

**Área Organizacional Del Centro De Asesoría Y Consultoría Psicológica Del Programa  
De Psicología De La Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar**

Puerta, M

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

Programa de Psicología

Cartagena de Indias

Noviembre 10 de 2003

Titulillo: Organizacional

**Área Organizacional Del Centro De Asesoría Y Consultoría Psicológica Del Programa  
De Psicología De La Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar**

Puerta, M; Fang, Y\*

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar  
Programa de Psicología  
Cartagena de Indias  
Noviembre 10 de 2003

\* Directora  
Titulillo: Organizacional

Cartagena de Indias, Noviembre 10 de 2003

Señores

Comité Curricular

Programa de Psicología

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Reciban cordial saludo:

De la manera más cordial, me permito presentarle a ustedes para su estudio, consideración y aprobación el trabajo de grado titulado “Área Organizacional del Centro de Asesoría y Consultoría del programa de Psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar”.

Cordialmente,

---

Mayra Puerta Guerra  
Código. 9913027

Cartagena de Indias, Noviembre 10 de 2003

Señores

Comité Curricular

Programa de Psicología

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Reciban cordial saludo:

Con el mayor agrado, me dirijo a ustedes para poner a consideración el trabajo de grado titulado “Área Organizacional del Centro de Asesoría y Consultoría del programa de Psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar”, el cual fue llevado a cabo por la estudiante Mayra Puerta Guerra, bajo mi orientación como Directora.

Cordialmente,

---

Yuly Fang Allandete  
Psicóloga – Docente  
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

Cartagena de Indias, Noviembre 10 de 2003

Señores

Comité Curricular

Programa de Psicología

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Reciban cordial saludo:

Con el mayor agrado, me dirijo a ustedes para poner a consideración el trabajo de grado titulado “Área Organizacional del Centro de Asesoría y Consultoría del programa de Psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar”, el cual fue llevado a cabo por la estudiante Mayra Puerta Guerra, bajo mi orientación como Asesora.

Cordialmente,

---

Marta Carrillo  
Ingeniera Industrial – Docente  
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

### **Artículo 105**

“La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, y no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización”.

NOTAS DE ACEPTACION

---

---

---

---

JURADO 1

---

---

---

---

JURADO 2

---

---

---

---

## DEDICATORIA

A Dios por ser la luz que alumbra mi camino...

A mis Queridos Padres, por enseñarme a persistir en el camino hacia la excelencia, a luchar con inteligencia y humildad...

A mi esposo, Joser Barceló, por su amorosa incondicionalidad, apoyo, y complacencia...

A mis hermanos, Vivian y Jorge, por enseñarme con ejemplo y amor que la perseverancia, paciencia y la sabiduría son bases para el logro de las metas propuestas...

A mis amigas, Viviana y Ursula por ser mis mejores compañeras en el camino de nuestra carrera...

Mayra Silene Puerta Guerra

## AGRADECIMIENTOS

A la Directora del trabajo de grado, Yuli Fang A., por sus aportes y la oportunidad de realizar este proyecto...

A la Asesora del trabajo de grado, Marta Carrillo, por sus  
conocimientos técnicos y financieros...

A la psicóloga Marta Carvajal, por su entrega, grandes aportes  
y dedicación...

A mi compañera Marlen Simancas F., por su apoyo incondicional,  
colaboración, paciencia y dedicación...

Al Programa de Psicología, por todo el apoyo brindado en el  
transcurso de la carrera. Gracias por su confianza, y por el  
interés cada vez más fuerte en formarnos como profesionales  
íntegros y de excelencia...

A tod@s aquellas personas que aportaron para que este proyecto  
fuera una realidad...

## **Tabla de Contenido**

<i>Resumen</i>	
<i>Abstract</i>	
<i>Introducción</i>	<i>1</i>
<i>Objetivo general</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
<i>Variables</i>	<i>17</i>
<i>Método</i>	<i>19</i>
<i>Diseño</i>	<i>19</i>

<i>Participantes</i>	19
<i>Instrumento</i>	20
<i>Procedimiento</i>	21
<i>Resultados</i>	23
<i>Análisis de mercado</i>	23
<i>Análisis técnico</i>	45
<i>Estructura administrativa</i>	55
<i>Análisis económico financiero</i>	64
<i>Análisis legal y social</i>	74
<i>Análisis de riesgos e intangibles</i>	77
<i>Discusión</i>	81
<i>Referencias</i>	84
<i>Anexos</i>	
<i>Anexo A. Encuesta de sondeo</i>	
<i>Anexo B. Prueba Piloto</i>	
<i>Anexo C. Encuesta final</i>	
<i>Anexo D. Formato de solicitud del servicio</i>	
<i>Anexo E. Carta de presentación del Centro de Asesoría Y Consultoría Psicológica en el Área Organizacional.</i>	
<i>Anexo F. Formato de evaluación del servicio (talleres, seminarios)</i>	
<i>Anexo G. Plano – Localización del área organizacional en el CAPSI</i>	
<i>Anexo H. Lista de empresas encuestadas</i>	
<i>Anexo I. Portafolio de servicios organizacionales del CAPSI</i>	

### **Tabla de Contenido de Tablas**

<i>Tabla 1. Tabla Proyecciones Oferta-Demanda 2003-2007</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 2. Tabla Insumos Área Organizacional</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 3. Tabla Equipos, muebles y enseres requeridos para la oficina del área Organizacional</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 4. Tabla de proyección de oferta del plan de servicios en el área organizacional</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 5. Tabla de presupuesto de inversiones en activos fijos</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 6. Tabla de gasto de papelería.</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 7. Tabla de Proyección Gastos Papelería</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 8. Tabla gastos de adecuación y mano de obra de la oficina del área</i>	

<i>organizacional</i>	67
<i>Tabla 9. Tabla de presupuesto en gastos de arriendo del área organizacional del CAPSI</i>	68
<i>Tabla 10. Tabla de presupuestos de servicios públicos área organizacional</i>	68
<i>Tabla 11. Tabla de gasto de arranque adecuando oficina del área organizacional del CAPSI.</i>	69
<i>Tabla 12. Tabla de gasto de arranque adecuando oficina del área organizacional arrendando la casa.</i>	69
<i>Tabla 13. Tabla Gastos proyectados con arriendo de la casa donde se establecería el CAPSI</i>	70
<i>Tabla 14. Tabla Gastos proyectados con adecuación de oficina del área organizacional dentro de la infraestructura locativa del CAPSI</i>	70
<i>Tabla 15. Tabla proyección de ingresos del área organizacional.</i>	71
<i>Tabla 16. Tabla de utilidad operativa del área organizacional del Capsi con arrendamiento.</i>	72
<i>Tabla 17. Tabla flujo de caja del área organizacional de Capsi con arrendamiento</i>	72
<i>Tabla 18. Tabla de utilidad operativa del área organizacional del Capsi con adecuación</i>	73
<i>Tabla 19. Tabla flujo de caja del área organizacional del Capsi con adecuación</i>	73

### **Tabla de Contenido de Figuras**

<i>Figura 1. Pasos que conforman un estudio técnico</i>	46
<i>Figura 2. Descripción de la prestación del servicio</i>	51
<i>Figura 3. Organigrama del área organizacional</i>	56
<i>Figura 4. Área organizacional dentro del CAPSI</i>	77

## **Tabla de contenido de Gráficas**

<i>Gráfica 1. Empresas que poseen/no poseen departamento de recursos humanos y asesoría psicológica.</i>	<i>14</i>
<i>Gráfico 2. Servicios que proporcionaría el área organizacional del Capsi.</i>	<i>15</i>
<i>Gráfico 3. Interés en trabajar con psicólogos y/o estudiantes de psicología</i>	<i>16</i>
<i>Gráfico 4. Disposición a invertir por los servicios</i>	<i>16</i>
<i>Gráfica 5. Realización de convenios con instituciones y/o personas para el préstamo de los servicios organizacionales</i>	<i>24</i>
<i>Gráfica 6. Calificación de las empresas por los servicios organizacionales</i>	

<i>recibidos</i>	25
<i>Gráfica 7. Servicios de interés para las pequeñas y medianas empresas</i>	26
<i>Gráfica 8. Interés por fases del servicio de selección de personal</i>	27
<i>Gráfica 9. Conocimiento de instituciones y/o personas que presten servicios organizacionales</i>	28
<i>Gráfica 10. Disposición de inversión por parte de las empresas con respecto a los servicios organizacionales</i>	29
<i>Gráfica 11. Formas de pago (paquetes de servicios/ cada servicio)</i>	30
<i>Gráfica 12. Medios de comunicación para la promoción del área organizacional</i>	31
<i>Gráfica 13. Características de los servicios del área organizacional</i>	32

## Resumen

El trabajo de grado “Área organizacional del Centro de Asesoría y Consultoría Psicología del programa de psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar”, tiene como objetivo general elaborar un plan de negocios para el montaje del área Organizacional en el “CAPSI”, con el propósito de conocer la viabilidad de este proyecto, para así brindar a las pequeñas y medianas empresas cartageneras herramientas para facilitar los procesos de reacomodación y mejoramiento a la Gestión del Recurso Humano.

Es de mencionar que este plan de negocios cobija diversos estudios como: Análisis de mercado, análisis técnico, estructura administrativa, análisis económico y financiero, análisis

legal y social y análisis de riesgos e intangibles, los cuales evidencian la factibilidad del montaje del área organizacional en el Capsi.

#### Abstract

Summary The work of organizacional Área degree of the Center of Asesoría and Consultoría Psychology of the program of psychology of the Technological University Corporation of Bolívar, it must like general mission elaborate a plan of businesses for the assembly of the Organizacional area in the CAPSI, in order to know the viability this project, thus to offer to the small and medium cartageneras companies tools to facilitate the processes of reacomodación and improvement to the Management of the Human Resource.

It is to mention that this plan of diverse businesses blanket studies like: Analysis of market, technical analysis, administrative structure, economic and financial analysis, legal and social analysis and analysis of intangible risks and, which demonstrate the feasibility of the assembly of the organizacional area in the Capsi.

#### **Área Organizacional Del Centro De Asesoría Y Consultoría Psicológica Del Programa De Psicología De La Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar**

Colombia viene asistiendo a un proceso de transformación de su política comercial exterior; en la década de los noventa, el país emprendió un proceso de apertura que tuvo como objetivo la internacionalización y modernización de la economía. Dentro de los preceptos de este fenómeno que coincidieron con los de la globalización en el contexto internacional, el país experimentó profundas reformas que se implementaron en todos los órdenes de la política económica. En lo tributario se redujeron los aranceles y las sobretasa a las importaciones; en el campo financiero se introdujo la ley que creó el nuevo régimen para el sector. Con la

Constitución Política de 1991, se le dió a la Junta Directiva del Banco de la República el manejo independiente de la política monetaria y cambiaria.

Sin embargo, los estudios sobre el proceso de apertura han estado dispersos y sesgados con el tinte de la política económica. Hay dos claras posiciones del proceso. Algunos analistas sostienen que los objetivos de la apertura se cumplieron y que la economía colombiana se modernizó e internacionalizó; inclusive, atinan a concluir que la apertura sirvió para generar desarrollo, es decir, crecimiento económico con bienestar social (Garay, L.1999) Por el contrario hay otros que sostienen que la apertura precipitó la crisis que vive actualmente el país, particularmente arguyen que la competencia internacional y la política de reevaluación de la moneda que se originó con la entrada de capitales, perjudicaron al sector real. Se concluye que en la década de los noventa las actividades de mayor valor agregado, como los bienes transables (agricultura, minería y manufacturas), es decir aquellos que pueden importarse o exportarse, sufrieron grandes caídas en producción y exportaciones.(Garay, L. 1999).

No obstante hay que resaltar, que según Urdaneta (1997), en su libro *"El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica"*, afirma que los procesos de apertura económica iniciados por casi todos los países de América Latina a finales de la pasada década y principios del presente, han colocado a las empresas tanto públicas como privadas ante una clara disyuntiva: o se modernizan y son capaces de competir con excelentes productos y servicios o, desaparecen del mercado.

Ante lo anterior, se hace necesario mencionar diversos antecedentes desencadenantes de cambios substanciales en la concepción misma de los estados, las relaciones del estado con la sociedad civil y la necesaria competitividad que se exige a las empresas y entidades tanto públicas como privadas, producto del proceso de la globalización. En los últimos años (1994-1997) por ejemplo, se ha visto con gran preocupación la irrupción de empresas multi y transnacionales que en muy poco tiempo han comprado empresas oficiales y privadas (bancos), han realizado alianzas estratégicas con empresas nacionales y se han "tomado los mercados" en las diferentes áreas de la actividad económica: aseo y recolección de basuras de las ciudades, comidas rápidas (Mc Donal's), generación y distribución de energía, productos de panificación (Bimbo), centros comerciales (Makro, Alkosto), telefonía local y celular

(Bellsouth, Comcel) televisión, construcción y mantenimiento de vías (ICA), seguridad y salud ocupacional, etc.

Frente a esa repentina competencia para la cual definitivamente las empresas no están preparadas, las empresas tradicionales responden con un modelo de gerencia que el autor Urdaneta (1997) identifica como el de la "burocracia política", caracterizado con muy escasas excepciones, por déficit crecientes, desatención, incumplimiento, unido a la muy poca atención que se ha prestado al desarrollo humano, y un bajo nivel tecnológico el cual las ubica en situación de franca inferioridad para competir, ampliar mercados, innovar, etc.

Es por esto entonces que los diversos cambios en un contexto de globalización de la economía y de la información, de veloz avance tecnológico, de transformación de los hábitos de consumo, representan un verdadero desafío para empresas / organizaciones y sus ejecutivos / directivos.

Más sin embargo, se observa que se ha desarrollado conciencia en los directivos y ejecutivos de organizaciones de la necesidad de una comprensión del comportamiento humano en las mismas y del comportamiento de la propia organización. Existe con más claridad la idea de la empresa como un grupo humano. Y debido a lo anterior, se han hecho esfuerzos para fomentar temas como motivación, estudios de clima, capacitación, etc., que de forma directa contribuyen al crecimiento, desarrollo y mejoramiento del personal como a la organización en sí misma. De igual forma, cabe resaltar, que no todas las organizaciones utilizan estos métodos tan recomendados por expertos en esta área como solución a los continuos cambios del medio laboral. (Urdaneta, 1997).

Así mismo, se debe hacer hincapié en que esta necesidad de comprender al Factor Humano como base para un mejor rendimiento y producción no tuvo sus orígenes en este problema, pues sus orígenes yacen en la teoría de las relaciones humanas, la cual hace referencia a que antes del desarrollo de esta teoría, la administración descansaba totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración, de Frederick Taylor por un lado, y en los postulados de la administración científica de Henri Fayol, los cuales se fundamentaban en el cargo o función por un lado, y en la estructura organizacional por otro lado, como forma de alcanzar la eficiencia.

Con el advenimiento del enfoque humanista, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico. (Chiavenato, 1997)

Es así como surge la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a su mayor colaborador y fundador George Elton Mayo, un científico australiano el cual fue además profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard; éste condujo la famosa experiencia de Hawthorne, además de escribir volúmenes como “Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial”. Juntamente con él, John Dewey, que escribió “El Público y sus Problemas” y “Naturaleza y Conducta Humana”; indirectamente grandes aportadores fueron William James y Morris Viteles, quienes escribieron “Los Principios de la Psicología” y “Psicología Industrial” respectivamente. (Chiavenato, 1997).

Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana; y a pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría importante para aquella época, sus principios no fueron del todo acogidos pacíficamente, en especial por los trabajadores norteamericanos. En este país eminentemente democrático los trabajadores y los sindicatos interpretaron la teoría científica como un medio de explotación de los empleados en favor de los intereses patronales. La “Administración Científica y Trabajo” de R. F. Hoxie fue uno de los primeros en comprobar que la administración de entonces se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida norteamericano.

La famosa experiencia de Hawthorne tiene sus comienzos en la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, cuando esta decide iniciar algunos estudios para verificar la

correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y de Gilbreth.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia en una fábrica de Western Electric Company situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción. Esa experiencia fue coordinada por un científico australiano llamado Elton Mayo. Luego se extendió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, la rotación del personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica.

La empresa en la cual se desarrolló esta experiencia no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. La literatura sobre esta experiencia es voluminosa y está desarrollada a través de varias fases, la cual produjo las siguientes conclusiones:

1) El nivel de producción es resultante de la integración social. El nivel de producción no está determinado por la capacidad física del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Tanto mayor esté socialmente integrado un grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

2) El comportamiento social de los trabajadores. El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. En esta experiencia, los individuos no eran libres de establecer por sí mismos su cuota de producción, pues ésta era establecida e impuesta por el grupo. La administración no puede tratar por separado a los trabajadores, necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a influencias sociales de esos grupos.

3) Las recompensas y sanciones sociales. Se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales. Mayo y sus seguidores, a diferencia de Taylor en su *Homo Economicus*, creían que las motivaciones económicas eran secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador.

4) Los grupos informales. Los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización, en tanto que los investigadores de Hawthorne se concentraron en los aspectos informales de la organización, es decir, en el comportamiento social de los empleados así como sus creencias, actitudes y expectativas. La empresa pasó a ser vista como una organización social.

5) Las relaciones humanas. Son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferente que incide en el comportamiento de las otras personas con las que mantiene contacto, siendo a su vez influido por sus semejantes. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados.

6) Importancia del contenido del cargo. Para Mayo (1927), la extrema especialización defendida por la teoría clásica, no hace necesariamente más eficiente la organización. Este verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos y mortificantes, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.

7) El énfasis en los aspectos emocionales. Los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

Haciendo énfasis en *La Civilización Industrializada y El Hombre*, la teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, para estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, (1927-1932) el fundador del movimiento, determinó adicionalmente que la cooperación humana no es el resultado de las determinaciones legales ni de la lógica organizacional ya que sus causas, que son más profundas son definidas por Mayo de la siguiente manera: (a) El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad; (b) El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social; (c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, dotada

de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal; (d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de “estar junto a”, de “ser reconocida”, de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial; (e) La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio par la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

Y es así como en la sociedad industrial surge un conflicto social: la incompatibilidad entre los objetivos de la organización y los objetivos personales, los cuales rara vez son compatibles. De acuerdo a Mayo, debe evitarse a toda costa el conflicto social a través de una administración humanizada que ponga en práctica un tratamiento preventivo y profiláctico. Las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitar el conflicto social. (Chiaventao, I. 1997)

Es por lo anterior que Roethlisberger y Dickson (1929), citados por Chiavenato, se preocuparon por describir las funciones básicas de la Organización Industrial, teniendo en cuenta la experiencia de Hawthorne, donde afirman que esta tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica, que busca el equilibrio externo) y proveer de satisfacciones a sus participantes (función social, que busca el equilibrio interno). La organización industrial debe perseguir esas dos normas de equilibrio. La teoría clásica se preocupaba solamente por el equilibrio económico y externo y no trataba de buscar la cooperación del personal, elemento que es fundamental para lograr el equilibrio interno.

La organización industrial se compone de una organización técnica y de una organización humana. La organización humana tiene como base los individuos. La organización humana de una industria es más que una simple suma de individuos, porque su integración constante dentro del trabajo da origen a un elemento en común, que es la organización social de la empresa. La organización técnica y la humana son subsistemas interrelacionados e interdependientes, es decir, cualquier modificación en alguno de ellos provoca modificaciones en los demás. Y con base en ello es que el aspecto de la colaboración

humana está determinado por la organización informal más que por la organización formal. Roethlisberger y Dickson (1929).

De esta forma, la colaboración es un fenómeno estrictamente social, no lógico. Así para la mayoría de los obreros los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones de orden material o económico. La concepción del *homo economicus* no explica adecuadamente el comportamiento humano. La fatiga tampoco es sólo de origen orgánico y fisiológico, sino, principalmente subjetiva y psicológica.

Teniendo en cuenta, lo especificado en la experiencia Howthorne, se hace significativo reconocer los aportes de las Ciencias Sociales ha traído consigo. En el campo de la Psicología específicamente, es de interés resaltar que a lo largo de su historia, se ha caracterizado por estudiar y comprender la actividad psíquica del hombre y de los grupos humanos, donde se hace necesario salir de los límites del organismo y buscar sus raíces en las condiciones sociales de vida. (Davis, 2001). Este interés ha ido extendiéndose a lo largo del tiempo, originando así una amplia gama de áreas de trabajo, en las que sobresalen, la Psicología clínica, la psicología infantil, la psicología educativa, la psicología del trabajo, etc.

El área que hace referencia a la Psicología del trabajo, ha sido un amortiguador por excelencia para establecer el equilibrio generado por la Globalización y la apertura económica. Esta trata específicamente temas tales como productividad, satisfacción laboral, toma de decisiones, clima laboral, sistemas de comunicación dentro de las empresas, en otras palabras implementación de estrategias para el desarrollo del recurso humano ante las exigencias de cambio. Así mismo es de anotar que un Psicolog@ organizacional dentro o fuera de una empresa facilita: El manejo de situaciones conflictivas, reuniones y conversaciones difíciles, el trabajo en equipo, los cambios en la organización; ayudando a quienes deben implementar dichos cambios, la difusión y despliegue de consignas operativas alineadas en la estrategia de la organización, la adquisición de habilidades y los cambios de actitudes necesarios para seguir adelante en el nuevo contexto económico, y/o la construcción, difusión y mantenimiento de los valores, entre otros. (Mateos, 2000).

No obstante es de resaltar que los Psicolog@s Organizacionales no sólo laboran de forma independiente, sino que gracias a la inquietud de diversas Universidades por formar profesionales integrales y de excelencia, estos han participado en la creación de Centros de

Atención Psicológica, los cuales tienen como objetivo principal brindar servicios psicológicos que fomenten la aplicación de conocimientos adquiridos sobre psicología en los ámbitos científicos, educativos y de la salud en la comunidad.

Así mismo, en el campo laboral estos Centros han sido de gran ayuda para las empresas u organizaciones que requieran de servicios organizacionales, ya que de esta forma se constituyen escenarios de intercambio institucional entre las empresas y Universidades beneficiándose las primeras de los servicios profesionales y de alta calidad que este Centro brinda, donde además se fortalecen los vínculos, en el cual se generan cada vez más estrategias interinstitucionales que tengan como objetivo ofrecer soluciones o alternativas a las problemáticas del campo laboral.

