTE Y CUADERNACIÓN G&E.	2		2	X		
INMOBILIARIA SERVIARRENDAR.	4	2	6	X		
LA TIENDA ESCOLAR.	2		2		X	
GAGER.	2		2		X	
TU PAN GOURMET EXPRESS.	2		2		X	
ALMACÉN CREDI HOGAR.	3	3	6		X	
AVICOLA LA RINCONADA.		3	3		X	
ALMACÉN Y PARQUEADERO LA NOVENA.	1	1	2		X	
FERRETERÍA BOHORQUEZ.	1	4	5		X	
DROGUERÍA LA NUEVA.		3	3	X		
TIENDA XTREME BIKE.		2	2		X	
FEITI.	1		1	X		
LIBRERÍA TORCOROMA.	1	1	2		X	
LITIGRAFÍA LUZ.	1	4	5		X	
MAXIHOGAR.	1	3	4		X	
CAFÉ RINARO.	3	2	5	X		
CRÉDITO JAIBE.	1	1	2		X	
ASADERO Y RESTAURANTE DONDE KOKE.	4		4	X		
MULTISERVICIOS GENERALES OCAÑA S.A.S.	3	2	5	X		
CHARCUTERÍA SAN AGUSTÍN.	1	1	2		X	

REMATE CANÑAÑA.	3	1	4		X	
MEGA CAR.		3	3		X	
FERRETERÍA CENTRIMATERIALES.		3	3		X	
UNIÓN MUTUAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA.	9	3	12	X		
VARIEDADES SAVALUMA.	1		1		X	
PALO DE ROSA.	1		1		X	
PAPELERÍA LA LEONELDA.	1	1	2	X		
VETERINARIA OCAÑA.	3	4	7		X	
BARBERÍA EL KANGRY.		3	3	X		
HOTEL HACARATIMA.	5	6	11	X		
HELADARÍA Y CAFETERÍA GERO.	2		2		X	
KARISALVO I.P.S.	17	3	20	X		
DROGUERÍA ANGIE.	1	2	3		X	
ALMACÉN UNICENTRO.	4		4		X	
COOTRANSUNIDOS.	10	4	14	X		
FACEPRUO.	2		2	X		
DR. PROSALUD S.A.S.	14	13	27	X		
DROGUERÍA MEDICA OCAÑA.		1	1		X	
VÍDEO CLUB M: SÉPTIMO VICIO.	5		5	X		
INGENIOS PUBLICIDAD.		2	2	X		
FERRETERÍA ALVAREZ.	1	1	2		X	
AUTOLLANTAS.		1	1		X	
WOPCOM S.A.S.	4		4		X	
CACHERRERÍA CENTRAL.	9	1	10		X	
ZAPATOS V.I.P.	5		5		X	
FERRETERÍA PUNTO CERAMICA.	6	6	12		X	
KATALINDA SHOES.	3	2	5		X	
SUPERMERCADO CAMPESINO PUNTO AHORRO	4	2	6		X	
CONSTRUCTORA ALGODONAL LTDA.	1	2	3		X	
MICROMERCADO DE KOKI.	4	1	5		X	
TECNIMOTOS J.J.		2	2	X		
LATINOS BARBERÍA Y PELUQUERÍA.	2	1	3	X		
ALMACÉN Y TALLER MOTOCENTRO.		3	3	X		
DEPOSITO LA CRECIENTE.		3	3		X	
PANADERÍA NAPOLITANA.	4		4			X
MAXIREPUESTOS LA		3	3		X	