Con el fin de ilustrar lo enunciado anteriormente, se mencionarán algunas Universidades a escala internacional que poseen dichos Centros de Atención Psicológica que prestan sus servicios en el área Organizacional:

El CAPSI (Centro de Atención Psicológica), de la Universidad Autónoma de Guadalajara (México); el cual se encarga de brindar diversos servicios en relación al Servicio de asesoría, evaluación y diagnóstico psicológico, tanto en la comunidad universitaria como en el campo empresarial externo.

Así mismo cuenta con el Departamento de Psicología Industrial, en el que su función primordial es dar servicio (con costos accesibles) a las pequeñas y medianas empresas en cuanto a reclutamiento, selección de personal, detección de algunas necesidades de capacitación, estudios de clima organizacional y todo lo referente a la motivación y trato que los mandos superiores deben tener con sus subordinados. ( Departamento de Psicología, Universidad de Guadalajara México, 2001); así mismo se encuentra (CECO) El Centro de Estudios de Comportamiento Organizacional de la universidad Bolivariana de Chile, el cual tiene como objetivo principal generar y difundir conocimiento sobre el impacto de la revolución tecnológica de la información en el comportamiento organizacional de las entidades económicas, políticas y sociales de Chile. En particular, el CECO centra su interés en el trabajo con Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), Gobiernos Locales y las entidades que conforman el Tercer Sector. Una selección que no responde a ningún criterio aleatorio, sino al convencimiento de la importancia que todos estos actores están llamados a

tener para asegurar el desarrollo positivo y sostenible de Chile en la Nueva Era de la Información. (CECO, 2000); por otro lado, La Universidad de Chile, a través de la unidad de extensión “Servicio a Empresas”, pone a disposición su experticia en Desarrollo en Recursos Humanos y Organizacional, mediante sus servicios de asesoría en procesos organizacionales, capacitación y evaluación de personal. (Departamento de Psicología, 2001).

Así mismo, El Instituto Superior de Psicología ALBORAN (ISPA), En el área de recursos humanos ofrece sus servicios de selección de personal, evaluación y mejora del clima laboral, implementación de sistemas para mejorar la motivación de los trabajadores, mejorar la calidad, resolución de conflictos, etc. (Instituto Superior de Psicología ALBORAN, 2000).

Y por último se menciona a la Escuela Argentina de Psicología Organizacional, el cual tiene como objetivos primordiales difundir la teoría y la práctica de la Psicología Organizacional; comprender y analizar la dinámica de las organizaciones, los procesos interactivos, los conflictos, las historias y las culturas organizacionales; preparar profesionales para la investigación, el estudio y la práctica de la Psicología Organizacional y por último generar un espacio de discusión y compartir temas, experiencias y casos; incorporar habilidades para el rol de operador organizacional en organizaciones.(Escuela de Argentina de psicología Organizacional, 2002).

Los centros nombrados anteriormente han sido creados en su mayoría por las facultades de psicología de dichas instituciones de educación superior, pero en la actualidad también existen grupos independientes que prestan servicios en esta área, constituyéndose así en empresas consultoras, dispuestas a colaborarle a cualquier entidad o empresa que solicite sus servicios. Entre estos grupos a escala internacional cabe destacar al, Dr. Press quien en 1994 fundó Eduardo Press Consultores, y en marzo de 2002 puso en marcha la Escuela Argentina de Psicología Organizacional.

De igual manera, se encuentra al Grupo GALLUP (1999) Y Psicogestión (1997), de Argentina; el primero se encarga de realizar estudios organizacionales con el fin de orientar las estrategias de planeamiento y comunicación de su empresa o institución, optimizar los recursos humanos y financieros, detectar las áreas de conflicto y los puntos críticos en las relaciones internas, evitar la superposición innecesaria de tareas en miras de alcanzar una

situación laboral más satisfactoria y productiva; Y Psicogestión, que es un grupo de especialistas en psicología laboral, (Argentina), el cual brinda Asesoramiento y Asistencia en Psicología Organizacional, contando con un servicio profesional, que colabora para la excelencia de los Recursos Humanos en las organizaciones; dirigido a Consultoras y Empresas en general.

Por otro lado, se encuentra a Enterstaff (USA), que es una consultora de servicios en el área organizacional, constituida por psicólogos dedicados a atender empresas con la modalidad de Asesorías internas preferentemente, con una fuerte especialización en selección de personal, capacitación de procesos y realización de diversos estudios gerenciales, orientados a la toma de decisiones, entre otros.

En el ámbito nacional cabe aclarar que son muy pocas las universidades que ofrecen estos servicios de extensión a la comunidad, específicamente en esta área. Sin embargo, la Universidad del Valle posee un Centro de Atención Psicológica, como una unidad adscrita a la Escuela de Psicología, la cual está encargada de responder a las necesidades de la comunidad regional en las áreas de competencia de la psicología a través de la prestación de servicios especializados al nivel de asesoría, intervención y formación tendientes al desarrollo integral de personas, grupos, organizaciones y comunidades.

Así mismo la Universidad de la Sabana también ofrece servicios en el área organizacional, a través de su Centro de Servicios Psicológicos. (Facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana 2002).

La Universidad Nacional por su parte, ofrece estos servicios del área organizacional según las necesidades de los clientes, pero estos son atendidos únicamente por profesionales, pues no hay participación de estudiantes en dichos procesos y/o procedimientos.

Existen además diversas empresas consultoras como HB consultores y especialistas en el área como Orlando Urdaneta quienes trabajan por un objetivo común: Brindar asesoría en desarrollo organizacional a empresas y entidades estatales y privadas en diferentes áreas del desarrollo de los recursos humanos: Planes de reestructuración, selección, capacitación, elaboración de Manuales de Funciones, de requisitos, perfiles de cargos etc., acordes con las nuevas exigencias de competitividad y eficiencia.

En la ciudad de Cartagena no existen Centros de Atención Psicológica como extensión a la comunidad, que presten estos servicios organizacionales, lo cual corrobora de alguna manera lo novedoso y complejo que ha sido reacomodar estrategias gerenciales en la región, basados en el recurso humano en lo que al campo de aplicación de la psicología del trabajo se refiere.

Retomando lo expuesto en lo que refiere a las Universidades Internacionales, Nacionales y Locales que ofrecen estos servicios en el área Organizacional a través de Centros y/o consultorías, se han observado los beneficios que estos generan tanto a la comunidad como a los estudiantes y/o profesionales encargados de dichos servicios.

Es por esto, que se ha visto la necesidad de diseñar un portafolio de servicios en el área Organizacional como complemento de los servicios que se ofrecerán en el Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica (CAPSI) del programa de psicología de La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar.

Para lograr esto, se necesitan de ciertos niveles operacionales como son: actividades, proyectos, programas y planes. Esta línea de acción va de lo específico (actividad) a lo general (plan), y requiere una complementariedad entre cada nivel (Cerda, 1996).

Con el objetivo de ampliar el nivel operacional a utilizar, se hace necesario profundizar acerca de los proyectos, que es en últimas el que determina los parámetros a implementar, y las actividades adscritas a estos.

Primeramente se puede definir que un proyecto es un conjunto de actividades, planificadas, ejecutadas y supervisadas que, con recursos finitos, tiene como objeto crear un producto o servicio único. Teniendo en cuenta esta definición se puede observar que el proyecto tiene como características: persecución de uno o varios objetivos integrados entre sí y estructurados ( que en general es satisfacer un conjunto de requisitos técnicos, a un coste dado en las condiciones más eficientes); actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas (vinculadas entre sí), disponibilidad limitada de recursos (para buscar la eficiencia del uso), limitación de tiempo (debe ser acotado en términos de principio y fin aunque sus resultados pueden ser infinitos) y por último el proyecto debe ser de resultado único, es decir, que exige hacer algo nuevo y único en su género y no reproducir resultados de otras actividades (Domingo, 2000).

Con relación a los proyectos, se debe tener en cuenta que un proyecto no es un bien o servicio de la empresa, es un conjunto de actividades orientadas a un fin mercantil, pero no el fin en sí mismo. Por esta razón dentro del proyecto se sigue un proceso en el cual Varela R. (2001) denomina plan de negocios, el cual implica una serie de etapas de análisis interrelacionadas con retroalimentación permanente que obliga muchas veces la repetición de las mismas, las cuales inician con la oportunidad de negocio hasta que el negocio este en operación. Las etapas son:

1. Análisis de mercado: Determina la existencia real de clientes con pedidos, disposición de estos para pagar el precio establecido, determinación de la cantidad de demanda en términos de poder elaborar una proyección de ventas, aceptación de las formas de pago, validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, identificación de los canales de distribución que se van a usar, identificación de las ventajas y desventajas competitivas, etcétera. Incluye análisis del entorno económico y comercial en el cual se va a mover el negocio. Es la etapa más difícil del proceso.

2. Análisis técnico: Define la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, la calidad y el costo requerido. Identifica procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera.

3. Análisis administrativo: Define las necesidades del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

4. Análisis legal y social: Posibilidad legal y social que existe, para que se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, para visualizar la factibilidad de cumplir con los elementos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad.

5. Análisis económico y financiero: Determina las características económicas del proyecto: necesidades de inversión, ingresos, costos, gastos, utilidad, puntos de equilibrio contable y económico, posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado. Determina necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de éstas y las posibilidades de acceso a las mismas.

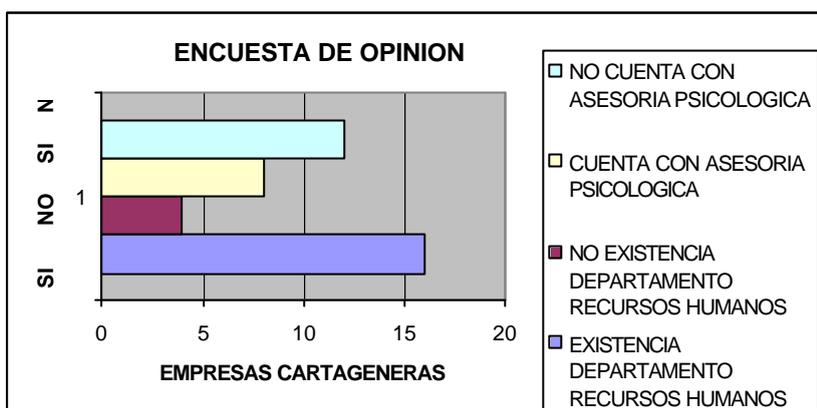
6. Análisis de riesgos e intangibles: Analiza los efectos que cambios potenciales en las variables básicas del proyecto pueden generar en los indicadores de factibilidad. Igualmente, analiza al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser en todas las etapas anteriores y determina qué dificultades pueden crear aquéllas en el futuro negocio.

Es necesario citar que para el desarrollo de este plan de negocios, se revisaron autores como Mackenzie, el cual referencia un plan de negocios con una visión internacional a diferencia del seleccionado para este estudio. Sin embargo se determinó el autor Varela, R., por la sencillez e ilustración que presenta con respecto al proceso de un plan de negocios.

Con el objetivo de obtener información cada vez más acertada en lo que se refiere al estudio de mercado, en el Segundo Período del año 2002, se realizó una encuesta de sondeo u opinión con el fin de conocer y analizar el entorno económico y comercial en el cual se va a ofrecer servicios organizacionales a nivel de asesoría y consultoría en capacitación y desarrollo humano, análisis y descripción de cargos, evaluación de desempeño, resolución de conflicto en la organización, selección de personal, acompañamiento en el retiro laboral (outplacement), comunicación efectiva en el contexto organizacional, estudio de clima organizacional y salud ocupacional. Esta encuesta fue aplicada a 20 empresas (PYMES) – Astemaco Ltda., Almacenes Ley, Aviatur S.A., Continental Foods, Portogas, Industrias Químicas Real, Compusisca, Hotel Almirante, Superalmacenes Olímpica, Hotel El Dorado, Comerpes, Centro de Buseo Monapreta, Comexa S.A., Almagrario S.A., Muebles del Caribe S.A., Discos Cartagena, Colpatria, Droguería del Norte y Círculo de Viajes- de diversos sectores económicos, en la ciudad de Cartagena, lo cual constituye un 33.3% de la muestra en general (68 empresas PYMES). Para la selección de esta muestra se tuvo en cuenta una lista solicitada a la cámara de comercio en el cual se obtuvieron 212 empresas, y se tomaron

aquellas que tuvieran un número de empleados que oscilen entre 20-200. (Ver anexos A). Los resultados fueron los siguientes:

El 80% de las empresas Cartageneras cuenta con un Departamento de Recurso Humano. Por otro lado, se pudo determinar que el 60% de las organizaciones no cuentan con asesoría psicológica, siendo minoría aquellos que si cuentan con el servicio (40%). (Ver gráfica 1).



Gráfica 1. Empresas que poseen/no poseen departamento de recursos humanos y asesoría psicológica.

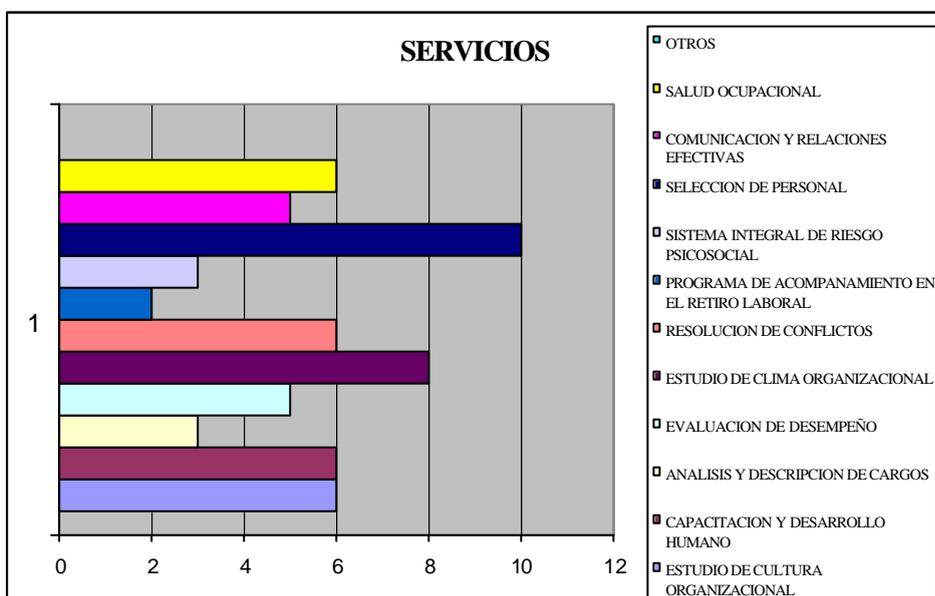
De igual manera, se alcanzó a especificar que las profesiones determinantes para los Departamentos de Recursos Humanos, son la Administración de empresas, Psicología e Ingeniería Industrial, mencionando además profesiones como Arquitectura, Derecho y Contaduría. Demostrando así, que las empresas que cuentan con departamento de recurso Humano (75%) poseen un profesional a cargo en dicha organización, pero no exclusivo del área de la Psicología Organizacional.

También se observa que el 90% de las empresas manifiestan estar de acuerdo en la creación del portafolio de servicios del área Organizacional dentro del CAPSI. Ante esto el 25% de las organizaciones justifica que el portafolio es importante para las PYMES por el apoyo que este le pueda brindar.

De igual forma, se puede concluir que el 30% de las organizaciones les interesa que se le preste servicios de Estudio de Cultura Organizacional y Capacitación y Desarrollo Humano. En cuanto al servicio de Análisis y Descripción de Cargos, solo el 15% manifestó

el interés del mismo; los servicios de Evaluación de Desempeño les interesa al 25% de las organizaciones, Estudio de Clima Organizacional a un 40% Y Resolución de Conflictos al 30%. Los servicios de Programa de Acompañamiento en el retiro laboral fueron de interés para el 10% de las empresas, Sistema Integral de Riesgo Psicosocial a un 15%, y Selección de Personal al 50%.

Por último los servicios de Comunicación y relaciones efectivas en el contexto Organizacional, fueron de interés para el 25%, Salud Ocupacional lo solicitaron el 30%. Cabe mencionar que ninguna organización sugirió otro servicio adicional a los presentados. (Ver Gráfica 2 ).



Gráfica 2. Servicios que proporcionaría el área organizacional del Capsi.

Teniendo en cuenta el ítem que hace referencia al posible interés que tengan las Organizaciones para trabajar con un grupo de psicolog@s y/o estudiantes de Psicología, se puede concluir que el 80% de las empresas Cartageneras están interesadas en trabajar con Psicolog@s y/o estudiantes de Psicología. (Ver gráfica 3).

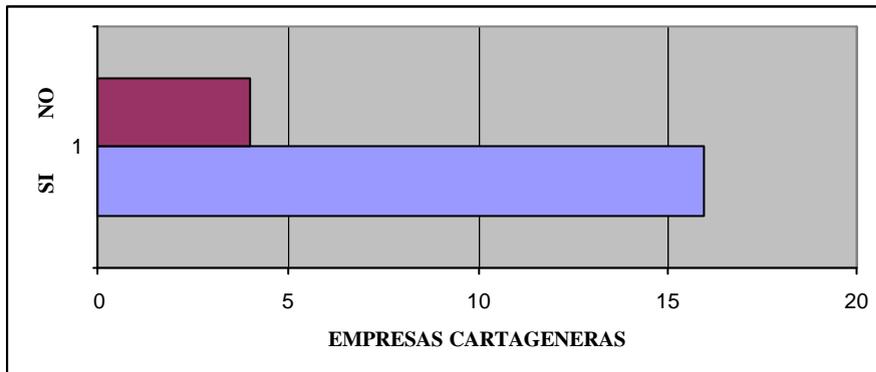


Gráfico 3. Interés en trabajar con psicólogos y/o estudiantes de psicología

El 55% de las Organizaciones están dispuestas a invertir por los servicios ofrecidos, argumentando que este dependerá de los servicios y la Dirección General. Por el contrario el 45% afirma que no está dispuesta a invertir, justificando que en estos momentos no cuentan con presupuesto necesario. (Ver gráfico 4).

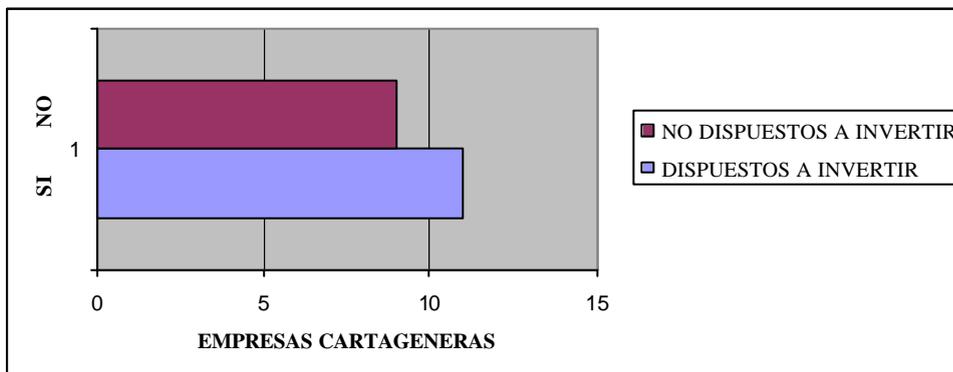


Gráfico 4. Disposición a invertir por los servicios

Aunque algunos expresaron que dependiendo de la propuesta se podría estudiar los valores a invertir. Fue de gran inquietud además del interés en invertir en los servicios ofrecidos, conocer cuanto en dinero aproximadamente estarían dispuestos a cancelar, y la respuesta fue la siguiente: Sólo el 15% de las empresas señalaron una cantidad aproximada con respecto a los costos de los servicios, estas cifras oscilaron entre \$50.000, \$100.000, \$400.000 y \$500.000.

Lo detallado en la introducción y los resultados de la encuesta de sondeo, es que La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar a través de su Programa de Psicología, pone de manifiesto su inquietud y presenta el proyecto para la creación de un área de asesoría y consultoría organizacional en el marco del Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica (CAPSI) de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar.

Objetivos de la Investigación:

Objetivo General:

Elaborar un plan de negocios para el montaje del área Organizacional en el Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica “CAPSI” del Programa de Psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar un estudio de Mercado con base en la población objetivo de la investigación con el fin de analizar la aceptación de dicha población hacia el Portafolio de Servicios en el Área Organizacional.

2. Elaborar un Análisis Técnico con base a informaciones suministradas por profesionales expertos en la materia, Internet, Necesidades de las empresas con el fin de establecer los servicios a prestar por el CAPSI en el Área Organizacional.

3. Elaborar un Estudio Económico-Financiero con el fin de evaluar los costos, ingresos, inversión inicial y recuperación, del diseño del portafolio de servicios del área organizacional y su posible aplicación.

4. Elaborar un Análisis Legal con el fin de definir la posibilidad legal y social de su diseño y las posibles implicaciones en la población objetivo.

La variable de estudio es Portafolio de servicios en el Área de la psicología Organizacional, definida conceptualmente como el ofrecimiento de servicios de alta calidad, que apoyen la gestión interna (con el personal) y las estrategias externas (Cliente externo), con el fin de mejorar constantemente la eficiencia y eficacia desde dentro hacia fuera. (Henríquez, P. 2000). Y operacionalmente se define como los tipos de servicios que se ofrecerán en esta área, en el que se incluyen diversas temáticas según la demanda de las empresas cartageneras, así como las personas que prestaran dichos servicios, horario y días

de atención, material requerido por temática y servicio, ingresos y egresos y lugar requerido para determinado servicio.

## **Método**

### *Diseño*

Se utilizó un diseño de investigación de tipo descriptivo. Dichos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro

fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986, citado por Hernández, Fernández, y Baptista). En el caso del diseño del portafolio de servicios, este concepto se ajusta ya que este, responderá a interrogantes relacionados con las características de los servicios: ¿Qué servicios se van a ofrecer? ¿Cuál va a hacer el procedimiento para la obtención de los servicios? ¿Cuántas personas estarán a cargo? ¿Cuáles serán los parámetros por los que se regirán l@s encargados de esta área?.

Esta descripción permite realizar una valoración más precisa acerca de lo que se quiere medir, como menciona Sellitz (1997 citado por Hernández, Fernández, y Baptista), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición.

#### *Participantes*

La población objetivo son las pequeñas y medianas empresas cartageneras adscritas a la Cámara de Comercio. Para realizar esta selección, se realizó una investigación de campo que cubrió 212 empresas (Pymes), que se sustrajeron de una lista solicitada en el segundo período del año 2001 a la Cámara de Comercio de Cartagena, y del cual se decidió escoger solo las que tuviesen un número de empleados entre 20-200. De esta manera surgió la cifra de 68 PYMES (Ver anexo H), el cual se determinó como muestra total, con el propósito de tener un nivel de confiabilidad del 100%. Sin embargo, es de citar que se les envió a la muestra total (68) las encuestas estipuladas (Ver Anexo C), pero sólo 48 de dichas empresas diligenciaron el cuestionario. Estas empresas están ubicadas en los sectores económicos perteneciente a transporte, almacenamiento y comunicación, comercio, Actividad inmobiliaria empresarial y alquiler, Hoteles y Restaurantes, Intermediación Financiera, Industria Manufacturera, Construcción y Administración Pública – Seguridad Social. Así mismo estas se encuentran localizadas geográficamente en los sectores de Manga, Sector Industrial de Mamonal, Bocagrande, El Bosque, El Centro de la ciudad de Cartagena de Indias, Terminal de Transporte, Cabrero, Avenida Getselmaní, Avenida Crisanto Luque, Laguito, Barú, Vía Ternera, Avenida Pedro de Heredia, Crespo, Martínez Martelo, San Fernando.

Las características de la población mencionadas en el párrafo anterior hace referencia a lo que según Hernández, Fernández y Baptista (1997) denomina muestras no probabilísticas,

las cuales establecen que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra.

#### *Instrumento*

Para la primera etapa del proyecto, específicamente Estudio de mercado, se utilizó una encuesta de sondeo con el fin de reunir los requisitos esenciales de todo instrumento de medición: Validez y confiabilidad (Ver Anexo A). Así mismo, se utilizó para conocer y explorar en las empresas cartageneras consideradas como PYMES ante la Cámara de Comercio, aspectos claves para la puesta en práctica y aceptación de dicho portafolio de servicios. Los puntos que se indagaron tenían como objetivo primordial conocer si sus empresas contaban con un Departamento de Recursos Humanos; su percepción acerca de la creación de este portafolio de servicios; que tipos de servicios organizacionales estarían interesados que tuviera el CAPSI; su percepción acerca de trabajar con un grupo de Psicolog@s y estudiantes de Psicología dichos servicios; por último se indagó acerca de su disposición a invertir en estos servicios y cuanto aproximadamente en pesos (\$) invertirían en los mismos.

Posteriormente se realizó una prueba piloto al 10% de la población con el fin de corregir errores en la comprensión de los ítems. Dentro de los ítems reformados estuvieron el #1, 2, 3, 5, 6, 10, y 11. (Ver anexos B). De esta forma y teniendo en cuenta las correcciones de la prueba piloto se determinó la encuesta definitiva, la cual fue aplicada a la muestra establecida. (Ver anexos C).

Para lograr la validez del instrumento, se hizo necesario que este reflejara el concepto que se pretendía medir, en este caso lo concerniente a la viabilidad del diseño del área organizacional en el CAPSI. De igual forma, se recurrió a buscar ayuda externa con el fin de relacionar los resultados del instrumento de medición con dichos criterios externos. Donde cabe anotar que según Hernández, Fernández y Baptista (1997), se habla de validez de criterio. Por último es de resaltar que el instrumento que se utilizó estuvo fundamentado con lo descrito en el marco referencial de dicho proyecto.

Para la etapa siguiente, y teniendo en cuenta el análisis técnico se realizaron entrevistas semi-estructuradas a personas con experiencia respecto a estos temas: servicios mayor demanda y servicios prestados por dichos expertos, material a utilizar para cada

servicio, estudio de demandas, ofertas, valores económicos por cada servicio, proceso de prestación del servicio, ingresos, egresos. Se contó especialmente con la asesoría de la Psicóloga Marta Carvajal, debido a su gran trayectoria y reconocimiento como asesora y consultora a nivel local y regional en lo que al área organizacional de la Psicología se refiere (10 años). La Psicóloga Marta Carvajal labora en la Universidad de Cartagena, donde se desempeña en la unidad de Medio y Bienestar Universitario como jefe de la sección de asesoría psicológica. En el área de la Psicología Organizacional, se desempeña como catedrática de asignaturas referentes a la Psicología Organizacional. Finalmente, es de citar que es socia fundadora de la empresa consultora en servicios organizacionales DOH (Desarrollo Organizacional y Humano), el cual presta sus servicios a nivel local, regional y nacional.

Finalmente, es de mencionar que se diseñó un instrumento que evalúa de forma general la calidad del servicio. Sin embargo este instrumento de evaluación se utilizará sólo para actividades como talleres, seminarios que determinen según el tipo de servicio solicitado. Desde esta perspectiva, es fundamental que el personal encargado de gestionar el cualquier servicio del portafolio, debe diseñar otro tipo de instrumentos con el fin de conocer las condiciones en que fueron desarrollados los servicios así como los resultados que proporcionaron a la empresa cliente.

#### *Procedimiento*

En primera instancia, la temática de investigación fue propuesta por el programa de psicología debido a las necesidades detectadas en el medio organizacional, y así es como se generó la idea de diseñar un portafolio de servicios Organizacionales que complemente los servicios que se ofrecerán en el CAPSI, esto teniendo en cuenta que el programa de psicología siempre se ha caracterizado por la excelente formación en el ámbito organizacional dentro de las diversas áreas del campo de acción de los psicólogos. Por esto se inició la recopilación del marco de referencia para dicha investigación, donde cabe anotar que se sustrajeron artículos de Internet, textos, entrevistas, relacionados con el tema, con el fin de conocer como se ha desarrollado esta área en el ámbito local, nacional e internacional. De igual forma esta información fue de utilidad para llevar a cabo una encuesta de sondeo u opinión dirigido a la población a la que se le ofrecerán los servicios. Lo anterior se realizó con el propósito de

explorar el ambiente y/o aceptación de este proyecto. Posterior a esto, se le aplicó al 10% de la misma población, una prueba piloto para garantizar con ella la validez y confiabilidad del instrumento para la elaboración posterior del estudio de mercado. Con la obtención de estos resultados se realizaron las modificaciones pertinentes para distribuir seguida y fluidamente las encuestas, finalizando de esta manera el proceso de recolección de datos para realizar el análisis de mercado.

No obstante, cabe resaltar que los datos que arrojaron dichas encuestas fueron de vital importancia, pues esta información permitió determinar la viabilidad de los diseños de los servicios a prestar. Esto es lo que se conoce como estudio de mercado.

El siguiente paso que se desarrollo fue el estudio técnico, en el cual se determinó la ubicación, el tamaño del proyecto, los insumos y el material requerido para cada servicio, los cuales se utilizaron para lograr diseñar el portafolio de servicios organizacionales acorde con los aportes planteados en la encuesta aplicada. De igual forma se prosiguió con el desarrollo del análisis económico y financiero, en el cual se consideraron y estructuraron los egresos, ingresos y punto de equilibrio que tiene el área organizacional dentro del Capsi. Así mismo, fue esencial definir que el marco legal de esta área esta regido bajo los parámetros administrativos del Capsi, y este a su vez por los lineamientos y medidas de la Corporación Universitaria tecnológica de Bolívar. Para concluir, se establecieron cuáles son los posibles riesgos así como las posibles alternativas de solución que se pueden efectuar a la hora de realizar el montaje del Área Organizacional en el CAPSI, es decir el análisis de los efectos y posibles cambios que puedan identificar dificultades que limiten el diseño e implementación de dicho portafolio en el Área Organizacional del CAPSI.

## **Resultados**

Los resultados de este proyecto están presididos por los resultados de los análisis que se constituyen en el plan de negocios del área organizacional del Centro de asesoría y consultoría psicológica. Estas derivaciones se presentarán en el siguiente orden: Análisis de

mercado, análisis técnico, estructura administrativa, análisis económico y financiero, análisis legal y social y análisis de riesgos e intangibles.

#### *Análisis de Mercado*

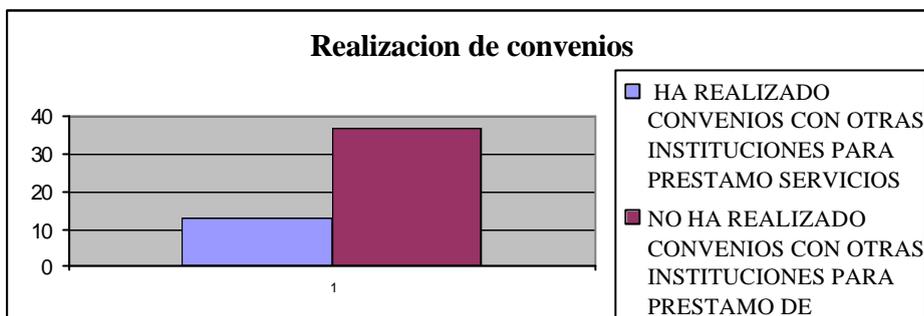
El objetivo primordial de este análisis fue determinar los siguientes aspectos del proyecto: el análisis del sector y del servicio, el análisis del mercado propiamente dicho en el cual se analizará el servicio a ofrecer, los clientes, el tamaño del mercado global, el tamaño del mercado meta y el plan de mercadeo.

Para lograr lo anterior, se elaboró en primera instancia una encuesta para la obtención de información que serviría de referencia para el conocimiento del mercado del área organizacional del Capsi y su posible competencia, esta encuesta consta de 11 preguntas (Ver Anexo C), cuyos resultados son descritos a continuación.

Las encuestas fueron contestadas por 68 gerentes y/o jefes de recursos humanos, de los cuales 20 gerentes y/o jefes de recursos humanos contestaron que no iban a responder la encuesta; 17 justificaron que no tenían tiempo para revisarla y los 3 restantes porque no necesitaban el servicio. En realidad únicamente 48 empresas diligenciaron el formato enviado.

En cuanto a la primera pregunta, se pudo determinar que el 54% de las empresas que diligenciaron la encuesta, no han realizado convenios con otras instituciones o personas para el préstamo de servicios en el área organizacional.

Sin embargo, un 19% si ha realizado convenios con otras instituciones y/o especialistas (Ver gráfica 5). Donde sólo el 7.7% no estableció si la prestación del servicio fue a través de personas o instituciones especialistas en esa área. Por el contrario el 92.3%, de las empresas que sí han realizado convenios, mencionaron las empresas o personas que les prestan los servicios; por esto se conoció que las empresas que realizaron dichos convenios para el préstamo de servicios organizacionales el 50% lo recibieron a través de instituciones como La Universidad del Norte, ARP Colpatria, HR consultores, Vivian Eljayeck, Addeco y otra empresa de carácter privado. El otro 50% lo obtuvieron a través de profesionales especialistas en el área como psicólogos, trabajadores sociales, donde mencionan a Marina León, MC Consultores, María Mercedes Botero, José Torres Laborde, Nicasio Moreno Y Piedad De Ávila (Sena).



Gráfica 5. Realización de convenios con instituciones y/o personas para el préstamo de los servicios organizacionales

Lo anterior indica que existe la posibilidad de que el portafolio de servicios organizacionales sea valorado y acogido por las empresas cartageneras, al momento de escoger una institución para el préstamo de servicios de asesoría y consultoría organizacional. Esto se fundamenta en que el área organizacional del Capsi, aprovechará el alto porcentaje (54%) que se determinó con respecto al desconocimiento de Instituciones y/o personas especialistas en estos temas, con el fin de dar a conocer la importancia de estos servicios en el campo del desarrollo de la gestión del recurso humano como clave para lograr los objetivos empresariales, para cimentarse de esta manera como la institución líder que cobije las demandas de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a servicios psicológicos organizacionales.

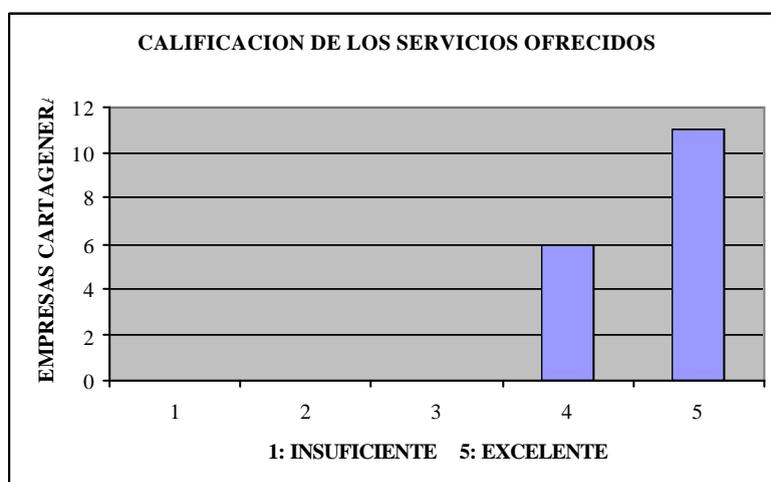
Así mismo y teniendo en cuenta la segunda pregunta que hace referencia al porque de la no realización de convenios con otras instituciones o personas para el préstamo de servicios organizacionales, se determinó que dentro del 54%, el 17% no contestó este punto, sólo el 37% manifestó lo siguiente: El 35% especifica que cuentan con un departamento de recursos humanos, los cuales se encargan llevar a cabo los servicios.

El 20% de los gerentes y/o jefes de recursos humanos afirman que cuenta con personal encargado para llevar a cado estos servicios, sin embargo no dejan claro si son consultores externos o personal que labora dentro de la organización quienes desarrollan las actividades; el 15% no ha considerado necesario el desarrollo u obtención de estos servicios; el 10% puntualiza que los encargados de manejar estos procesos se encuentran en la sede principal de dichas organizaciones, la cual se localiza fuera de la ciudad (Medellín, entre otras ciudades). El 5% señaló que no ha obtenido los servicios por razones de costos, pues considera que estos

servicios son exclusivos para grandes empresas que puedan cubrir económicamente con lo requerido por dichos servicios. El 5% especificó que desconocía las razones por las cuales no se contaban con estos servicios tan ineludibles para cualquier empresa. El 5% manifestó que el gerente es quien determina qué servicios se requieren y por lo general no se cuenta con los mismos. El 5% afirmó que por el poco personal con que contaba, no creía necesario la consecución de servicios requeridos del área organizacional.

Por tanto, es posible concluir que es necesario elaborar una gran campaña de promoción de los servicios organizacionales enfocada en dar a conocer la importancia de los mismos para el desarrollo o crecimiento eficaz de las empresas en cuanto a su recurso humano, esto debido a que el 45% de las empresas que se encuentran dentro del 37% que respondió no haber realizado ningún tipo de convenio para adquirir este tipo de servicios, lo hicieron en su mayoría por el desconocimiento de dicha importancia con relación al gestionamiento óptimo del recurso humano.

Así mismo, se indagó sobre la calidad de los servicios ofrecidos, donde el 19% de las organizaciones que han recibido estos servicios, expresaron sentirse satisfechos con el trabajo realizado por las empresas o personas que gestionan estos procesos. (Ver gráfica 6).



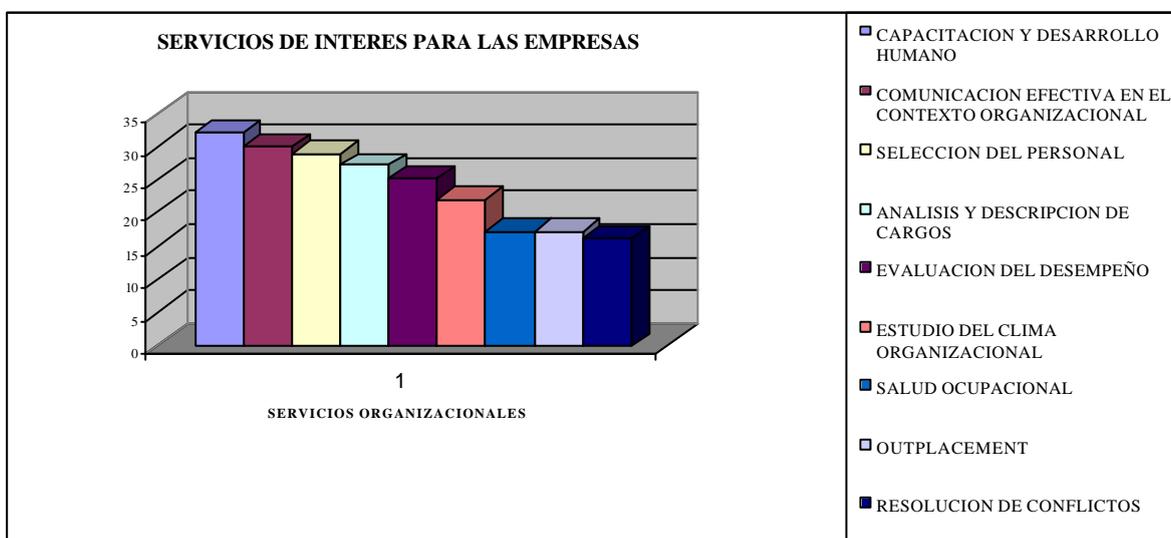
Gráfica 6. Calificación de las empresas por los servicios organizacionales recibidos

De la misma manera el 92% de estas empresas que están inmersas en el 19%, expresó que estos servicios se caracterizaron por su eficiencia y cualidades de los expertos, lo cual contribuyó en gran medida en la consecución de los objetivos empresariales. No obstante el 8% no mencionó alguna características acerca de los servicios obtenidos.

Esto expresa que el área organizacional del Capsi, debe generar estrategias para brindar los servicios a las empresas con las mejores condiciones de calidad que le sean posible, para que de esta forma pueda competir con otras instituciones o personas que se encuentren sumergidas en el mercado laboral.

De acuerdo al listado presentado en la encuesta, los servicios que le interesaría a la población objetivo que tuviera el CAPSI, serían los siguientes:

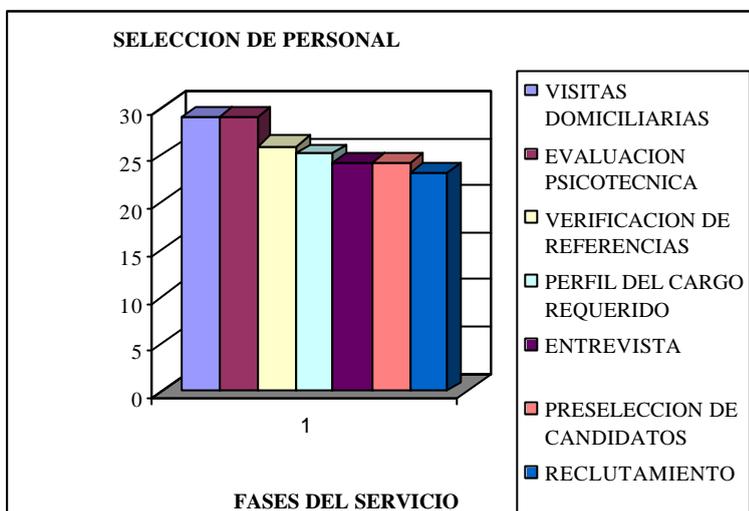
El servicio de Capacitación y desarrollo humano fue el de mayor interés para la población seleccionada, el 47 % plantea que el Capsi a través del área organizacional debería incluirlo en el diseño del portafolio de servicios organizacionales. De igual manera, se determinó que el 44% señaló que la comunicación efectiva en el contexto organizacional es fundamental para cualquier empresa. Con relación al servicio de Análisis y descripción de cargos el 39% de los encuestados puntuó su interés hacia este servicio; el servicio de evaluación de desempeño a un 36%; el estudio de clima organizacional a un 32%; el programa de acompañamiento en el retiro laboral (outplacement) y salud ocupacional 25% y por último escogieron por un 23% el servicio de resolución de conflictos. (Ver gráfica 7).



Gráfica 7. Servicios de interés para las pequeñas y medianas empresas

Así mismo, el servicio de selección de personal fue de gran interés para el 42% de las organizaciones elegidas, donde además, se pudo constituir un orden de mayor a menor las fases optadas, las cuales componen este proceso: Visitas domiciliarias y evaluación

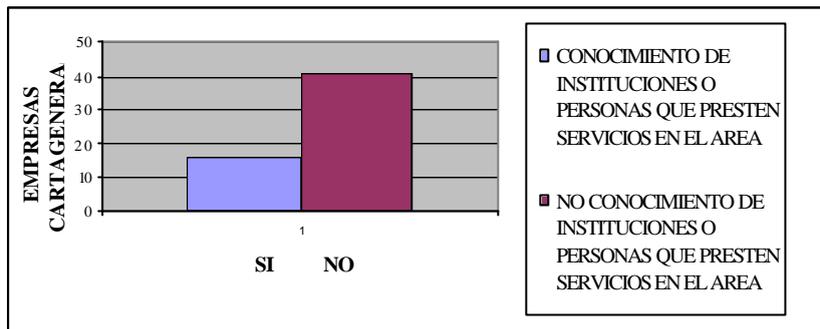
psicotécnica 42%; verificación de referencias 38%; perfil del cargo requerido 36%; preselección de candidatos y entrevistas 35% y reclutamiento 33%. (Ver gráfica 8).



Gráfica 8. Interés por fases del servicio de selección de personal

Esto significa que al realizar la promoción del portafolio de servicios organizacionales a las empresas, estas posiblemente solicitarían con mayor énfasis los servicios de Capacitación y desarrollo humano, comunicación efectiva en el contexto organizacional, selección de personal, y clima organizacional.

Partiendo con lo relacionado en la primera pregunta, se quiso conocer en el quinto cuestionamiento si las empresas objetivos conocían instituciones que prestaran servicios en el área organizacional, y los resultados describen que el 60% no conoce instituciones o personas en el área organizacional, y sólo el 23% conoce de estas instituciones o personas expertas en asesorías y consultoría en servicios organizacionales (Ver gráfica 9).



Gráfica 9. Conocimiento de instituciones y/o personas que presten servicios organizacionales

De esta información, se puede inferir que a pesar de no haber realizado convenios con determinadas instituciones o personas para el préstamo de estos servicios, un 4% tiene conocimiento de algunas instituciones y/o personas que prestan servicios de asesoría y consultoría en el área organizacional.