OCTAVA.						
BIENES INMOBILIARIOS MUÑOZ S.A.S.	3		3		X	
LA CAVA.	3		3		X	
HOTEL EL PRINCIPE.	9	3	12	X		
NITRO 907.		3	3		X	
DROGUERÍA FARMA 7.		2	2		X	
LITOGRAFÍA TORCOROMA.	1	3	4		X	
MOTOREPUESTOS CARRASCAL.		2	2		X	
ASADERO FRESPOLLO.	5		5		X	
ALMACÉN Y TALLER ELECTRICO MOTO EDUAR'S.		4	4	X		
COOPERACAFÉ.			55		X	
FERRETERÍA NACIONAL.		3	3		X	
AUTOSERVICIO EL SURTIDOR.	5	5	10		X	
AUTOSERVICIO MERKFÁCIL.	3	4	7		X	
SHOES.	2		2		X	
TAXI.	3		3		X	
ALMACÉN EL HUECO.	2	8	10		X	
ALMACÉN DEPELÍCULA.	1		1		X	
MOVILCOOP.	2		2		X	
CARNES FRÍAS EL DELEITE.	2	2	4		X	
ASMETAL.		4	4			X
PANADERÍA Y PATELERÍA RICURAS DE OCAÑA.	3	2	5			X
PAPELERÍA Y MISCELANEA LOS PAISAS.	2	1	3		X	
EL BOMBAZO.	3	1	4		X	
EMPANADAS BOGOTANAS.		2	2	X		
FERRETERÍA LA CENTRAL L Y Y.	1	2	3		X	
PANADERÍA EL ARTE DEL BUEN PAN.	4	4	8			X
DROGUERÍA CRUZ VERDE DE OCAÑA.	3	1	4	X		
DISPROCAN CORONA.	2	5	7		X	
DURCERAMICO.	1	1	2		X	
DROGUERÍA LA 10 DE OCAÑA S.A.S.	1	4	5		X	
RESTAURANTE SABOR OCAÑERO.	2		2	X		
MURDOCK BARBER.		3	3	X		
MUNDO ACCESORIOS.	2	1	3		X	
PINTURAS DONDE		2	2		X	

JAVIER.COM.						
VERSATIL BOUTIQUE.	5		5		X	
PANADERÍA LA GLORIA.	3	3	6			X
FERRETERÍA LA ROTINA.		3	3		X	
RENTABIEN INMOBILIARIA.	3	2	5	X		
SUPERMERCADO CERÁMICO.	1	2	3		X	
FERRETODO LA UNIÓN.	1	3	4		X	
PANADERÍA EXTRAPAN.	4	6	10			X
PANADERÍA RICO PAN.	3	5	8			X
ALMACÉN Y TALLER IMPERIOMOTOS.		5	5	X		
METALQUINT.		4	4			X
COFFE EXPRES BAMBINOS.	4	2	6		X	
RECTIFICADORA LA PRECISIÓN.		3	3	X		
REMATES EL LOCO MARINILLO.	4	3	7		X	
ALMACÉN Y TALLER RICHARD.		7	7	X		
ALMACÉN MIS MEDIAS.	7		7		X	
DEPOSITO EL PROGRESO.		4	4		X	
FERREMATERIALES DÍAZ.		4	4		X	
DROGUERÍA AVENIDA.	5	6	11		X	
J.J PUBLICIDAD.		3	3	X		
INSTITUO JOSE CELESTINO MUTIS.	30	10	40	X		
AER OCAÑA.	2	1	3	X		
A&E DISTRIBUCIONES.	4	3	7		X	
DISTRIBUIDORA PAPELRÍA RAPICOPiado.	2		2		X	
NEVADO SPORTS.	1		1		X	
ALMACÉN EL PROGRESO.		2	2		X	
COMPUKIT.	4	2	6		X	
PUNTO AMA.	3		3		X	
RESTAURANTE LOS BUCAROS.	3		3		X	
CORRALITO OCAÑERO.	3	3	6		X	
MARANTA.	1		1		X	
CHARCUTERÍA LA ECONOMÍA.		2	2		X	
ARMARIO DE ISA.	1		1		X	
COQUETERÍAS MARÍA SOFÍA CON ESTILO.	1	1	2		X	
CALZADO YANS.	1		1		X	
DEPOSITO DISTRI- FARMACOS S.A.S.	1	6	7		X	
VIOLETA PET SHOP	1	1	2	X		