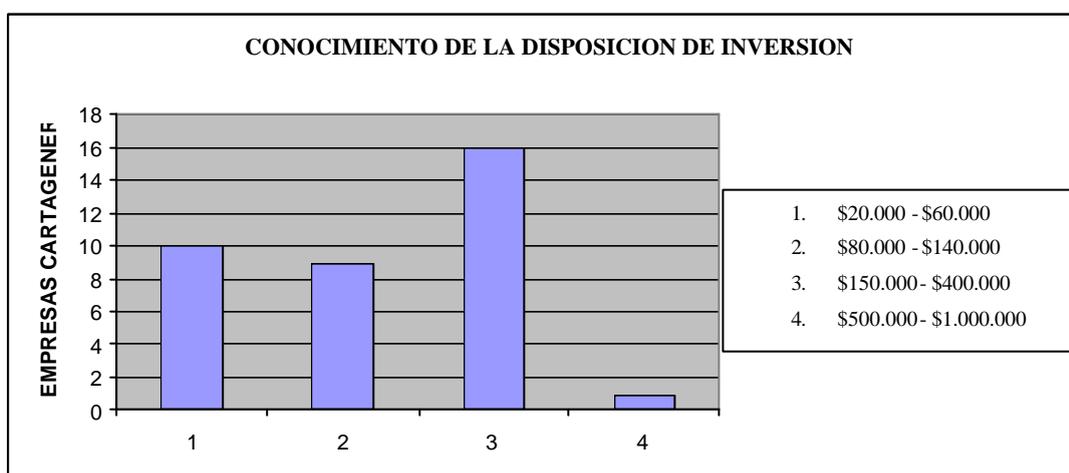
Esta información corrobora la importancia de la capacitación del personal del Capsi, ya que de esta forma se podrá tener un impacto positivo al momento de entrar al mercado, y por consiguiente se podrá ofrecer servicios con muy buena calidad, los cuales puedan ser competitivos con la experiencia de las personas y/o instituciones que brindan estos servicios, en el campo organizacional.

Es de resaltar que los medios por los cuales dichas empresas conocieron las instituciones o personas que ofrecen servicios de asesoría y consultoría en el área organizacional, fueron: Información y atención personalizada, donde se presentaron propuestas con base al portafolio de servicios ofrecidos (38%). Otro medio fue la encuesta aplicada (23%), así como las referencias personales de las personas encargadas de solicitar formalmente en la empresa dichos servicios (23%), finalmente un 15%, mencionó las bases de datos y recomendaciones por personas externas o empresas, como medio de conocimiento de las mismas.

Por esto, el área organizacional del centro de asesoría y consultoría psicológica debe hacer promoción de sus servicios a las empresas en primer término, por medio de la información y atención personalizada, ya que al parecer, este es el medio que más daría viabilidad al conocimiento del portafolio de servicios organizacionales por parte de las empresas y que de esta forma se soliciten los servicios.

De igual modo, fue de gran interés, conocer cuánto estarían dispuestas a pagar las empresas por los servicios mencionados. Los resultados arrojaron que solo el 52% seleccionó una alternativa de costo, y el 17% se abstuvo de hacerlo, justificando que este depende del servicio requerido y de la propuesta financiera de los asesores y/o consultores en el área organizacional.

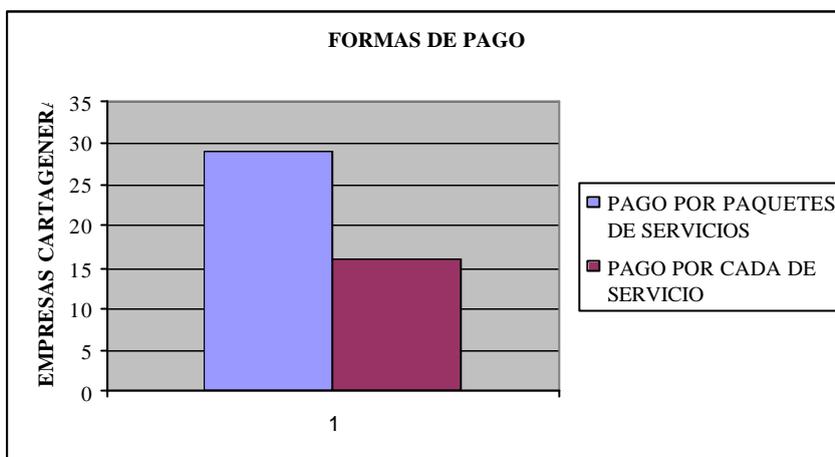
Del 52% que accedió a una opción, se pudo establecer que el 30% estaría dispuesto a invertir por los servicios entre \$150.000 - \$400.000; el 28% estaría dispuesto a invertir por los servicios entre \$20.000 - \$60.000; el 25% estaría dispuesto a invertir por los servicios entre \$80.000 - \$140.000; y por último el 3% restante estaría dispuesto a invertir por los servicios entre \$500.000 - \$1.000.000. (Ver gráfica 10).



Gráfica 10. Disposición de inversión por parte de las empresas con respecto a los servicios organizacionales

Esto indica que los precios de los servicios del área organizacional, deben ser en su mayoría de bajo costo, puesto que fueron las primeras opciones de valor monetario las que se escogieron para la inversión de los servicios, indicadas por las empresas.

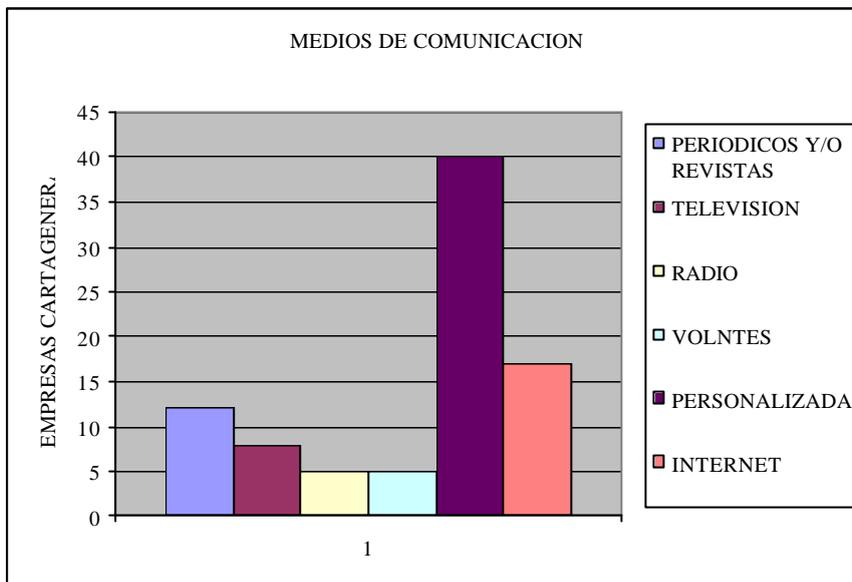
Con respecto a las formas de pago de los servicios, los encuestados señalaron con mayor opción (42%) cancelar por paquetes de servicios. No obstante un 23% señaló su interés en cancelar por cada servicio solicitado y finalmente un 3%, no opinó justificando que este dependía del costo propuesto por el Capsi – área organizacional (Ver gráfica 11).



Gráfica 11. Formas de pago (paquetes de servicios/ cada servicio)

La descripción anterior indica que la forma de pago más requerida por las empresas sería la opción de cancelar por paquetes de servicios. Sin embargo, no debe de ignorarse o descartar la posibilidad de ofrecer los servicios de manera individual.

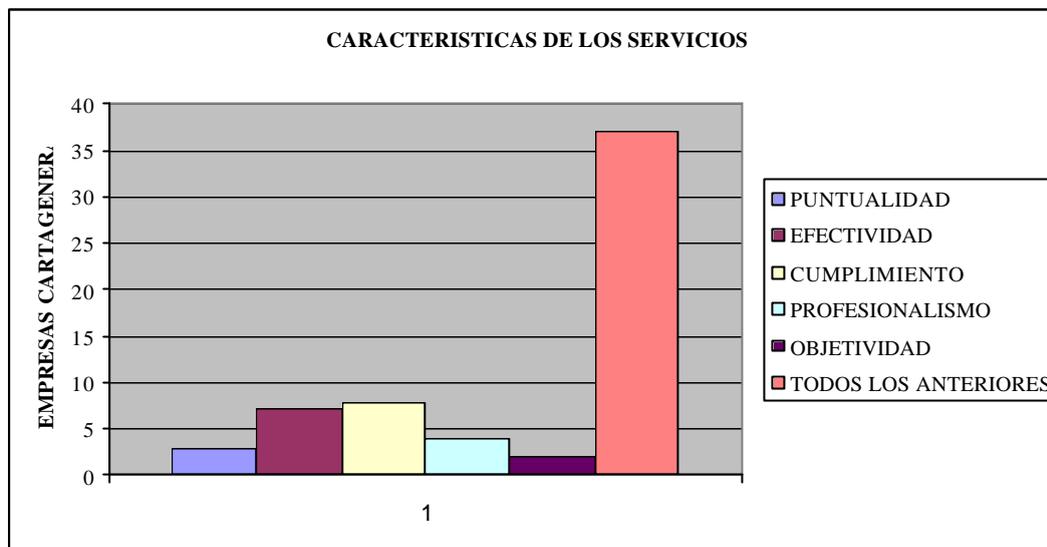
Siguiendo con el orden de la encuesta, se encontró que de los medio(s) de comunicación a través del cual le gustaría recibir información acerca de los servicios que podría prestar el área organizacional del CAPSI, serían los siguientes: El 58% les gustaría recibir información a través de la atención personalizada; el 25% le gustaría que le enviaran la información a través de Internet; el 17% le gustaría que la información fuese transmitida a través del periódico y/o revistas; el 11% le gustaría que la información fuese transferida a través de la Televisión; el 5% le interesaría que fuese a través de volantes informativos; y el 5% restante le agradaría que la información fuese difundida a través de la radio. (Ver gráfica 12).



Gráfica 12. Medios de comunicación para la promoción del área organizacional

De esta información se pueden establecer estrategias efectivas para dar a conocer el portafolio de servicios organizacionales del Centro de Asesoría y Consultoría (CAPSI); una forma efectiva sería la presentación del portafolio a través de la atención personalizada por parte del coordinador y director del Capsi. Así mismo sería conveniente diseñar una página WEB donde se pueda consultar, promocionar y presentar los servicios del área organizacional y demás áreas que ofrece el CAPSI.

Finalmente, se pudo establecer a través del último cuestionamiento que las empresas objetivo, les gustaría que los servicios del Centro de Asesoría y Consultoría en el área organizacional se caracterizarán por lo siguiente: el 4% le interesaría que tuviera como característica primordial la puntualidad; el 10% señaló que lo que debería primar sería la efectividad; el 11% seleccionó el cumplimiento como fundamental para los servicios ofrecidos; el 5% puntuó hacia el profesionalismo; el 3% determinó la objetividad; y el 54% de la población estudiada determinó que es necesario que se tengan todas las características descritas anteriormente para el óptimo desarrollo de los servicios a brindar (Ver gráfica 13).



Gráfica 13. Características de los servicios del área organizacional

De esta descripción se concluye que las empresas solicitan servicios completos, donde todas las características mencionadas se encuentren inmersas en el desarrollo de los procesos seleccionados, ya que de esta forma, se lograría un servicio eficiente y oportuno.

Una vez conocido el análisis de los resultados de las encuestas, a continuación se presenta el análisis del mercado propiamente dicho del área organizacional del centro de asesoría y consultoría psicológica (CAPSI), cuyo objetivo central es determinar qué está pasando y que se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar. Es por esto que dentro de las generalidades detalladas en los párrafos anteriores, se encuentra el estado del mismo, en términos de servicios, clientes, y empresas que ofrecen estos servicios. De igual modo y gracias a este análisis, se pudo observar aspectos como la tendencia económica, en donde es factible detectar que esta tendencia, podría afectar positiva y negativamente; puede afectarlos positivamente si obtienen los servicios a través del CAPSI, y puede afectar negativamente al CAPSI, ya que es poco el valor monetario que estarían dispuestos a invertir por los servicios. De esta manera se hizo tangible determinar otros aspectos a valorar como, las posibles barreras de ingreso, las cuales estarían dirigidas a la poca capacitación del recurso humano para llevar eficazmente los procesos solicitados, y por los resultados de la encuesta (ítem 3) -el cual hace referencia a la calificación y debida justificación de los servicios desarrollados por estas personas o Instituciones- la calidad de la competencia se

caracteriza por su experiencia en asesorías y consultorías en el campo organizacional. Otro aspecto que de no manejarse podría establecerse como una amenaza, sería el ingreso de nuevos servicios (gestión del conocimiento, gestión de competencias, análisis de salarios, entre otros), los cuales han sido novedosos en cuanto a servicios organizacionales, y por consiguiente sí se incluyeran dentro del portafolio de servicios, se necesitaría mayor conocimiento, y capacitación por parte del recurso humano, aspecto en que la competencia lleva gran ventaja.

El análisis del mercado proporciona en detalle características esenciales para especificar las particularidades del servicio a ofrecer, y para lograr ello es necesario contextualizar la situación del entorno económico, en el cual se reconocen según Ricardo Gevert – Gevert & Reinhardt Ltda. ([www.gervert.com](http://www.gervert.com)), que las pequeñas y medianas empresas son las más afectadas por las tendencias de la apertura económica y el proceso de globalización. Por ejemplo por el lado de la demanda, las dificultades de las pequeñas y medianas empresas son: Identificar sus necesidades de capacitación y consultoría, encontrar el proveedor de servicios más adecuado a sus problemas, realizar la contratación, valorar los resultados e implementar las recomendaciones. Con relación a la oferta los problemas más frecuentes son la ausencia de proveedores y la inadecuación de los servicios a las necesidades de las empresas y la desigual fiabilidad y calidad de los proveedores. Sin embargo, se hace evidente mencionar que el problema más agudo de las pequeñas y medianas empresas, están dirigidos al cada vez más rápido cambio del entorno, donde el accionar habitual de muchas de ellas se ha tornado equivocado, ya que tratan de defender su posición de mercado, lo que no tiene ningún horizonte realista. En lugar de ello, debieran aprovechar su auto-reconocimiento como pioneras del avance, flexibilidad y potencialidad dinámica, para buscar una y otra vez los nichos de mercado que se producen "entre los grandes" y avanzar en éstos en forma oportuna y decidida. No obstante también es válido resaltar que el problema es que esperan ayuda, apoyo y protección del estado u otros organismos gubernamentales o financieros, en lugar de cambiar su forma de pensar y gestar. De esta forma el entorno cambiante y competitivo de las PYMES las colocan en la disyuntiva de modernizar su gestión administrativa sesgada a la máquina y producción por una gestión centrada en el mejoramiento y desarrollo del recurso humano como base para lograr los objetivos empresariales o desaparecer. Sin embargo, no se

puede determinar que las PYMES en general no consideran las exigencias del mercado, y una muestra de ello son las empresas que en la encuesta aplicada señalaron y/o enunciaron, aunque fueron la minoría, que sí han recibido servicios de asesoría y consultoría en el área organizacional.

Como resultado de la importancia que se ha presentado acerca de los beneficios de los servicios de asesoría y consultoría en el área organizacional, el programa de Psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, pone a su disposición a las empresas locales sus servicios de asesorías y consultorías en: a) Capacitación y Desarrollo Humano; b) Análisis y Descripción de cargos; c) Evaluación de Desempeño; d) Estudio del clima organizacional; e) Resolución de Conflictos; f) Programa de acompañamiento en el retiro laboral; g) Selección de personal; h) Salud Ocupacional; i) Comunicación y relaciones efectivas en el contexto organizacional.

Los principales servicios del Centro de Asesoría y Consultoría en el área organizacional, serán capacitación y desarrollo humano, comunicación y relaciones efectivas en el contexto organizacional, selección de personal y análisis y descripción de cargos. Los servicios se estructuraron a través de fases que componen el servicio en general, lo cual permite que el cliente según la evaluación diagnóstica seleccione el servicio completo o cualquiera de sus fases que lo complementan.

Una vez el cliente solicite la prestación de los servicios organizacionales es necesario que siga una serie de pasos:

Primero, se recibirá formalmente a través de una carta, e-mail o diligenciamiento del formato (Ver anexo D), la petición del servicio requerido, posteriormente el coordinador del área organizacional y el director, estudiarán la petición presentada, para así establecer contacto con la empresa solicitante, informándole a través de una reunión los requerimientos del servicio solicitado, y presentando por escrito una propuesta de trabajo para someterlo a estudio por parte de la empresa solicitante.

Luego, se procederá a firmar un contrato con el representante legal de dicha empresa y seguidamente el área organizacional del CAPSI, enviará personal capacitado para llevar a cabo el servicio solicitado, en la fecha acordada y al término de la misma.

Por último se realizará la evaluación de los servicios ofrecidos y de esta forma hacer un reporte o informe general a la organización que solicitó el servicio y al propio CAPSI.

Es importante mencionar que el portafolio de servicios organizacionales del centro de asesoría y consultoría CAPSI, se caracteriza por ofrecer servicios esenciales que requiere cualquier organización y/o grupo de outsourcing que brinde los mismos servicios. Sin embargo, la competencia maneja gracias a su experiencia, aquellos servicios novedosos que surgen de acuerdo a las necesidades del campo laboral. Lo anterior reafirma que la clave para manejar exitosamente nuevos servicios y los que se encuentran establecidos en el portafolio, es el conocimiento y preparación del recurso humano encargado de desarrollar y llevar a cabo los servicios solicitados, así como la constante investigación de las exigencias que brotan cada día en el ámbito laboral. De la misma manera, es vital manifestar que este servicio maneja fortalezas como los costos, las formas de pago, y el respaldo de calidad del programa de psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, los cuales se pueden utilizar como fuente de interés para obtener el consumo de dichos servicios por parte de las empresas a nivel local.

No obstante, sería conveniente establecer contactos laborales con instituciones y/o personas que ofrecen este tipo de servicios, ya que las ventajas de ello se evidenciaría en aspectos como, mayor consumo de servicios, calidad de los servicios, lo cual generaría mayor cobertura hacia las empresas locales, y donde a su vez promocionaría el centro de asesoría y consultoría en el área organizacional, e incluso las demás áreas a disposición.

Otro aspecto a tener en cuenta es la competencia, para esto se determina las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, tamaño, la importancia de ellas y las políticas que aplican. Es importante citar que para la consecución de esta información se contó con la asesoría de la Psicóloga Marta Carvajal. Lo anterior debido a su experiencia, conocimiento y trayectoria del desarrollo de la Psicología Organizacional en la ciudad de Cartagena.

En la ciudad de Cartagena existen 51 Empresas consultoras para la gestión del desarrollo humano. Sin embargo, sólo MC Consultores, Veljayeck Consultores y DOH Consultores lideran las demandas de las pequeñas, medianas y grandes empresas, de los diversos sectores económicos de la ciudad de Cartagena. Muchas de las otras empresas que ofrecen estos servicios son grupos outsourcing del interior de la ciudad, quienes se han

convertido en el principal competidor de las empresas mencionadas así como del centro de asesoría y consultoría en el área organizacional. Lo anterior evidencia que las empresas cartageneras no confían totalmente en las empresas consultoras locales; sin embargo, estas gracias a su trabajo y experiencia, están logrando posicionarse con mayor fuerza en ciudades de la región atlántica, así como algunas ciudades del interior del país.

Estas empresas consultoras manifiestan que la garantía de sus servicios están justificados en los informes de los resultados de la asesoría o consultoría ofrecida, pues son ellos los que ponen de manifiesto los cambios enmarcados; no obstante, es esencial citar que los resultados obtenidos generan y llevan consigo un proceso de doble vía e interacción, donde el consultor aporta y genera sus indicadores y estrategias, pero sí la empresa no se compromete a llevar a cabo las condiciones para el cambio lo más seguro es que la problemática de la empresa aumente ocasionando efectos negativos que impedirán el crecimiento de la misma.

La falta de conciencia y sensibilización e importancia de estos servicios generan que los altos cargos de las empresas en general perciban que estos servicios no sean esenciales, y en el caso de considerarlo así, prefieren establecer contactos con empresas consultoras que no sean de la región atlántica. Lo anterior se constituye en la principal limitación de estos servicios tanto para la competencia como para el área organizacional del centro de asesoría y consultoría (CAPSI).

Una posible solución a esta gran dificultad sería la de informar sistemáticamente a las empresas cartageneras de los beneficios de estos servicios, con el fin de que reconozcan la importancia del desarrollo humano para la organización, así mismo sería primordial que dentro del manejo informativo se dieran a conocer el rol del consultor, ya que este tiende a confundirse y a su vez a minimizarse, debido al mismo desconocimiento, adjudicándole a este, procesos menos técnicos basados en estrategias e intervenciones “sencillas”.

Los servicios que más demanda la competencia son: Selección del personal, específicamente visitas domiciliarias (100-200/Año), capacitación y desarrollo humano, y Estudio del clima organizacional. La capacidad de producción depende del recurso humano donde varían entre 3-6 servicios al mes. Este punto es variable según el servicio a prestar, ya

que ocurre, que estas empresas consultoras se fusionan recibiendo y desarrollando más servicios de los que se ha enunciado.

Veljayeck Consultores es la empresa líder de este servicio, por calidad, por servicio, además de ser la empresa que se encarga de recepcionar el mayor número de demandas, donde tiene la libertad de realizar los servicios a través de su empresa o como se enunció, fusionándose con otras empresas consultoras reconocidas por su calidad con el fin de obtener mayor cobertura en las empresas cartageneras.

Es importante destacar que estas empresas no están ajenas a la situación económica del país, lo cual las ha obligado de forma directa e indirecta a mantenerse en el mercado con aquellos servicios que surgen de acuerdo con las necesidades del país, un ejemplo son capacitación y desarrollo humano y selección de personal.

La imagen que manejan estas empresas consultoras a las empresas cartageneras, es una imagen de apoyo, en el cual la tendencia es contribuir eficazmente sobre aquellos procesos inmersos de los servicios ofrecidos y desarrollados por estos para lograr así mayor cobertura como reconocimiento en el campo organizacional.

El Centro de Asesoría y Consultoría “Capsi” en el área organizacional será fuerte frente a la mayoría de los competidores, ya que este se caracterizará por desarrollar estrategias e intervenciones estructuradas y respaldadas por profesionales expertos en el área, donde a su vez contará con el respaldo de calidad del recurso humano del programa de psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, quienes serán en últimas los encargados de desarrollar los servicios ofrecidos.

Otra de sus ventajas competitivas son los costos de los servicios y las formas de pago, y la oportunidad de ofrecer aquellos servicios novedosos como Gestión de Competencias, Análisis de Salarios, entre otros, que surgen de las necesidades del campo laboral. Esto se realizará a través de la contratación de cualquier empresa consultora en el área organizacional en calidad de outsourcing con el fin de que se ofrezca un servicio completo, eficaz y a la vanguardia de las carencias organizacionales. De esta manera se irá consolidando el centro de asesoría y consultoría psicológica en el área organizacional como fuente principal donde las empresas adquieran los servicios ofrecidos con el sello de calidad y eficiencia que representa la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar.

Así mismo, y a través de este estudio se pudo establecer que los clientes potenciales de este servicio son las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Cartagena, puesto que son estas las que evidencian una mayor necesidad en la obtención de este tipo de servicios, lo cual se justifica en el análisis de los resultados de las encuestas. Según las cifras definidas por la Cámara de Comercio de Cartagena, existen 212 pequeñas y medianas empresas.

Conociendo el mercado global, se determinó que el mercado al cual se va a ingresar estaría conformado por la actividad económica perteneciente a transporte, almacenamiento y comunicación y la actividad económica perteneciente al comercio. Estas actividades económicas se seleccionaron debido a que las empresas de este estudio se encuentran clasificadas en su mayoría en estos sectores. Así mismo, estas se hallan localizadas en los sectores de El Bosque (13.23%), Manga (4.41%), Bocagrande (5.88%), Martínez Martelo (1.47%), Sector Industrial de Mamonal (3%), Terminal de transporte (1.47%), Cabrero (1.47%), Crespo (1.47%), Avenida Pedro de Heredia (5.88%), Avenida Crisanto Luque (3%) y el Centro de Cartagena de Indias (4.41%). Según lo establecido anteriormente, se pudo concluir que dentro de este mercado meta, se podría iniciar el ofrecimiento de los servicios a las siguientes empresas: Sociedad Aeroportuaria de la Costa, Contactos S.A., Aviatur y Gema Tours (Sector económico de Transporte, almacenamiento y comunicación), Comerpes Ltda., Purina Ltda., Astemaco Ltda., Serinco S.A., Compusisca S.A. (Sector económico de Comercio); y a todas aquellas empresas de los demás sectores económicos, que hallan recibido los servicios en asesoría y consultoría en el área organizacional. Por ejemplo del sector económico perteneciente a la Actividad inmobiliaria empresarial y alquiler, se podría ofrecer los servicios organizacionales a la empresa Vigilar Ltda., ubicada en el sector de Manga; en el sector económico referente a Hoteles y Restaurantes se le ofrecería los servicios organizacionales al Hotel Sofitel Santa Clara; y al sector perteneciente a la Intermediación Financiera el Banco de Occidente sería el indicado para ofrecerle los servicios del Centro de asesoría y consultoría psicológica (CAPSI) en el área organizacional. Lo anterior se determinó debido a una ventaja esencial para el centro de asesoría y consultoría en el área organizacional: Conocen la importancia, y creen en la necesidad de estos servicios para el logro de sus objetivos organizacionales. No obstante es vital mencionar que interiormente de los sectores concernientes a la Industria Manufacturera, Construcción y Administración

Pública – Seguridad Social, se ubicaron el resto de las empresas, pero estas sin posibilidad inicialmente a ofrecer los servicios teniendo en cuenta la característica de su elección. En los sectores faltantes (agricultura, ganadería, caza y silvicultura, pesca, explotación de minas y canteras, suministro de electricidad, gas y agua, educación, servicios sociales y salud, otras actividades – servicios comunitarios, hogares privados – con servicios domésticos, organizaciones-extraterritoriales, otra clasificación; no se ubicó ninguna empresa concerniente a este estudio.

Para establecer las características del mercado, se realizó una investigación de campo (la cual se analizó y describió anteriormente) que cubrió 212 empresas, que se sustrajeron de una lista solicitada a la cámara de comercio, y del cual se decidió escoger sólo las que tuviesen un número de empleados entre 20-200. De esta manera surgió la cifra de 68 (PYMES), el cual se determinó como muestra total, con el propósito de tener un nivel de confiabilidad del 100%. Estas empresas se encuentran localizadas en los sectores de Manga (6), Sector Industrial de Mamonal (7), Bocagrande (10), El Bosque (11), El Centro de la ciudad de Cartagena de Indias (13), Terminal de Transporte (2), Cabrero (1), Avenida Getselmaní (2), Avenida Crisanto Luque (2), Laguito (1), Barú (1), Vía Ternera (2), Avenida Pedro de Heredia (7), Crespo (1), Martínez Martelo (1), San Fernando (1).

Los principales resultados de esta investigación fueron:

1. El 27% de las empresas población objetivo no le interesó contestar y/o revisar la encuesta enviada.
2. El 54% de las empresas clasificadas dentro de la población objetivo no han realizado convenios con otras instituciones o personas para el préstamo de servicios en el área organizacional.
3. El 19% de las empresas clasificadas dentro de la población objetivo han realizado convenios con otras instituciones o personas para el préstamo de servicios en el área organizacional.
4. El 7.7% no estableció si la prestación del servicio fue a través de personas o instituciones especialistas en esa área.
5. El 92.3%, de las empresas que sí han realizado convenios, mencionaron las empresas o personas que les prestan los servicios.

6. El 50% lo recibieron a través de instituciones como La Universidad del Norte, ARP Colpatría, HR consultores, MC consultores, Addeco.

7. El otro 50% lo obtuvieron a través de profesionales especialistas en el área como psicólogos, trabajadores sociales, donde mencionan a Marina León, Viviana Eljayeck, Maria Mercedes Botero, José Torres Laborde, Nicasio Moreno Y Piedad De Ávila (Sena).

Los beneficios que los clientes revela del establecimiento del centro de asesoría y consultoría en el área organizacional son: a) Eficiencia en procesos; b) Calidad de los servicios, respaldado por la CUTB; c) Costos de los servicios; y d) Forma de pago del servicio.

Lo enunciado anteriormente se constituyen como elementos influyentes en el momento de decidir la contratación y puesta en marcha de los servicios requeridos.

De esta manera se ha conocido las diversas opiniones y/o justificaciones de los posibles clientes con respecto al servicio a prestar. La opinión de los clientes que no han mostrado interés en el servicio manifiestan que cuentan con un departamento de recursos humanos, los cuales se encargan llevar a cabo los servicios ofrecidos; cuentan con personal encargado para desarrollar estos servicios, sin embargo no dejan claro si son consultores externos o personal que labora dentro de la organización los que despliegan las actividades; no han considerado necesario el desarrollo u obtención de estos servicios; puntualizan que los encargados de manejar estos procesos se encuentran en la sede principal de dichas organizaciones, la cual se localiza fuera de la ciudad; así mismo señalan que no han obtenido los servicios por razones de costos, pues considera que estos servicios son sólo para grandes empresas que puedan cubrir económicamente con lo requerido por dichos servicios; también se encontró que se desconocía las razones por las cuales no se contaban con estos servicios tan ineludibles para cualquier empresa.

Sin embargo la opinión de los clientes que han mostrado interés en el servicio, afirman que estos servicios son esenciales para el desarrollo del personal y/o productivo de las empresas.

Descrito el análisis del servicio propiamente dicho, se puntualizará acerca de las ofertas y demandas de forma anual del centro de asesoría y consultoría psicológica en el área

organizacional. La tabla 1 permite conocer que la demanda (PYMES) aumentará en un 1.3% anual, y la oferta aumentará dependiendo del recurso humano disponible, el cual se estableció que se adicionará un practicante cada dos años al área organizacional del CAPSI. De esta forma es posible concretar que cada dos años la oferta aumentará en un 50% (Ver tabla 1).

Tabla 1.  
Tabla Proyecciones Oferta-Demanda 2003-2007

AREA ORGANIZACIONAL	PROYECCION OFERTA- DEMANDA				
		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	2003	2004	2005	2006	2007
MERCADO GLOBAL					
	NUMERO DE EMPRESAS				
	212	219	226	233	240
VOLUMEN DE VENTAS SERVICIOS	0	16	16	24	24

Finalmente, es de resaltar que según los datos obtenidos por la Cámara de Comercio de Cartagena, en el segundo período del año 2002, se hace posible enmarcar que sí bien es cierto la variabilidad de las pymes en estos sectores, también se hace evidente el aumento de los mismos, aunque en menor escala. Donde es factible sustentar que sí llegase a seguir en aumento como lo demuestra las estadísticas de la cámara de comercio, se obtendría mayores peticiones de los servicios ofrecidos, por el aumento de las PYMES, específicamente en los sectores antes descritos.

Sin embargo, no se pueden descartar o ignorar, las empresas de los demás sectores económicos, ya que estos pueden convertirse en futuros clientes del centro de asesoría y consultoría del área organizacional.

Posteriormente para el establecimiento de las estrategias de precios fue necesario conocer las políticas de precios de la competencia, y los costos que estarían dispuestos a invertir los posibles clientes para constituir los precios previstos. La constitución anterior permitirá que el servicio entre rápidamente en el mercado, aunque tendría que tenerse en cuenta el potencial de expansión del mercado previsto (PYMES); donde dicho comportamiento se ha descrito en el aparte anterior.

Teniendo en cuenta los resultados de cómo sería la mejor forma de pago, se podrían estructurar los paquetes de servicios si así se solicita, o se podría apoyar en la escogencia del servicio que dentro del diagnóstico se evidencie como importante. De esta manera, se establecerá un esquema de pago donde se cancele el 60% del valor de contrato, con la modalidad de anticipo y el 40% restante, cuando finalice el servicio. Se estima que este pago ocurrirá en el mes siguiente al momento de la recepción del anticipo. De igual modo, es necesario resaltar que los bajos costos de estos servicios, se deben a que el centro de asesoría y consultoría psicológica se rige bajo los parámetros, estatutos y/o valores de la CUTB, donde a su vez se encuentran inmerso las políticas de proyección social para el beneficio de la comunidad. Para la fijación de estos precios, se tuvo en cuenta las políticas de precios de la competencia y los valores seleccionados por la población objetivo.

En cuanto a las estrategias de venta, las formas que se establecieron para lograr vender los servicios, consisten en detectar los clientes iniciales, para dar a conocer el portafolio de servicios organizacionales a través de la atención personalizada regulada por el Director del CAPSI, y el coordinador del área, esto se hará posible por medio de reuniones con los diferentes sectores económicos de las PYMES, en los cuales se promocionará los servicios haciendo énfasis en las ventajas o beneficios que de estos se pueden obtener si son implementados en su organización, donde se mencionará además el programa de psicología de la CUTB, como respaldo de calidad y garantía de los servicios a brindar.

De igual forma las empresas que recibirán el mayor esfuerzo de venta, serán aquellas que se catalogaron dentro del 19% las cuales han realizado convenios con instituciones, personas y/o profesionales en asesorías y consultorías en el área organizacional, donde la modalidad de costos y formas de pago se evidenciarán notablemente en la promoción del servicio. Así mismo se tendrán en cuenta aquellas empresas que su capacidad económica las inhabiliten para la obtención del servicio; a estas empresas se les ofrecerá información acerca de la importancia de estos servicios, así como precio y las modalidades de pago con el fin de impulsarlos a que entren a la vanguardia que exige el proceso de globalización y apertura económica.

Es importante mencionar que los clientes especiales son aquellas empresas que se constituyeron dentro del 45% de la población que no ha recibido los servicios, a causa del

desconocimiento de la importancia que tienen estos para la empresa, donde fue reflejado en justificaciones que aluden a que no han tenido la necesidad de consultar con un(a) asesor(a), con respecto a los servicios presentados, poco personal, costos.

Se puede determinar que el cubrimiento inicial contemplará un 0.075% del mercado global de las PYMES de la ciudad de Cartagena, sin embargo el aumento de la cobertura dependerá del aumento del recurso humano, el cual esta proyectado a una practicante cada dos años. Lo que quiere decir, que el índice de crecimiento de la oferta aumentará cada dos años en el Centro de Asesoría y Consultoría en el área organizacional.

Respecto a las estrategias de promoción, para lograr llegar con más efectividad al mercado meta, se hizo necesario considerar las estrategias de promoción especificadas en la encuesta desarrollada. En el cual se determinó que los medios de comunicación por el cual les gustaría recibir información sería primordialmente la atención personalizada con la presentación del portafolio de servicios, esto lo realizará el director del Capsi y el coordinador del área organizacional, los cuales enviarán previamente a las empresas seleccionadas por estos una carta de presentación del Área Organizacional del Capsi (Ver anexo E). Esta estrategia no representa costo alguno; la información dirigida a través del Internet tampoco generara costo adicional, puesto que el departamento de comunicaciones de la CUTB se encargará del diseño de la pagina WEB del Capsi, donde se encontrará en disposición el correo electrónico del área organizacional, por el cual se podrá recibir y enviar información a los interesados, empresas y/o posible clientes.

La información del portafolio de servicios organizacionales también se difundirá adyacente con los demás servicios del CAPSI por Televisión (Telecaribe), en un espacio de 1 minuto aproximadamente. De igual manera el CAPSI diseñará volantes y carpetas con insertas para todas las áreas, incluyendo el área organizacional, con el fin de radiar la presentación del portafolio de servicios y/o programas ofrecidos a la comunidad.

Finalmente, los medios por los cuales se finalizará la promoción de los servicios serán la radio y el periódico local (clasificados de El Universal). La duración y los espacios determinados para la promoción son de 1000 cuñas/15 segundos y los clasificados serán de 4/mes.

Es necesario especificar que los costos de estos medios de promoción se encuentran resumidos en el análisis financiero económico, donde el área organizacional contribuirá con una cuarta parte de los gastos generados para la imagen y publicidad del CAPSI.

No obstante, sería conveniente contemplar la posibilidad de estrategias como charlas informativas acerca de los servicios organizacionales, con el fin de sensibilizar acerca de la importancia y los beneficios de estos a nivel empresarial, las cuales serían desarrolladas por el coordinador y practicantes del área organizacional. Así mismo y dentro de estas charlas se diseñaría una folletería con la información básica del portafolio de servicios a ofrecer para complementar la información suministrada. De igual forma se puede utilizar el espacio que tiene la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar en las emisoras de la Mega y Radio tiempo, donde se promocióne la relación Universidad – Empresa a través del conocimiento del Centro de asesoría y consultoría psicológica (CAPSI) y sus servicios.

Se utilizará además el correo interno de la Universidad Tecnológica para dar a conocer entre los estudiantes, profesores y/o administrativos acerca del Centro de asesoría y consultoría psicológica (CAPSI) y sus servicios. Es importante aclarar que esta posibilidad no generaría costo adicional diferente a los medios de comunicación seleccionados inicialmente para la promoción del CAPSI y del área organizacional en particular. Lo anterior se fundamenta en que las charlas podrían dictarse por la coordinadora del área y los practicantes de la misma, del programa de psicología; la folletería a utilizar podría ser la que se presupuestó anteriormente; las cuñas en las emisoras de Radios tiempo y La Mega se encuentran costeadas por la CUTB; y la promoción a nivel interno a través del correo electrónico no tiene costo alguno, gracias a la red de fibra óptica que posee la universidad, el cual permite que los estudiantes, profesores y/o administrativos ingresen con comodidad y sin costo alguno.

Finalmente sería conveniente tener un espacio dentro de la página WEB de la Tecnológica sobre el Centro de asesoría y consultoría psicológica (CAPSI).

Un elemento a especificar son las políticas del servicio a ofrecer, donde es vital mencionar que estos se identifican por poseer ventajas como: calidad, efectividad, cumplimiento, profesionalismo, objetividad, puntualidad y préstamo y/o desarrollo oportuno

y eficaz de dichos servicios. Lo cual es garantizado por el programa de psicología de la Tecnológica, como se ha mencionado reiterativamente.

No obstante es de consideración resaltar que para que los servicios sean desarrollados se hace necesario implementar políticas de cobro donde se le especifique a la empresa cliente la forma de pago con el fin de obtener el presupuesto necesario para el inicio de actividades programadas según el cronograma de trabajo del servicio solicitado.

Por último, una de las políticas a efectuar es el manejo del servicio al cliente, el cual debe desarrollarse de manera ajustada a la empresa cliente o persona que requiera cualquier servicio o información del portafolio del área organizacional.

Este último punto es vital para obtener mayor aceptación, y así se obtendrá mayor probabilidad de instigar o realizar nuevos contratos.

#### *Análisis Técnico*

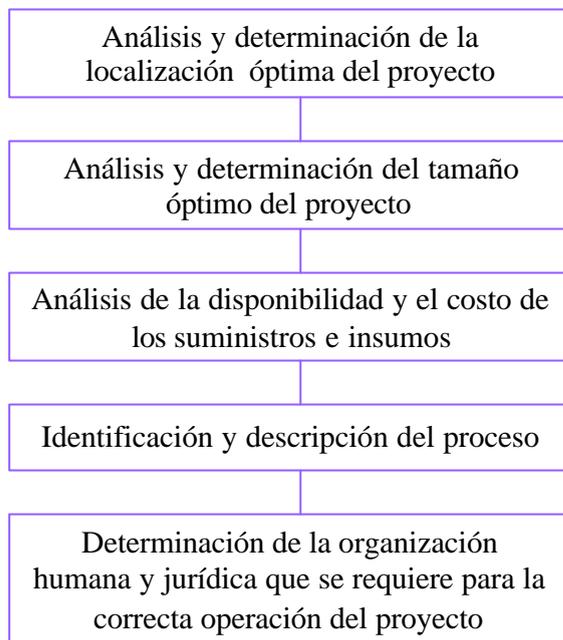
El objetivo central del Análisis Técnico es determinar si es posible lograr elaborar y vender el servicio con la calidad, cantidad y costo requerido.

En otras palabras, este estudio permite identificar los requisitos esenciales en lo referido al diseño y estructuración del área organizacional dentro del Capsi, como a la elaboración del portafolio de los servicios a ofrecer.

Para ello fue necesario determinar todos los recursos tanto humanos, como tecnológicos y financieros, con el fin llevar a cabo los servicios que prestara esta área. No obstante, es importante destacar que este análisis indudablemente va coordinado con el análisis de mercado, ya que lo especificado en este es fundamental para atender las ventas que se identifiquen en este análisis. (Varela, R. 1997).

En la figura 1 se muestra el proceso que contempla el estudio técnico. De allí se asentaron las bases para el desarrollo y elaboración de este análisis con respecto al área organizacional del Capsi.

**Figura 1. Pasos que conforman un estudio técnico**



Con respecto al primer paso referido a la determinación y localización del área organizacional del Capsi, se especificó que el lugar a tener en cuenta para la ubicación de la oficina del Área Organizacional será en últimas el territorio de ubicación actual del CAPSI. Es de notar que el Centro de asesoría y consultoría psicológica (CAPSI), posee dos opciones de locación:

La primera opción es erigir una oficina continua a los consultorios del Capsi diseñados en el Cuarto piso (4to.) de las Aulas A2 de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar en la sede de Ternera próximo al Laboratorio de Psicología. .

Y como segunda opción se considera la instalación en una casa arrendada situada en un barrio de la zona sur occidental de Cartagena (preferiblemente Socorro, San Fernando, Rodeo o Ternera).

No obstante, es de mencionar que la primera opción es la de mayor consideración para la estructuración y construcción del Capsi y en particular del área organizacional.

Así mismo y teniendo en cuenta el análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto, se determinó que al ser el Área Organizacional un plan de negocios perteneciente al Centro de Asesoría y Consultoría (CAPSI), pretende al igual que las demás área del CAPSI

ser un medio de proyección social y desarrollo académico del programa de psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar.

De esta manera, los servicios del Área Organizacional (Ver anexo I), serán ofrecidos primordialmente a las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) que son la población objetivo, por tanto dichos servicios se prestarán teniendo en cuenta el recurso humano con el fin de llevar a cabo los procesos requeridos y/o solicitados de forma eficaz y pertinente.

Sin embargo aquellas empresas categorizadas como grandes empresas u otras, también pueden acceder a dichos servicios.

Este portafolio de servicios organizacionales fue creado con el fin de suplir las necesidades que los cambios continuos producto de la Apertura económica y la globalización ha producido en las organizaciones a nivel local. Así mismo es de resaltar que el objetivo Central de portafolio de servicios del área organizacional es Brindar a las empresas cartageneras herramientas al nivel de servicios de Asesoría y Consultoría en el área Organizacional para facilitar los procesos de reacomodación en lo referente a la Gestión del Recurso Humano como clave para lograr mayor y mejores beneficios, y por ende para lograr contribuir en la producción de los servicios prestados por cada uno de ellos.

No obstante, el paso concerniente al análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos evidencia que para la prestación de los servicios del Área organizacional son necesarios diferentes tipos de materiales como: pruebas psicológicas e instrumentos de evaluación a nivel individual y colectivo, material audiovisual, lápices o lapiceros, hojas y psicólogos docentes especializados en el área organizacional y practicantes de psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar (Ver tabla 2). A continuación se detallan nominal y cuantitativamente los insumos necesarios para el desarrollo de los servicios en el área organizacional.

Tabla 2

Tabla Insumos Área Organizacional

<b>ESPECIFICACIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<i>Instrumentos psicológicos</i>	
Pruebas psicológicas	3

Se recomienda: SOSSIA (gestión de competencias); BTA-R (batería de tareas administrativas); y CAMBIOS (test de flexibilidad cognitiva-directivos y mandos superiores).	
Hojas de respuestas de todas las pruebas psicológicas	1000
Formatos de Evaluación	1000
Cronómetro	2
<b><i>Material didáctico y Audiovisual</i></b>	
Televisor	1
VHS / DVD	1
Marcadores	1 cajeta de 12
Video Bean	1
Lapiceros	1 cajeta de 10
Retroproyector	1
Borradores	100
hojas de papel	3 resmas
Lápices	100
<b><i>Elementos de Oficina</i></b>	
Diskettes	10 cajas de 10
Chinchas	3 cajas
Recibo de caja menor	3 paquetes
Copias de formatos	600
Grapadoras	1
Memos	3 Paquetes

Así mismo, en esta sección se establecen los equipos requeridos, la infraestructura y el personal necesario para las operaciones llevadas a cabo en el desarrollo de los servicios prestados por el Área Organizacional (Ver tabla 3).

Tabla 3.

Tabla Equipos, muebles y enseres requeridos para la oficina del área organizacional

<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Equipos de oficinas</b>	
Teléfono conectado al conmutador de la corporación	<b>1</b>
Computador con impresora, mesa, micrófono, parlantes, protector de pantalla, mouse.	<b>1</b>
<b>Muebles y enseres</b>	
Escritorio	<b>1</b>
Sillas oficina	<b>1</b>
Sillas rimax	<b>3</b>
Archivador	<b>1</b>

Haciendo referencia al espacio que ocupará el Área Organizacional, esta se ubicará en la locación del Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica “CAPSI”. Aunque la mayoría de los servicios se prestarán en las instalaciones de las empresas que soliciten los servicios, así como el espacio establecido por dicha empresa y el consultor. Las características de esta oficina son: poseer el espacio vital necesario, iluminación y ventilación adecuada, libre de ruidos y cualquier interferencia.