TEXTILES SAMARA BOUTIQUE.	2		2		X	
ALMACÉN CRISAAHERD.	2		2		X	
90° GRADOS CALZADO Y ACCESORIOS.	1	1	2		X	
DRIGUERÍA Y PERFUMERÍA KARINA.	1	3	4		X	
ACTUAL SHOES.	2		2		X	
CONSTRUCTORA BELISA S.A.S.	1	1	2			X
MOTOREPUESTOS KDR.		3	3	X		
CLOCHES SANTANDER.		2	2	X		
BODEGA VOLVAMOS AL CAMPO.		2	2		X	
SANTUARIO DEL PAISA.	4	1	5		X	
MAXIREPUESTOS.	1	2	3	X		
CACHARRERÍA EL REBUSQUE.		3	3		X	
ASVALCA S.A.S.	41	42	83	X		
ELECTRONICA LA 11.	2		2		X	
LA BODEGA DEL QUÍMICO.	1	1	2			X
SAMY ROPA.	1		1		X	
PREVIÓPTICA.	1		1	X		
ORTOPEDIA BOGOTÁ.	3		3		X	
LA BARRA-CAFÉ	2	1	3	X		
C&M COMERCIAL.		1	1		X	
METÁLICA MILTON.		2	2			X
ALMACÉN Y TALLER BETOMOTOS.		3	3	X		
GOOD BIESS YOU.	1		1		X	
MACOTICAS MASCOLANDIA.	1	2	3		X	
CAR VIDRIOS.		3	3		X	
HOTEL LA CASONA.	1		1	X		
MI FIESTA IDEAL.	2		2		X	
MADERÍN MUEBLE.	1	1	2		X	
ÓPTICA AVANZADA.	1		1	X		
MI MERCAR.	3	2	5		X	
EL ORIENTE-CLARO.	5	1	6	X		
DROGUERÍA OCAÑA.		4	4		X	
AMOBLANDO.	1	1	2		X	
ASTRID PABA BOUTIQUE.	1		1		X	
DROGUERÍA ALEMANA.	4	1	5		X	
UNIDROGAS	1	1	2		X	
STILOS.	3		3		X	
PASARELA-ZAPATOS.	1		1		X	
O' MARY PELUQUERÍA	1		1	X		

TOTOMAR.	2		2		X	
OCAÑA Y SU MODA.	2		2		X	
ESTILO Y COLOR.	4	1	5		X	
DROGUERÍA Y AUTOSERVICIO LA 13.	3		3		X	
CALZADO BERUSKA CUEROS.	1		1		X	
TÍPICAS.	3		3		X	
GORDA Y GORDITAS.	2		2		X	
ORIGINAL TENNIS.	3		3		X	
MODA&ESTILO.	2		2		X	
FUNDACIÓN DE LA MUJER.	10	10	20	X		
CENTRO VETERINARIO EL REBAÑO		2	2		X	
ENCANTO BOUTIQUE.	1		1		X	
ARQUIVIDRIOS		4	4		X	
FRUVER DE OCAÑA.	2	4	6	X		
MOROCCO.	2		2		X	
AUTOSERVICIO EL MELÓN.	3	2	5		X	
CHARCUTERÍA DELICARNES.	2	1	3		X	
BÉSAME.	2		2		X	
PANADERÍA LA MORENITA.	2	3	5			X
PEGOTICOS.	1		1		X	
SANA MEDIC.	129	24	153	X		
REPRESENTACIONES PITTA GALVAN.	2		2		X	
ALMACÉN CALZA MÁS.	2		2		X	
CENS S.A E.S.P.	7	40	47	X		
JULIETH PELUQUERÍA.	2		2	X		
MI PROTEÍNA OCAÑA	1	1	2		X	
REPORTE BY CALERO S.A.S.	1	4	5		X	
RESTAURANTE PLAZA GOURMET.	3		3	X		
SAVE THE WORLD.		2	2		X	
IVAN CABRALES INMOBILIARIA	3	1	4		X	
DROGUERÍA PAGUE MENOS.	1	2	3		X	
CASINOS ANDAMA S.A.S.	13	8	21	X		
PRIMO'S PIZZA.	2	3	5			X
OLA DE COLOR BOUTIQUE.	2		2		X	
FERRETERÍA MUNDIAL.		3	3		X	
MEZCLAS SANTA CLARA.		3	3		X	
DROGUERÍA A SU SALUD.		1	1	X		