No obstante y teniendo en cuenta las condiciones de calidad que deben presentar los servicios del área organizacional, el estudio técnico evidencia a través de los expertos en esta área, que se hace necesario la actualización permanente de los estudiantes de la Corporación Tecnológica de Bolívar, pertenecientes al programa de psicología. Sin embargo, es de notar que los estudiantes que gestionarán el portafolio de servicios, contarán siempre con la supervisión de un profesional especializado en el área organizacional.

Otras de las condiciones con que se manejaría la calidad del préstamo de los servicios son las siguientes:

El seguimiento continuo de procesos, el cual consiste en verificar continuamente si cada una de las etapas o pasos de cada servicio han sido desarrollados con eficiencia y eficacia.

Conocimiento de las pruebas psicotécnicas que se aplicarán en algunos de los servicios y el manejo adecuado de estas teniendo en cuenta la población de las empresas a las que se aplicará.

Conocimiento previo de la organización contratista, con el fin de ajustarse a las normas de la misma, antes de iniciar la implementación de cualquier servicio.

Otro paso que involucra el estudio técnico es el de análisis y descripción de la prestación del servicio. Para que el área organizacional se desarrolle de manera óptima, es indispensable que se tenga en cuenta la población objetivo primeramente, así como los resultados de las encuestas aplicadas a las mismas, ya que esta información nos ofrecerá con claridad el tipo de servicio a prestar, de acuerdo a las características y necesidades de la organización. Partiendo de este hecho, se elaboró un portafolio de servicios básicos (Ver anexo I), los cuales serán ofrecidos por el Director del CAPSI y el coordinador del área organizacional a través de estrategias de mercadeo inicialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y consecutivamente a cualquier empresa que desee de los servicios organizacionales brindados por el Capsi. Sin embargo, es de resaltar que es única y exclusiva de los clientes (empresas), la determinación del tipo y fases del servicio que este desee, ya que la complejidad y la dinámica de las organizaciones no contempla una cadena forzada de las etapas de cada servicio como requisito para la prestación de los mismos.

De lo anterior, se proseguirá a preparar la oferta que más se ajuste a las características generales de la empresa, quedando a decisión del cliente, dar cualquiera de estos tres tipos de respuestas: adjudicación del contrato, la no adjudicación del contrato (supone un rechazo de la oferta) y/o revisión de la oferta (cambiar algunos aspectos del contrato, abriendo un nuevo período de presentación de ofertas). Es de mencionar que el diseño de este contrato quedará sujeto y coordinado por los supervisores del área organizacional, en el cual quedarán explícitos los requerimientos del área organizacional como de la empresa cliente.

Sí la respuesta del cliente es la adjudicación del contrato, se continuará entonces a la aplicación y prestación del servicio solicitado por parte del recurso humano encargado de gestionar estos procesos.

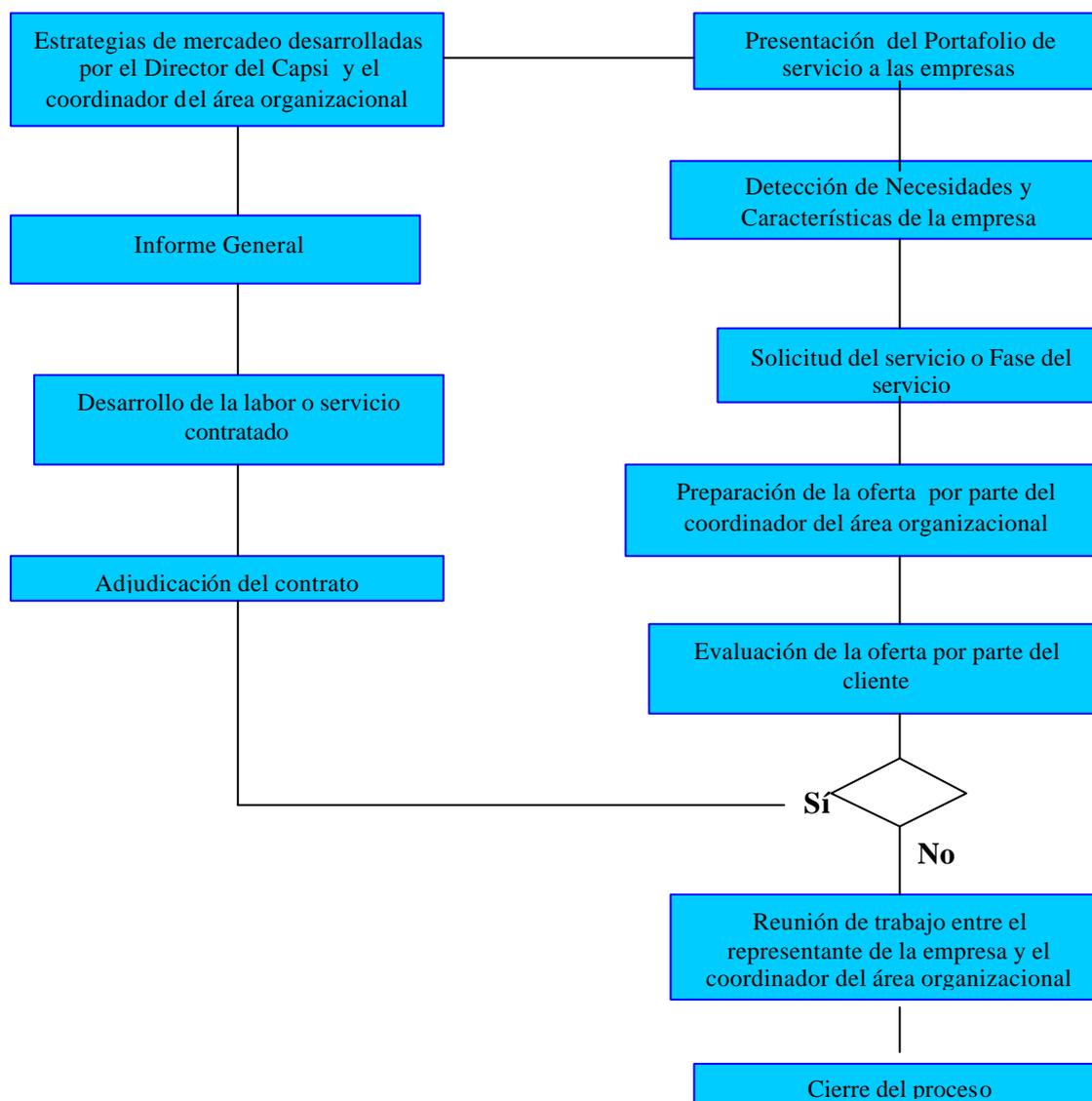
Sí la respuesta del cliente es la no-adjudicación del contrato y/o revisión de la oferta, se estudiará con los representantes de cada parte (empresa cliente –coordinador área organizacional) a través de una reunión de trabajo, los aspectos que estos deseen incluir, mejorar, ampliar, etc., en el servicio (s) invocado. Lo anterior se realiza con el objetivo de

ofrecerle a la empresa un servicio que se ajuste a su necesidad, logrando en últimas (sí es posible) que el cliente adquiera lo que demanda.

Finalmente se realizará un informe general por parte del área organizacional, en el cual se establecerán los resultados de la prestación del servicio, en cuanto a las características mencionadas por la población objetivo en el estudio de mercado.

Es de destacar que cada vez que al área organizacional le sea solicitado un servicio, se procederá de la misma forma. (Ver figura 2).

Figura 2. Descripción de la prestación del servicio



En cuanto a la prestación de los servicios organizacionales es necesario el determinar que el ciclo de uso de los servicios requiere una serie de pasos:

Primero, se recibirá a través de una carta la petición formal del servicio a prestar; y con esta información se procederá a diligenciar el formato el cual determina los requerimientos específicos del servicio solicitado (Ver anexo E), posteriormente el coordinador del área organizacional, estudiará la petición presentada, para así establecer contacto con la empresa solicitante, informándole a través de una reunión los requerimientos del servicio solicitado.

Luego, se procederá a firmar un contrato con el representante legal de dicha empresa y seguidamente el área organizacional del CAPSI, enviará personal capacitado para llevar a cabo el servicio solicitado, en la fecha acordada y al término de la misma.

Por último se aplicará una evaluación para que los asistentes den a conocer si el servicio, en lo que concierne específicamente a talleres, seminarios ofrecidos fueron de excelente o deficiente en calidad y de esta forma hacer un reporte o informe general a la organización que solicito el servicio y al propio CAPSI (Ver anexo F).

Es importante enunciar las ventajas que ofrece el área organizacional del Capsi en cuanto a la prestación de los servicios:

1. Facilidades en la consecución del servicio por valor el económico de los mismos. Teniendo en cuenta las condiciones económicas de la población objetivo (PYMES), y los resultados arrojados por el estudio de mercado referente a los valores que estarían dispuestos a cancelar por los servicios, el área organizacional formuló costos relativamente económicos para la prestación de los servicios para dicha población. Es de notar que estos precios serán mantenidos para cualquier empresa que no se encuentre categorizada como (PYMES).

2. Formas de pago. Existen distintas formas de cancelar el servicio, ya sea en efectivo o en cheque por cada servicio, o por asignaciones de pago diferidas, por paquetes de cada servicio y/o fases, todo esto de acuerdo a las facilidades económicas del cliente.

3. Solicitud de Servicios. Para solicitar los servicios que el CAPSI ofrece en el área organizacional no es necesario de realizar una serie de tramites costosos o extensos en tiempo, únicamente es indispensable solicitar el

servicios de manera formal (carta de solicitud enviada por correo, fax) para que el CAPSI, en particular el área organizacional estudie la petición presentada, y apruebe o no el servicio requerido. De igual forma, el coordinador del área organizacional les dará una pronta respuesta sin importar la contestación a dicha petición.

Otro aspecto elemental que considera el análisis técnico, es la distribución física del área organizacional dentro de la locación física del Capsi. Como se observa en el plano general (Ver anexo G) de la ubicación del CAPSI, el área organizacional quedará ubicada dentro de la instalación de este centro, donde contará ceñidamente con unas medidas de 7mts de largo y 3.50 mts de ancho, espacio en el que se adecuará una oficina que contará con elementos necesarios en recursos humanos y tecnológicos para llevar a cabo los procesos a disposición.

Haciendo énfasis en el plan de servicios a ofrecer en el área organizacional se determinó que el primer año de la promoción de los servicios del área organizacional, se ofrecerá el portafolio de servicios organizacionales, en primera medida a aquellas empresas que han recibido en alguna oportunidad estos servicios organizacionales, la cual se encuentran ubicadas en los sectores económicos de comercio y Transporte, almacenamiento y comunicación. Sin embargo es importante determinar que se tendrán en cuenta aquellas empresas de los demás sectores económicos que posean la característica anteriormente detallada. Así mismo y a través del estudio del mercado se determinó que los servicios que tendrán mayor acogida serán Capacitación y desarrollo humano, comunicación efectiva en el contexto organizacional, selección del personal y análisis y descripción de cargos.

A partir del segundo año se ampliará el portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades observadas en las empresas durante el primer año. Además, se contará con el aumento del recurso humano y tecnológico (1 practicante/2 años), con el fin de obtener mayor cobertura en las empresas a nivel local. De igual forma, se trabajará en la consolidación del área organizacional como medio de apoyo a las organizaciones de la ciudad.

La cantidad de servicios ofrecidos por año en el área organizacional irá incrementando (Ver tabla 4). Por tanto, se espera que el primer año se presten alrededor de 16 servicios, atendiendo por disponibilidad del recurso humano 2 clientes por mes, en un tiempo estimado por la jornada laboral del recurso humano (2 practicantes) encargado de llevar a cabo dichos procesos (8 meses). No obstante, es importante destacar que este tiempo puede variar, ya que

el estimado corresponde a la duración del servicio completo, y como se ha descrito anteriormente las empresas pueden optar por cualquiera de las fases que se ajusten a su necesidad, las cuales están inmersas en cada uno de los servicios presentados. De esta manera, se puede establecer que el tiempo dependerá de la opción escogida por la empresa cliente. Así mismo, el costo se incrementará según la tasa de inflación que en la actualidad, ha sido estipulada por el Banco de la República, entre 6.5% y 6.7%.

Para finalizar, se espera que en el tercer año se incremente los recursos necesarios (humanos, tecnológicos, etc.) para lograr un aumento en el consumo de los servicios presentados, logrando así mayor cobertura a las empresas locales. Se espera que el consumo vaya creciendo como mínimo de 8 servicios por año y donde además, se buscará subir los precios a partir del año 2006 (Ver tabla 4).

Tabla 4

Tabla de proyección de oferta del plan de servicios en el área organizacional

Años	Número de servicios	Recurso Humano
2004	16	2 practicantes
2005	16	2 practicantes
2006	24	3 practicantes
2007	24	3 practicantes

Por último, es esencial estipular la determinación de la organización humana y jurídica que se requiere para la correcta operación del proyecto, es por ello que se detalla que el centro de asesoría y consultoría psicológica funcionará como una unidad de gestión del programa de psicología de la tecnológica de Bolívar, esto con el objetivo de que dependa de la misma, pero que a la vez, guarde cierta autonomía con relación a la prestación de los servicios y su respectivo cobro. Es importante resaltar, que la autonomía en el manejo de los dineros del Capsi, y en particular el Área Organizacional, quedarán sujetos por las decisiones administrativas que establezca la Vicerrectoría Académica de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Desde esta perspectiva, el área organizacional se regirá por los

requerimientos establecidos por el CAPSI, los cuales están contemplados bajo los parámetros y lineamientos de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Para lograr mayor ilustración de este aparte, se hace necesario revisar el análisis legal y social del centro de asesoría y consultoría psicológica en el área organizacional.

Con respecto a la organización humana del área organizacional, es de señalar que el proceso de prestación y desarrollo del portafolio de servicios esta dirigido por el coordinador del área organizacional, el cual tiene como función principal Coordinar el ciclo de uso del servicio requerido por la empresa cliente, así como el proceso de desarrollo de los servicios ofrecidos y las labores realizadas por l@s practicantes en el área organizacional con el fin de mantener un control de los procesos elaborados para finalmente hacer entrega a la Dirección del CAPSI los indicadores de gestión de dichos servicios así como del desempeño general de los estudiantes en practicas.

Así mismo, los practicantes hacen parte esencial para el impulso de este portafolio de servicios, y sus funciones en general serán Desarrollar los servicios del área organizacional del CAPSI a las empresas locales a través de la ejecución de las fases que están inmersos en los procesos generales de cada servicio, esto con el fin de ajustar lo requerido a las necesidades de cada empresa.

Finalmente, es de indicar que la organización del recurso humano del área organizacional, se encontrará regido por el director general del Centro de asesoría y consultoría psicológica, el cual tiene como función Dirigir y orientar los servicios ofrecidos, atendiendo y satisfaciendo las necesidades del sector del mercado al que van dirigidos, conociendo las funciones específicas que cada una de las áreas y personas debe cumplir y observando el desempeño de estas en los programas con el fin de mantener un clima organizacional estable entre todos los trabajadores para garantizar el desarrollo progresivo del “CAPSI”.

#### *Estructura Administrativa*

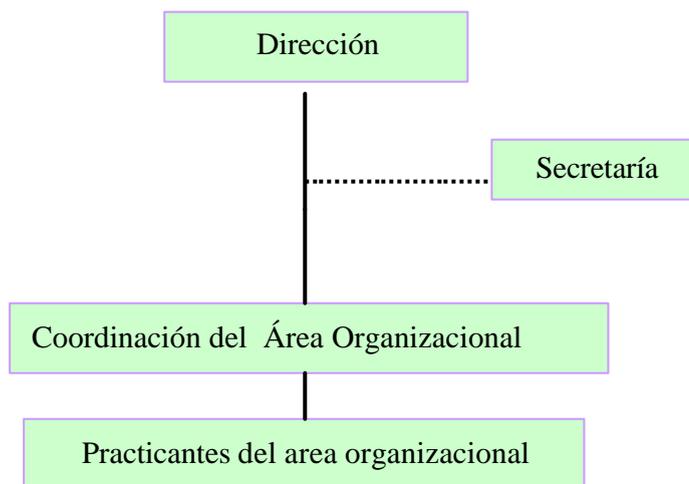
El área organizacional como parte del CAPSI, se regirá por los valores, estatutos, y lineamientos de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, el cual pertenece como “Unidad de Gestión”, al programa de psicología, esto con el objetivo de que dependa de la

misma, pero que a la vez, guarde cierta autonomía con relación a la prestación de los servicios y al aspecto financiero.

El área organizacional se administrará por el cuerpo directivo del CAPSI, el cual está compuesto por el Director del CAPSI y a su vez este contará con una secretaria general, el coordinador del área, y los practicantes de Psicología.

La Figura 3 presenta el organigrama del área organizacional, donde además se describirá las características de cada miembro, las experiencias y habilidades que deben poseer para el logro de las metas del área organizacional, así como la estructura básica de la cual se rigen las líneas de autoridad, dirección y control. De esta manera se facilita en gran medida el proceso de selección y desarrollo del personal que hará parte de esta área (Ver figura 3).

Figura 3. Organigrama del Área Organizacional



*Director Del "Capsi" De Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar*

Identificación del cargo:

Nivel jerárquico: En la estructura de la organización es el cargo de mayor rango y autoridad.

Objetivo del cargo:

Dirigir y orientar los servicios ofrecidos, atendiendo y satisfaciendo las necesidades del sector del mercado al que van dirigidos, conociendo las funciones específicas que cada una de las áreas y personas debe cumplir y observando el desempeño de estas en los programas con el fin de mantener un clima organizacional estable entre todos los trabajadores para garantizar el desarrollo progresivo del “CAPSI”.

Descripción de las funciones:

Encontrar oportunidades de mercado de los servicios ofrecidos por el CAPSI.

Mantener relaciones efectivas con los clientes

Conocer las funciones de cada uno de los trabajadores del “CAPSI”

Investigar e innovar en temas y servicios pertinentes de cada área del CAPSI.

Supervisar y dirigir el personal a su cargo.

Presentar balances de Gestión, informes e indicadores acerca de los servicios y áreas del CAPSI.

Tareas:

Explorar y analizar los posibles mercados que puedan adquirir los servicios ofrecidos por el CAPSI.

Propiciar reuniones con los distintos sectores (instituciones educativas, de salud, organizacionales) donde se promuevan las áreas ofrecidas por el CAPSI.

Elaborar canales efectivos de comunicación con los clientes que permitan conocer el desarrollo de los servicios ofrecidos.

Observar frecuentemente el cumplimiento de las funciones de cada trabajador.

Llevar un control permanente del desempeño de cada trabajador en su cargo.

Evaluar las relaciones y comunicación que tiene el trabajador con los demás trabajadores de otros cargos.

Hacer retroalimentación permanente a los trabajadores en sus cargos

Hacer citaciones mensuales a los trabajadores.

Hacer un feedback positivo y negativo del desempeño de los trabajadores en su cargo.

Escuchar a los trabajadores y motivarlos continuamente.

Mantener informado al personal de las órdenes enviadas por la rectoría de la CUTB.

Actualizarse periódicamente en las temáticas y servicios pertinentes ofrecidos por cada área del CAPSI.

Elaborar indicadores de gestión ajustados a las diversas áreas del CAPSI

Elaborar informes de trabajo respaldados en los indicadores de gestión.

Presentar los Informes a la Dirección del programa de psicología.

Responsabilidades:

Por personas: Coordinar y dirigir al personal de planta del CAPSI y orientar a los asesores externos

Por equipos: Es responsable por el mantenimiento y buena utilización de los equipos asignados al Centro

Por Dinero y presupuesto: Es responsable de la administración eficiente de los recursos, ingresos y egresos del Centro.

Por información: Debe mantener información sistematizada del Centro al alcance de los empleados y de las Directivas de la CUTB

Características:

Sociales: Este cargo requiere de óptimas habilidades sociales, capacidad de negociación, habilidades de mercadeo, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo

Tecnológicas : Requiere contar con una infraestructura actualizada en sistemas de información, equipos audiovisuales y todos los que se requieran para brindar un oportuno servicio

Competencias Intelectuales: Este cargo requiere de habilidades cognitivas para la planeación, pensamiento estratégico, capacidad de organización, de análisis, síntesis, conocimientos actualizados referentes a cada área de servicios y flexibilidad de actitudes

Requisitos:

Estudios: Este cargo exige estudios en psicología y manejo de las áreas organizacional, educativa, clínica y de la salud.

Experiencia: Se sugiere mínimo cinco años de experiencia profesional en alguna de las áreas.

Tarjeta Profesional como psicolog@

*Secretaría General O De Dirección*

Identificación del cargo:

Nivel de jerarquía: En la estructura organizacional este cargo depende de la Dirección del CAPSI.

Cargo del jefe inmediato: Director del "CAPSI" la tecnológica.

Objetivo del cargo:

Mantener un puente informativo entre el director del CAPSI", y los demás trabajadores sobre las decisiones tomadas, así como servir de apoyo al personal general del Capsi reforzando el cumplimiento de los deberes asignados en cada cargo y área.

Descripción de las funciones:

Mantener el personal informado acerca de cualquier decisión tomada desde la dirección.

Organizar y sistematizar la información y/o documentos provenientes de las distintas coordinaciones de cada área.

Manejar todo tipo de papeles, equipos, tesorería, información pública (clientes) y atender a los clientes con mucha eficacia y eficiencia.

Atención a los clientes y al público en general que se acerque a las instalaciones del CAPSI.

Tareas:

Informar sobre reuniones

Actualizar la cartelera con información pública acerca de decisiones o cualquier otra eventualidad.

Clasificar la información de acuerdo a cada área.

Mantener una base de datos actualizada.

Manejo de papeles:

Tomar notas

Hacer transcripciones.

Mantener papelería al día.

Enviar fax.

Hacer cartas.

Enviar cartas y papelería a otras dependencias.

Enviar las cartas a tiempo.

Dar recados oportunamente.

Tesorería

Recibir el dinero de las transacciones hechas por las empresas.

Proporcionar devoluciones de cheques sin saldo.

Actualización permanente de los ingresos y egresos de la caja menor.

Manejo de equipos

Mantener al día un registro de entradas y salidas de los equipos.

Proporcionar mantenimiento a los equipos cada vez que sea necesario.

Preservar los equipos de cualquier eventualidad que pueda interferir con su funcionamiento.

Atención al cliente

Proporcionar información suficiente a los clientes acerca de cualquier programa por el cual estén averiguando.

Orientar a los clientes en lo referente a la ubicación de cada área.

Recordar a los clientes el día y hora de la cita con el practicante.

Recordar al cliente el días y hora de la implementación de los programas.

Informar al cliente de cambios realizados en el horario.

Responsabilidades:

Por equipos y papelería: Es responsable por la supervisión del cuidado, mantenimiento y utilización de los equipos asignados al Centro, así como de la papelería, instrumentos psicológicos y materiales didácticos de cada área.

Por Dinero y presupuesto: Es responsable de la administración de la caja menor: los recursos ingresos y egresos de cada área del Centro.

Por información: Debe mantener información sistematizada del Centro al alcance de los empleados y de las Directivas del CAPSI. Mantener una red de comunicación efectiva entre el personal de planta del CAPSI, los clientes y asesores externos.

Características:

Sociales: Este cargo requiere de optimas habilidades sociales, y capacidad de trabajo en equipo.

Tecnológicas : Requiere contar con una infraestructura actualizada en sistemas de información, para la sistematización de la misma.

Competencias Intelectuales: Este cargo requiere de habilidades cognitivas para la planeación, flexibilidad de actitudes, capacidad de organización, conocimientos actualizados (capacitación) con respecto al manejo del servicio al cliente.

Requisitos:

Estudios: Este cargo exige estudios de secretariado ejecutivo. Experiencia: Se sugiere mínimo 1 año de experiencia profesional.

Certificado de Constancia de estudios.

### *Coordinación Del Área Organizacional*

Identificación del cargo:

Coordinador del área organizacional

Nivel de jerarquía: De acuerdo a la estructura organizacional este cargo depende del Director del CAPSI.

Cargo del jefe inmediato: Director del CAPSI

Objetivo del cargo:

Coordinar el ciclo de uso del servicio requerido por la empresa cliente, así como el proceso de desarrollo de los servicios ofrecidos y las labores realizadas por I@s practicantes en el área organizacional con el fin de mantener un control de los procesos elaborados para finalmente hacer entrega a la Dirección del CAPSI los indicadores de gestión de dichos servicios así como del desempeño general de los estudiantes en prácticas.

Descripción de las funciones:

Coordinar el ciclo de uso del servicio requerido

Tareas:

Detección de Necesidades y Características de la Empresa.

Revisar y analizar la solicitud presentada por la empresa cliente.

Preparación de la oferta a la empresa solicitante.

Preparación del contrato a establecer entre el CAPSI (área organizacional) y la empresa solicitante.

Reunión de trabajo con el representante de la empresa si no llegase a un acuerdo en la oferta del servicio.

Revisar junto con la empresa las cláusulas de la adjudicación del contrato.

Dirigir y coordinar la puesta en marcha del servicio requerido.

Elaborar un Informe general sobre el desarrollo del servicio ofrecido.

Evaluar el desarrollo de los procesos ofrecidos y el desempeño de l@s practicantes.

Informar a los practicantes acerca de los servicios a desarrollar.

Realizar reuniones frecuentes con l@s practicantes, por lo menos dos veces a la semana.

Supervisar el proceso de desarrollo de los servicios requeridos

Solicitarles informes detallados sobre el desarrollo de los procesos requeridos.

Realizar reuniones donde se amplíen los conocimientos acerca de los procesos a desarrollar.

Pedirles informes referentes al avance, inquietudes, inconvenientes referentes al área organizacional.

Hacer retroalimentación de su desempeño en las diferentes labores.

Comunicar a la Dirección general el desempeño de l@s practicantes a través de un informe semanal.

Seleccionar los practicantes del área.

Responsabilidades:

Por personas: Coordinar y dirigir a los practicantes a su cargo.

Por equipos y papelería: Es responsable por la supervisión del cuidado, mantenimiento y utilización de los equipos asignados al Centro, así como de la papelería, instrumentos psicológicos y materiales didácticos de cada área.

Por Dinero y presupuesto: Es responsable por el establecimiento de costos del servicio requerido.

Por información: Debe mantener información sistematizada de los procesos desarrollados así como del desempeño de los practicantes al alcance de la Dirección del CAPSI.

#### Características:

**Sociales:** Este cargo requiere de optimas habilidades sociales, capacidad de negociación, habilidades de mercadeo, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.

**Tecnológicas :** Requiere contar con una infraestructura actualizada en sistemas de información, equipos audiovisuales y todos los que se requieran para brindar un oportuno servicio.

**Competencias Intelectuales:** Este cargo requiere de habilidades cognitivas para la planeación, pensamiento estratégico, capacidad de organización, de análisis, síntesis, conocimientos actualizados referentes al área de servicios y flexibilidad de actitudes.

#### Requisitos:

**Estudios:** Este cargo exige estudios en psicología y especialización en el área organizacional.

**Experiencia:** Se sugiere mínimo cuatro años de experiencia profesional en el área organizacional.

Tarjeta Profesional como psicolog@

#### *Practicantes Área Organizacional*

##### Identificación del cargo:

**Nivel de jerarquía:** Este cargo esta subordinado por la coordinación del área organizacional.

**Cargo del jefe inmediato:** Coordinación del área organizacional.

##### Objetivo del cargo:

Desarrollar los servicios del área organizacional del CAPSI a las empresas locales a través de la ejecución de las fases que están inmersos en los procesos generales de cada servicio, esto con el fin de ajustar lo requerido a las necesidades de cada empresa.

##### Descripción de las funciones:

Desarrollar los procesos generales del servicio requerido.

##### Tareas

Analizar en conjunto con el coordinador el servicio solicitado.

Desarrollar las fases requeridas para cada servicio.

Evaluar permanentemente la satisfacción de la empresa cliente por el desarrollo del proceso.

Realizar informes de cada uno de las fases y/o procesos elaborados.

Realizar reformas a las fases y/o procesos teniendo en cuenta la dinámica de las organizaciones.

Responsabilidades:

Por equipos y papelería: Es responsable por la supervisión del cuidado, mantenimiento y utilización de los equipos asignados al Centro, así como de la papelería, instrumentos psicológicos y materiales didácticos de cada área.

Por información: Debe mantener información sistematizada de los procesos desarrollados así como la descripción de lo presentado cotidianamente en el área, al alcance de la coordinadora del área organizacional. Debe considerar además, como confidencial la información relativa de las empresas clientes.

Características:

Sociales: Este cargo requiere de óptimas habilidades sociales, capacidad de trabajo en equipo.

Tecnológicas : Requiere contar con una infraestructura actualizada en sistemas de información, equipos audiovisuales y todos los que se requieran para brindar un oportuno servicio.

Competencias Intelectuales: Este cargo requiere de habilidades cognitivas para la planeación, conocimiento y aplicación de pruebas pertinentes en esta área, capacidad de resolución de problemas, capacidad de organización, de análisis, síntesis, conocimientos actualizados referentes al área organizacional y flexibilidad de actitudes.

Requisitos:

Estudios: Este cargo exige que los estudiantes tengan un promedio acumulado en las materias concernientes al área organizacional de 4.20.

Experiencia: Se sugiere que sean estudiantes de 9 semestre ó 10 semestre.

*Análisis Económico y Financiero*

El objetivo de este análisis es determinar las características económicas del proyecto. Por lo cual se hace necesario identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos,

la utilidad, el punto de equilibrio y determinar posibilidad que al vender el servicio al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado.

En primer lugar, fue esencial estipular los activos fijos del centro de asesoría y consultoría en el área organizacional, los cuales están conformados por los equipos de oficina y los materiales necesarios para desarrollar el plan de negocios y sus respectivos programas y proyectos (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Tabla de presupuesto de inversiones en activos fijos

Artículo	Cantidad	Valor
<b><u>Equipos de oficinas</u></b>		
Teléfono conectado al conmutador de la corporación	1	\$40.000
Ventilador	1	\$60.000
Computador con impresora, mesa, micrófono, parlantes, protector de pantalla, mouse	1	\$2.000.000
Pápelografo	1	\$92.800
<b>Sub-total</b>		<b>\$2.192.800</b>
Muebles y enseres		
Escritorio	1	\$172.500
Sillas oficina	1	\$70.000
Sillas rimax	3	\$48.000
Archivador	1	\$300.000
<b>Sub-total</b>		<b>\$590.500</b>
<b>Total</b>		<b>\$2.783.300</b>

En segundo lugar, se determinó la inversión realizada por el área organizacional del CAPSI en papelería. Este se instituyó en un rubro elevado dentro del presupuesto del área ya que los costos se estiman como uno de los más elevados dentro de la inversión general del área organizacional (Ver tabla 6); por consiguiente se estimó el comportamiento de este a 4 años,

tomando como punto de referencia la inflación en un 6.5% y la eliminación de una nueva inversión con respecto al gasto de las pruebas psicológicas, ya que estas tiene vigencia de 5 años aproximadamente (Ver tabla 7).

Tabla 6  
Tabla de gasto de papelería.

Papelería	Cantidad	Valor
Tinta para la impresora	1 cartucho	\$80.000
Hojas de papel	3 resmas	\$30.000
Corcho	1	\$44.600
Lápicerros	10	\$6.000
Tijeras	1	\$7.300
Caneca	1	\$6.000
Carpeta	500	\$100.000
Pegante	1 tarro	\$3.800
Agenda	1	\$7.500
Reglas	Surtido	\$15.300
Acetatos	Surtido	\$10.000
Borradores de acrílico	1	\$3.600
Cinta pegante	1 rollo	\$4.500
Copias de formatos	100	\$100.000
Grapadoras	1	\$8.600
Memos	3 Paquetes	\$4.500
Lápices	100	\$45.000
Hojas de respuestas psicológicas	1000	\$2.000.000
Papel periódico	100	\$12.000
Set de limpieza	1	\$25.000
Borradores	100	425.000
Diskettes	100	\$95.000
Chinchas	3 cajas	\$1.500
Recibo de caja menor	3 paquetes	\$16.050
Marcadores	12	\$10.800
Cronómetros	2	\$90.000
Pruebas Psicológicas	3	\$1.529.000
Total		\$4.277.000

Tabla 7  
Tabla de Proyección Gastos Papelería

Gastos	2004	2005	2006	2007
papelería	4.277.000	2.926.620	3.116.850	3.319.445

Con respecto al presupuesto del área organizacional, es conveniente tener en cuenta la adecuación y mano de obra de una oficina dentro del Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica “CAPSI”, ubicado en la sede de Ternera aulas A2 cuarto piso, seguido al laboratorio de psicología (Ver anexo G), para ello es necesario ajustar un espacio donde se pueda ubicar el cubículo en un área asignada. La adecuación de la infraestructura locativa del área organizacional se podría iniciar en el primer semestre del año 2004 (Ver tabla 8).

Tabla 8

Tabla gastos de adecuación y mano de obra de la oficina del área organizacional

<b>Gastos de adecuación y mano de obra de la oficina del área organizacional</b>	<b>Valor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Pintura (por galón)	\$30.000	4	\$120.000
División centro 7x3 mts	\$ 120.000	21	\$2.520.000
Lámpara larga instalada	\$80000	1	\$80.000
Cerradura de bola de aluminio	\$ 32.480	1	\$32.480
Puerta de alumnio instalada	\$ 152.080	1	\$152.080
Ventilador instalado	\$150.000	1	\$150.000
Ventanas por 1 mt	\$60.000	14 mts	\$840.000
Otros imprevistos	\$150.000	1	\$150.000
<b>Total</b>	<b>\$ 774.560</b>		<b>\$4.044.560</b>

Respecto a la adecuación del área organizacional teniendo en cuenta la posibilidad de arriendo de una casa para el CAPSI, se estima que esta área debe contribuir con una cuarta parte de los gastos de arriendo general del CAPSI, donde se estimó según el plan de negocios para el montaje de un Centro de Asesoría y Consultoría psicológica del programa de psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, que el costo promedio de dicho arrendamiento se constituye en un valor de \$250.000, el cual aumentará cada año en un 6.5% de acuerdo a la inflación. La casa escogida para el arrendamiento estaría ubicada en un sector aledaño a la Sede de Ternera. (Ver tabla 9).

Tabla 9

Tabla de presupuesto en gastos de arriendo del área organizacional del CAPSI

<b>Presupuesto de arriendo</b>	2004	2005	2006	2007
<b>Valor de arrendamiento mensual CAPSI</b>	\$266.250	\$283.556	\$301.987	\$321.616
<b>ANUAL</b>	\$ 3.195.000	\$ 3.402.672	\$ 3.623.772	\$ 3.859.393
<b>Valor de arrendamiento mensual Área Organizacional</b>	\$66.562	\$70.889	\$75.496	\$80.404
<b>ANUAL</b>	\$798.750	\$850.668	\$905.943	\$964.848

Con relación al aparte anterior, se deben tener en cuenta el presupuesto de los servicios públicos, en el caso de arrendamiento, en el cual el área organizacional contribuirá de la misma forma que con los gastos de arrendamiento, es decir, con una cuarta parte del valor total de los mismos. El presupuesto de los servicios públicos aumentará según la inflación del 6.5% anual (Ver tabla 10).

Tabla 10

Tabla de presupuestos de servicios públicos área organizacional

Presupuestos servicios públicos	2004	2005	2006	2007
Energía	\$585.120	\$620.227	\$657.441	\$696.887
Agua Alcantarillado	\$372.000	\$394.320	\$417.979	\$443.058
Teléfono	\$198.000	\$209.880	\$222.473	\$235.821
Gastos CAPSI	\$1.155.120	\$1224.427	\$1.297.893	\$1.375.766
Contribución área organizacional	\$288.780	\$306.106	\$324.473	\$343.941

Acerca del presupuesto en gastos de personal, cabe anotar que este presupuesto no va a ser tenido en cuenta, debido a que el recurso humano que se encargará de gestionar los servicios de esta área (coordinador del área, practicantes y secretaria), estarán sujetos a las políticas y parámetros de costos del programa de psicología. Donde, de esta manera el coordinador del

área organizacional, será remunerado teniendo en cuenta las funciones del supervisor de prácticas profesionales (por cada practicante un monto); en cuanto a los practicantes es vital mencionar que su trabajo en las prácticas profesionales en el CAPSI no serán remuneradas; y por último la secretaria tampoco devengará sueldo, puesto que esta será una practicante de secretariado de alguna institución técnica con la que la CUTB conserve convenios.

De esta manera, y contemplando los presupuestos antes mencionados, se tiene a consideración el gasto de arranque que se necesitará para que el área organizacional se desarrolle de manera oportuna y eficaz. Estos gastos de arranque se sugiere que sean subsidiados por la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, los cuales están conformados por los equipos de oficina, muebles y enseres, papelería y adecuación de la oficina en el CAPSI o arrendamiento de la casa donde posiblemente se ubicaría. (Ver tabla 11 y 12). El proyecto se comenzará en el año 2004.

Tabla 11

Tabla de gasto de arranque adecuando oficina del área organizacional del CAPSI.

<b>RESUMEN GASTOS DE ARRANQUE (Octubre de 2003)</b>	
<i>PRESUPUESTO DE ADECUACIÓN Y MANO DE OBRA</i>	<b>\$4.044.560</b>
<i>EQUIPOS DE OFICINA</i>	<b>\$2.192.800</b>
<i>MUEBLES Y ENSERES</i>	<b>\$590.500</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.827.860</b>

Tabla 12.

Tabla de gasto de arranque adecuando oficina del área organizacional arrendando la casa

<b>GASTOS DE ARRANQUE</b>	
Equipos de oficina	\$2.192.800
Muebles y enseres	\$590.500
Gasto arrendamiento (un mes)	\$66.562
<b>Total</b>	<b>\$2.849.862</b>

Teniendo en cuenta los presupuestos planteados anteriormente, es conveniente elaborar el análisis de costos de las inversiones a realizar para el Área Organizacional del Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica. Por esto a continuación se hace la tabla de costos de dicha área durante sus primeros cuatro años de funcionamiento. En esta tabla se tienen en cuenta los gastos en papelería, equipos de oficina, publicidad, servicios públicos y arrendamiento, adecuación de la oficina y depreciación de equipos de oficina y muebles y enseres (Ver tablas 13 y 14).

Tabla 13

Tabla Gastos proyectados con arriendo de la casa donde se establecería el CAPSI

Tipo de Gastos	2004	2005	2006	2.007
Gastos de publicidad	\$347.304	\$402.872	\$467332	\$542.105
Gastos papelería	\$4.277.000	\$2.926.620	\$3.116.850	\$3.319.445
Gastos arriendo	\$798.750	\$850.668	\$905.943	\$964.848
Servicios públicos	<b>\$288.780</b>	<b>\$306.106</b>	<b>\$324.473</b>	<b>\$343.941</b>
Equipos de oficina y muebles y enseres	\$2.783.300	\$100.000	\$106.500	\$113.422
Depreciación equipos de oficina y muebles y enseres		\$578.580	\$578.580	\$578.580
<b>TOTAL</b>	<b>\$8.495.134</b>	<b>\$5.164846</b>	<b>\$5.499.678</b>	<b>\$5.862.341</b>

Tabla 14

Tabla Gastos proyectados con adecuación de oficina del área organizacional dentro de la infraestructura locativa del CAPSI

Tipo de Gastos	2004	2005	2006	2.007
Gastos de publicidad	\$347.304	\$402.872	\$467332	\$542.105
Gastos papelería	\$4.277.000	\$2.926.620	\$3.116.850	\$3.319.445
Gastos de adecuación y mano de obra	<b>\$4.044.560</b>			
Equipos de oficina y muebles y enseres	\$2.783.300	\$100.000	\$106.500	\$113.422
Depreciación equipos de oficina y muebles y enseres		\$578.580	\$578.580	\$578.580
<b>TOTAL</b>	<b>\$11.452.164</b>	<b>\$4.008.072</b>	<b>\$4.269.262</b>	<b>\$4.553.552</b>

Al considerar en el análisis económico financiero los gastos o egresos que tendría el área organizacional del CAPSI, es de igual importancia tener en cuenta los ingresos que este obtendrá, para poder conocer en que momento se llegará al punto de equilibrio entre ingresos y egresos. A continuación se muestra una proyección de los ingresos del área organizacional desde el año 2004 hasta el 2007, en esta se contemplarán el aumento de los servicios de acuerdo a la inflación cada dos años, así como el aumento en cantidad de servicios prestados en uno cada dos años por aumento del recurso humano (Ver tabla 15).

Tabla 15

Tabla proyección de ingresos del área organizacional.

Servicios	Horas y cantidad 2004 - 2005	Valor unitario	2004	2005	Horas y cantidad 2006 - 2007	2006	2007
Capacitación y desarrollo humano	33h / 2	\$330.000	\$660.000	\$660.000	33h / 3	\$1.054.350	\$1.054.350
Análisis y descripción de cargos	419h / 2	\$4.190.000	\$8.380.000	\$8.390.000	419h / 3	\$13.387.050	\$13.387.050
Evaluación de desempeño	52h / 2	\$620.000	\$1.240.000	\$1.240.000	52h / 3	\$1.980.900	\$1.980.900
Estudio del clima organizacional	23h / 2	\$230.000	\$460.000	\$460.000	23h / 3	\$734.850	\$734.850
Resolución de conflictos	24h / 1	\$240.000	\$240.000	\$240.000	24h / 2	\$766.800	\$766.800
Outplacement	18h / 1	\$180.000	\$180.000	\$180.000	18h / 2	\$575.100	\$575.100
Selección de personal	46h / 2	\$460.000	\$920.000	\$920.000	46h / 3	\$1.469.700	\$1.469.700
Salud ocupacional	10h / 2	\$100.000	\$200.000	\$200.000	10h / 3	\$319.500	\$319.500
Comunicación efectiva en el conflicto organizacional	26h / 2	\$260.000	\$520.000	\$520.000	26h / 3	\$830.700	\$830.700
TOTAL	1260h / 16	\$6.610.000	\$12.140.000	\$12.140.000	1911h / 24	\$21.118.950	\$21.118.950

Por último, para lograr el reconocimiento del punto de equilibrio entre ingresos y egresos es necesario elaborar la tabla de utilidad operativa y el flujo de caja, los cuales recogen la información contenida en el análisis económico financiero. A continuación se presentan las tablas teniendo en cuenta los gastos de adecuación y los gastos de arrendamiento (Ver tablas 16, 17, 18 y 19).

Tabla 16

Tabla de utilidad operativa del área organizacional del Capsi con arrendamiento.

	2004	2005	2006	2007
Números De Servicios	16	16	24	24
<b>Total Ventas</b>	\$12.140.000	\$12.140.000	\$21.118.950	\$21.118.950
<b>ÁREA ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$12.140.000</b>	<b>\$12.140.000</b>	<b>\$21.118.950</b>	<b>\$21.118.950</b>
<i>Gasto Publicidad</i>	\$347.304	\$402.872	\$467.332	\$542.105
<i>Gastos Papelería</i>	\$4.277.000	\$2.926.620	\$3.116.850	\$3.319.445
<i>Gastos Arrendamiento</i>	\$798.750	\$850.668	\$905.943	\$964.848
<i>Servicios Públicos</i>	\$288.780	\$306.106	\$324.473	\$343.941
<i>Equipos De Oficina Y Muebles Y Enseres</i>	\$2.783.300	\$100.000	\$106.500	\$113.422
<i>Depreciación Equipos De Oficina</i>		\$578.580	\$578.580	\$578.580
<b>Total Egresos</b>	<b>\$8.495.134</b>	<b>\$5.164.846</b>	<b>\$5.499.678</b>	<b>\$5.862.341</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$3.644.866</b>	<b>\$6.975.154</b>	<b>\$15.619.272</b>	<b>\$15.256.609</b>

Tabla 17

Tabla flujo de caja del área organizacional de Capsi con arrendamiento

<i>FLUJO DE CAJA</i>	2004	2005	2006	2007
Utilidad operativa	<b>\$3.644.866</b>	<b>\$6.975.154</b>	<b>\$15.619.272</b>	<b>\$15.256.609</b>
Menos impuesto 35%	\$1.275.703	\$2.441.303	\$5.466.745	\$5.339.813
Utilidad neta	\$2.369.162	\$4.533.850	\$10.152.527	\$9.916.795
Mas depreciación		\$578.580	\$578.580	\$578.580
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	\$2.369.162	\$3.955.270	\$9.573.947	\$9.338.215

Tabla 18

Tabla de utilidad operativa del área organizacional del Capsi con adecuación

	2004	2005	2006	2007
<i>Números De Servicios</i>	16	16	24	24
<b>Total Ventas</b>	\$12.140.000	\$12.140.000	\$21.118.950	\$21.118.950
<b>ÁREA ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$12.140.000</b>	<b>\$12.140.000</b>	<b>\$21.118.950</b>	<b>\$21.118.950</b>
<i>Gasto Publicidad</i>	\$347.304	\$402.872	\$467332	\$542.105
<i>Gastos Papelería</i>	\$4.277.000	\$2.926.620	\$3.116.850	\$3.319.445
<i>Gastos De Adecuación Y Mano De Obra</i>	\$4.044.560			
<i>Equipos De Oficina Y Muebles Y Enseres</i>	\$2.783.300	\$100.000	\$106.500	\$113.422
<i>Depreciación Equipos De Oficina</i>		\$578.580	\$578.580	\$578.580
<b>Total Egresos</b>	<b>\$11.452.164</b>	<b>\$4.008.072</b>	<b>\$4.269.262</b>	<b>\$4.553.552</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 687.836</b>	<b>\$8.131.928</b>	<b>\$16.849.688</b>	<b>\$16.565.398</b>

Tabla 19

Tabla flujo de caja del área organizacional del Capsi con adecuación

<i>FLUJO DE CAJA</i>	2004	2005	2006	2007
Utilidad operativa	\$ 687.836	\$8.131.928	\$16.849.688	\$16.565.398
Menos impuesto 35%	\$240.742	\$2.846.174	5.897.390	\$5.797.889
Utilidad neta	\$447.093	\$5.285.753	10.952.297	\$10.767.509
Mas depreciación		\$578.580	\$578.580	\$578.580
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	\$447.093	\$4.707.173	\$10.373.717	\$10.188.929

A modo de conclusión, se evidencia que esta área tiene la posibilidad de obtener utilidades desde su primer año de apertura.