COSHESITO DE WELDON 2.	3	1	4		X	
HOTEL ALEMANA.	2	1	3	X		
CALZADO DAVANTI.	1		1		X	
OCAÑA DIGITAL.		1	1		X	
MEDICHE CEVIVCHE COCTELES.	2		2		X	
NOVEDADES KEILA.	1	1	2		X	
GRAFITEX DIGITAL.	1	2	3		X	
ALMACÉN AUTO CHEVROLET.	1	2	3		X	
MI COMPUTADORA CRÉDITO O AL CONTADO.	2	2	4		X	
A&E DISTRIBUCIONES-SUCURSAL.	1	1	2		X	
AUTO-SERVICIOS LA PROVEDORA.	8	1	9	X		
ACQUA TIENDA DE ROPA DEPORTIVA.	1		1		X	
CUERPO PERFECTO	1		1		X	
LAS MOLINERAS.	1	1	2		X	
+ VISIÓN.	1		1		X	
TV NORTE TELEVISIÓN DEL NORTE.	2	8	10	X		
BARATILLO LA LOCURA PAISA.	7	4	11		X	
DISTRIBUCIONES KANY S.A.S.	3	5	8		X	
SURTITELAS.	4		4		X	
ALMACÉN CENTRO REPUESTOS #2.	1	3	4		X	
DE BELLAS.	3		3		X	
PANADERÍA T REPOSTERÍA TRIGOPAN.	3	4	7			X
EL EMPRENDEDOR FAMILY.	4	1	5		X	
CENTRALES JACOME.	1	1	2		X	
PANADERÍA LA AMISTAD DE CRISTO.	3	3	6			X
JOYERÍA MUNDIAL.		2	2		X	
AGROQUÍMICOS OCAÑA.		2	2		X	
GSERVICE INGENIERÍA & SERVICIOS S.A.S.	1	1	2	X		
DROGUERÍA LA ABUNDANCIA.	1	1	2		X	
AREPAS AL CARBÓN.	3		3	X		
ATL S.A.S.		4	4		X	
ALMACÉN NIÑERÍAS.	3		3		X	
SAN CRISTOBAL DROGUERÍA.		2	2		X	
LABORATOTRIO CLINICO ESPECIALIZADO.	8	2	10	X		

ALMACÉN BONITAS.	5		5		X	
LEÑA Y CARBÓN (CEDROS DEL LÍBANO)	10	4	14	X		
PAULITA-VARIEDADES.	2		2		X	
RADIOLOGÍA ORAL.	1		1	X		
JOYERO.	1		1		X	
LABORATORIO CLINICO CLAUDIA HADDAD.	3		3	X		
CHISPERO DE MEDELLÍN.	4	2	6		X	
SONRÍE.	2		2	X		
MILADYS.	2		2		X	
CRÉDITOS Y AUTOSERVICIO CHARRY.	5	3	8		X	
COLCHONES EL DORADO.	1		1		X	
DROGUERÍA RIAÑO.		4	4	X		
AUTO-OCAÑA.	1	3	4	X		
EDITH PAEZ SU ASESORA DE SEGUROS.	2		2		X	
SERVICIOS Y SOLUCIONES MOVILES.	4	2	6		X	
FOTO CENTRO SOLOCOLOR.	1	1	2		X	
COMIDA RÁPIDAS TAZMANIA	4	2	6		X	
FLOE ARTE Y EVENTOS.		1	1		X	
MULTIPOLLO RESTAURANTE PARILLA.	7	9	16	X		
RESTAURANTE LA CUESTA.	3	2	5	X		
LA CASA DEL GRANJERO.	2	3	5		X	
CHORI BURGUER.	2	2	4	X		
EL TEMPLO DE LA MODA.	4	3	7		X	
HIERROS Y MATERIALES AMAYA.	1	1	2		X	
CHARCUTERÍA CENTRAL OCAÑA.	2	2	4		X	
AREPAS AUTENTICAS OCAÑERAS.	3	2	5	X		
DISAMAN DISTRIBUCIONES.	2	2	4		X	
RAFAEL J. TURBAY S.A.S.	4		4		X	
SABROSA STEREO.	2	9	11		X	
HOTEL VICAMOR.	5	2	7	X		
DISTRIBUIDORA RAYCO.	5	5	10		X	
CENTRO ÓPTICO TODO GAFAS.	5	1	6	X		
HOTEL PLAZA REAL DE OCAÑA.	3	1	4	X		
C.J ORIENTE.	3		3		X	
DROGUERÍA FARMACENTRO OCAÑA.	1	1	2		X	

DROGUERÍA SANTA ANA DE OCAÑA.	1	1	2		X	
FERRETERÍA SILVA GOMEZ.	4	4	8		X	
FERREPLASY		4	4		X	