### *Análisis Legal y Social*

En este análisis se define la posibilidad legal y social, para que el negocio se establezca y opere, la definición del tipo de sociedad, las obligaciones tributarias comerciales y laborales que de ella se derivan, también se determinarán las regulaciones locales y los permisos requeridos.

Teniendo en cuenta los aspectos legales, La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar según el artículo 3° de sus estatutos generales se constituye una persona jurídica de derecho privado, de utilidad común sin ánimo de lucro, de educación superior y organizada como corporación.

Con relación a lo anterior, el proyecto de Asesoría y Consultoría en el área organizacional, quedará regido bajo los parámetros, gestiones y procedimientos legales y sociales que El Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica (CAPSI) determine. Es por esto, que se hace necesario resaltar que el CAPSI, es una unidad de gestión del programa de psicología de La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, lo que quiere decir, que es un ente que posee cierta autonomía dentro de esta en la administración de sus servicios, pero que debe estar acorde con toda la política institucional, por lo tanto depende académicamente del programa de psicología que lo cobija. Pero administrativamente dependerá de la dirección de desarrollo empresarial y proyección social de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar.

Haciendo referencia al marco legal del CAPSI, este parte de LEY 30 DE 1.994 (La ley de educación superior), La misión institucional de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, sus estatutos generales y además, se fundamenta y guía por el reglamento académico de la Tecnológica, en su aparte dedicado a la proyección social.

LEY 30 DE 1.994, en el título primero “FUNDAMENTOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR” capítulo VI “AUTONOMÍA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”

En el ARTÍCULO 29 señala:

La autonomía de las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo

con la presente Ley, en los siguientes aspectos: a) Darse y modificar sus estatutos; b) Designar sus autoridades académicas y administrativas; c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos; d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión; e) Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos; f) Adoptar el régimen de alumnos y docentes; g) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

El ítem “G” lleva a citar La misión institucional, en la cual se postula que:

“SOMOS una Institución de formación e investigación, con vocación empresarial, donde la comunidad académica -estudiantes y profesores-, los empresarios y la sociedad, encuentran el escenario adecuado para compartir un proyecto educativo crítico, flexible y global, a través del cual aprenden a Conocer, Hacer, Convivir y Ser, dentro de altas exigencias académicas y con un sentido de responsabilidad social conducente al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra ciudad y del Caribe.”

Así mismo, en los estatutos generales de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, en su artículo 7º en lo concerniente a los objetivos de la institución punto “c” reza: Buscar una activa vinculación con la sociedad colombiana para poner a sus servicios los adelantos científicos, técnicos y culturales, desarrollados a través de su actividad docente e investigativa y de esta manera, contribuir al desarrollo económico y social y a la elevación del nivel espiritual, moral e intelectual, científico y técnico de su área de influencia.

Anexo a esto en el artículo 8º referente a las funciones de la tecnológica, el punto “c” señala: la proyección social que incluye los servicios y la extensión, mediante la cual la Tecnológica interactúa con los diferentes sectores de la sociedad, interpreta la realidad social del entorno, en particular del caribe colombiano y le hace partícipe de lo mejor de su producción científica, tecnológica, artísticas y cultural, para contribuir a su mejoramiento y desarrollo.

En el reglamento académico de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, el cual es un documento aprobado por el Consejo Académico de la Tecnológica consta en el

Acta No. 09 - 2001 de fecha de aprobación del Diciembre de 2002 y tiene vigencia a partir de la fecha de su aprobación; en el aparte dedicado a la práctica profesional y social reza:

ARTÍCULO 97°. La práctica, como elemento integral de la formación universitaria es la actividad de tipo profesional desarrollada por un@ estudiante durante un periodo académico en empresas o instituciones de diferentes naturalezas, para confrontar los conocimientos teóricos recibidos con la realidad económica, social, científica y tecnológica. La práctica profesional es entendida también como una acción de proyección social.

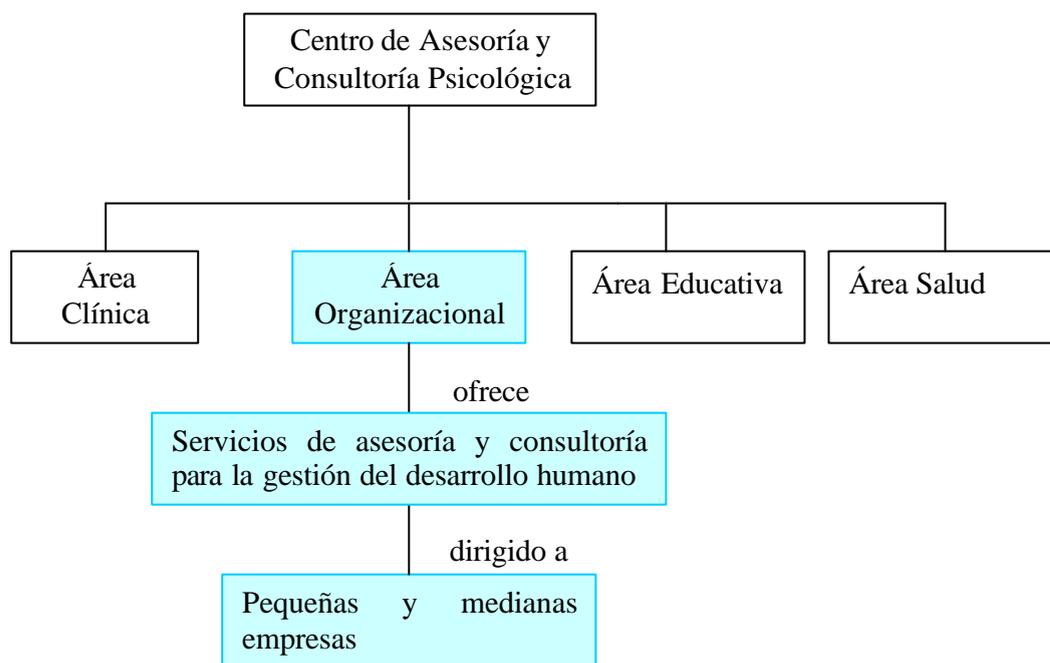
ARTICULO 109o. La práctica social es parte fundamental del compromiso institucional orientado a la construcción de una sociedad mejor en la cual tod@s tengamos la posibilidad de soñar y trabajar por mejores horizontes para nuestra ciudad y para la región. Entendemos que nuestro compromiso de formar profesionales integrales involucra la responsabilidad de participar en la construcción de una sociedad, justa, digna, próspera, incluyente y con más oportunidades para tod@s en la tecnológica, se entiende a la práctica social como el desarrollo de actividades de apoyo a la gestión de actividades de apoyo a la gestión de entidades territoriales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias y poblaciones marginadas o de escasos recursos para el logro adecuado de los objetivos de bienestar y de desarrollo social de la población, con miras de obtener una sociedad culta y justa.

Ante la consideración legal y social expuesta anteriormente, se hace necesario establecer que el área organizacional se constituiría como un área adicional al Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica, el cual estará regido de forma administrativa por este centro. Este servicio de asesoría y consultoría en el área organizacional se ofrecerá primeramente a las pequeñas y medianas empresas debido a su poco conocimiento de la importancia de estos servicios para el desarrollo organizacional.

Así mismo, es importante mencionar que estos servicios tienen como función principal brindar herramientas a las pequeñas y medianas empresas basados en la práctica social como parte fundamental del compromiso institucional orientado a la construcción de una sociedad mejor; como se contempla en el artículo 109 del reglamento académico de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar.

La figura 4 que se muestra a continuación, incorpora el área organizacional, su objetivo, y los servicios a prestar, dentro del Centro de asesoría y consultoría psicológica CAPSI (Ver figura 4).

Figura 4. Área organizacional dentro del CAPSI



#### *Análisis de Riesgos e Intangibles*

En este análisis se considerarán los efectos y los cambios potenciales en las variables básicas del proyecto que pueden generar en la factibilidad del mismo y de evaluar, al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser incluidas en todas las etapas anteriores, con el propósito de identificar las dificultades que puedan presentarse en el futuro.

Este análisis se ha elaborado con la mayor honestidad, pues de éste saldrán identificados los puntos frágiles del proyecto, así como las acciones correctivas para estas flaquezas. Hay que tener en cuenta que este análisis es la medicina preventiva para el proyecto y le dará al futuro empresario la posibilidad de tener planes de acción para la dirección del negocio. De esta manera, resulta pertinente citar que la base para establecer estos riesgos están justificados

en los aportes e información que proporcionaron expertos en asesoría y consultoría en el área organizacional.

Con relación a los riesgos del mercado, un cambio desfavorable para la realización del proyecto sería el aumento de competencia que ofrezca los mismos servicios a costos similares a los que brinda el área organizacional del CAPSI; otro riesgo percibido es el nivel de aceptación que se tenga por parte de las empresas, debido a que el recurso humano que desarrolla los servicios son practicantes con poca experiencia; además la no capacitación del recurso humano en aquellos servicios novedosos que surgen a partir de las necesidades laborales, así como la no inclusión de estos en el portafolio de servicios organizacionales a medida que avanza la gestión y consolidación de esta área, se constituyen también en riesgos prominentes; finalmente el no ofrecimiento del portafolio de servicios a los clientes potenciales, teniendo en cuenta las características citadas en el estudio de mercado, se añadiría a la lista de posibles peligros.

Con relación a los riesgos técnicos se contempla como primera instancia el desarrollo inoportuno de los servicios, donde aspectos como el inadecuado manejo de los servicios adquiridos por parte del recurso humano en cuanto a calidad, cumplimiento, profesionalismo, etc., así como la aceptación de un número de servicios que exceda a los que el área organizacional pueda gestionar, podría constituirse en una amenaza para la imagen de calidad y excelencia que aspira a reflejar el Capsi, a través del área organizacional.

No obstante, también es necesario resaltar que para desarrollar los servicios eficazmente es de importancia contar con los equipos y materiales determinantes para el progreso de los servicios brindados por el área organizacional del CAPSI.

En consideración de los riesgos económicos y financieros se puede determinar que uno de ellos sería la reducción de los valores de los servicios, debido a que no se tendrían las utilidades esperadas lo cual podrían influir en que esta área no pueda auto sostenerse; por el contrario sí los valores o precios se aumentarían progresivamente es probable que se reduzca el número de empresas compradoras de los servicios; otro aspecto a tener en cuenta es el aumento de la inflación para la adquisición de los equipos y materiales requeridos por el área organizacional, ya que sin estos no se podrían prestar los servicios. Lo anterior se fundamenta en que para la elaboración de los costos de estos materiales y equipos se tuvo en cuenta sólo

el porcentaje de la inflación del año en curso, y con el cual se realizaron las proyecciones de los próximos cuatro años.

Un riesgo financiero fundamental a tener en cuenta es el desconocimiento del aporte monetario que la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar para la puesta en marcha del área organizacional del CAPSI. De igual forma la demora en los pagos de los servicios justificados en el contrato pactado entre la empresa cliente y el área organizacional del CAPSI se convierten en una amenaza a considerar de forma inminente. Respecto a los valores de los equipos y materiales proyectados para la puesta en marcha del área organizacional se constituye un riesgo el incremento de estos y de su valor, ya que los datos se obtuvieron en el año en curso y aunque se proyecta según la inflación esta suele incrementar según la variabilidad del mismo.

A continuación se presentan las diferentes estrategias diseñadas para disminuir o evitar cada uno de los riesgos a los que puede estar enfrentado el área organizacional del CAPSI.

Teniendo en cuenta el aumento de la competencia que ofrezca los servicios organizacionales a costos similares del área organizacional del CASPI, la estrategia a utilizar es la de fomentar la calidad de los servicios y que las empresas con mayores exigencias, sea el coordinador del área quien lidere el desarrollo de los convenios con dichas empresas para la adquisición de los servicios, así como para su gestión.

Respecto a la capacitación del recurso humano, se hace necesario que el recurso humano, encargado de gestionar estos procesos asista a eventos como: talleres, conferencias, participación a congresos referentes a esta área, para lograr así una mejor preparación en la gestión de los servicios. De igual forma para la actualización de los servicios del área organizacional se recomienda que el coordinador (a) del área junto a director (a) del CAPSI y practicantes realicen una revisión de los servicios que se perciben como novedosos y necesarios en el ámbito empresarial, para ello es esencial utilizar las estrategias de capacitación mencionadas anteriormente.

Para que el área organizacional del CAPSI mantenga un número de clientes estipulado debe realizar periódicamente un análisis sobre los posibles clientes potenciales de los servicios, ya que sin ello se caería en el error de brindar los servicios a clientes no reales.

Así mismo, para lograr un servicio oportuno y eficaz cuando la demanda se magnifique, es necesario aumentar un recurso humano calificado para el desarrollo de los servicios ofrecidos, donde además se tenga claro no asumir gran cantidad de demanda la cual no podrá ser cubierta por la razón de no contar con el número necesario de personas que gestionen estos servicios, evitando así prestar servicios de baja calidad y que ponga en duda el prestigio los servicios del área organizacional del CAPSI.

Es una realidad que para ofrecer servicios eficaces es necesario contar con los equipos y materiales que posibiliten el desarrollo de los mismos, por esto el área organizacional debe regular frecuentemente el listado de los materiales necesarios para desarrollar los servicios, así mismo debe hacer una evaluación y análisis de los precios de los servicios brindados en el portafolio del área organizacional, teniendo en cuenta las condiciones de los clientes y las de auto sostenimiento del área organizacional del CAPSI.

Para lograr un cálculo definido y confiable para la adquisición de equipos y materiales, se hace necesario tener en cuenta el aumento de la inflación en el transcurrir de los años, es decir que se tendrá que verificar los costos de los insumos cada año.

Finalmente, el riesgo referente al no pago oportuno de los servicios se puede contrarrestar estableciendo políticas claras en la gestión de cobros de los servicios en los contratos, acerca del tiempo y forma de pago establecida por la empresa cliente y el área organizacional del CAPSI con respecto a la prestación de los servicios.

## Discusión

Es importante resaltar que en los resultados de este trabajo de grado, se elaboraron los análisis pertinentes de las fases de este proyecto Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica en el Área Organizacional, se detallará entonces los aspectos fundamentales de dichos análisis, así como su aporte para la elaboración del plan de negocios del área organizacional del Capsi.

Desde la elaboración del proyecto del Centro de Asesoría y Consultoría psicológica “CAPSI”, surgió la idea de diseñar un portafolio de servicios organizacionales que complementara los servicios que ofrece el CAPSI a la comunidad en general.

A partir de lo anterior, se presenta el proyecto del plan de negocio del área organizacional en el Capsi, el cual tuvo como referencia principal el trabajo de grado titulado “Centro de Asesoría y Consultoría CAPSI”; debido a que este contempló información esencial para el desarrollo de los resultados de los diversos estudios detallados y presentados.

El Área Organizacional del Capsi tiene como objetivo principal brindar a las empresas cartageneras herramientas al nivel de servicios de Asesoría y Consultoría en el área Organizacional para facilitar los procesos de reacomodación en lo referente a la Gestión del Recurso Humano como clave para lograr mayor y mejores beneficios, y por ende para lograr contribuir en la producción de los servicios prestados por cada uno de ellos.

Este servicio se ofrecerá primeramente a las pequeñas y medianas empresas, las cuales son las más afectadas por las tendencias de la apertura económica y el proceso de globalización, donde es esencial mencionar que una de las dificultades de las pequeñas y medianas empresas hace alusión a la imposibilidad de detectar sus necesidades de capacitación y consultoría, el cual hace evidente que la gestión y desarrollo del recurso humano así como los procesos de asesoría y consultoría que se fomentan a través del conocimiento y procedimientos que proporciona la psicología aplicada al trabajo, sean relegados por la razón del inexperiencia e ignorancia de los beneficios que estos les pueden suministrar para establecerse como entidades organizacionales competitivas dentro del mercado laboral.

Desde esta perspectiva, a continuación se enunciará la factibilidad que se determinó en los diversos análisis que contempla el desarrollo del plan de negocios para la puesta en marcha del área organizacional dentro del CAPSI, el cual dogmatiza cimentarse como soporte esencial para el desarrollo organizacional de las pequeñas y medianas empresas.

El análisis de mercado estableció la existencia real de clientes con pedidos, disposición de estos para pagar el precio establecido, aceptación y conocimiento de las formas de pago, mecanismos de mercadeo e identificación de los canales de distribución que se van a usar, así como la tipificación de las ventajas y desventajas propias y de su competencia, además de la determinación de la cantidad de demanda en términos de poder elaborar una proyección de ventas.

Lo anterior indica, que el mercado en general (clientes, competencia, disposición financiera, estrategias de distribución y mercadeo de servicios) hace viable el desarrollo del área organizacional dentro del CAPSI, pues este describe las condiciones necesarias a considerar para esta surja.

De la misma forma, el análisis Técnico definió el diseño del servicio deseado inmerso en un portafolio de servicios organizacionales en cuanto a la cantidad, la calidad y el costo requerido. Así mismo, este estudio prescribió un bosquejo de la posible ubicación de esta área dentro del CAPSI, con los requerimientos pertinentes referentes a la materia prima, equipos, tecnología, recursos humanos y exigencias necesarias para ofrecer servicios de óptima condición.

Respecto al análisis anterior se puede concluir que el área organizacional del CAPSI a nivel técnico estará en la capacidad de vender servicios de alta calidad, lo cual hace cada vez más factible su inserción dentro del CAPSI.

Con relación a la estructura administrativa, fue posible determinar la organización humana que gestionará los servicios del área organizacional. Allí se definen las funciones que tendrá cada uno de las personas que laborarán en el área organizacional, lo cual permitirá en últimas la posibilidad del funcionamiento de la misma.

El Análisis legal y social contempla como la CUTB a través de sus estatutos permite la existencia del capsi como unidad de gestión, y por ende del área organizacional como medio

de proyección social y fomento del perfeccionamiento de las habilidades académicas y profesionales de los estudiantes del programa de psicología.

Por otra parte, en el análisis económico y financiero determinó la cantidad de ingresos y egresos que obtendría el área organizacional desde su apertura en el año 2004 hasta el 2007. Conjuntamente, se estipuló del tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio entre los mismos. Por esto, como conclusión se estableció que esta área tiene la posibilidad de obtener utilidades desde el primer año de su apertura, lo que hace del área organizacional se proyecte como un área muy productiva dentro del CAPSI.

Con respecto al análisis de riesgos e intangibles, se consideraron aquellos riesgos que pueden surgir en alguno de los análisis enunciados, generando de esta forma estrategias para la solución de cada uno de estos riesgos, con el fin de facilitar el posicionamiento de esta área como herramienta esencial en el ámbito empresarial. Donde es de resaltar además, que esta área se destacará por el mejoramiento continuo de sus servicios y gestión, gracias a la implementación de indicadores de gestión y estrategias que permitan conocer los avances, logros y/o dificultades del área organizacional.

Finalmente y teniendo como referencia los resultados arrojados por cada uno de los estudios mencionados anteriormente, se hace evidente entonces, que el área organizacional del capsí posee los requerimientos necesarios para estructurarse y funcionar eficazmente como un mecanismo de proyección social auto sostenible que comprenda y apoye las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

## Referencias

- Boso (2001). <http://www.psicogestion.com.ar.htm>. Argentina
- Bacca (2000). Evaluación de proyecto. Mc Graw Hill. Mexico.
- Centro de Atención Psicológica de la Universidad Autónoma de Guadalajara de México (CAPSI). León, (2001) <http://www.uag.com.mx.htm> México.
- Centro de Atención Psicológica de la Universidad Autónoma de Guadalajara de México (CAPSI). León, (2001) <http://www.uag.com.mx.htm> México.
- Centro de Estudios del Comportamiento organizacional de la Universidad Bolivariana de Chile (CECO). Pino, (2000) <http://www.ceco.com.ch.htm>. Chile.
- Centro de servicios Psicológicos de la Universidad del Valle. López (2001).
- Cerda, H. Cómo Elaborar Proyectos. (1996) Colombia: Magisterio Ltda.
- Chiavenato, I (1997) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw - Hill. Cuarta Edición. México.
- Davis (2001). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. Décima Edición. México.
- Domingo (2000). Dirección y Gestión de Proyectos. Alfaomega Editores S.A. México
- Eduardo Press Consultores. Press, (1998) <http://www.pressconsultores.com.htm>. Argentina.
- Enterstaff, Kole, M(1999). <http://www.enterstaff.cl/servicios.php>. USA
- Escuela Argentina de Psicología Organizacional. Press, E (2000) <http://www.esc.psicologia.com.ar.htm> Argentina.
- Escuela de Psicología, Universidad del Valle. Barona, I (2001) [www.univalle.edu.co](http://www.univalle.edu.co). Colombia.
- Gallup. Bonafede, M (2000). <http://www.gallup.com.ar.htm> Argentina.
- HB Consultores. Rodríguez, L(1999) <http://www.hbconsultores.com/>. Colombia.
- Hellriegel (1999). Comportamiento Organizacional. Thomson Editores. Octava edición. México.
- Henríquez (2000). <http://www.organización.psicol.com.mx.htm> México

Hernandez, Fernandez y Baptista (1999). Metodología de la Investigación Mc Graw Hill. Tercera Edición. México.

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm> (2002 - 2003).

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/33/estpymes.htm> (2002 - 2003).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm> (2002 - 2003).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> (2002 - 2003).

<http://www.iadb.org/sds/mic/servdes.htm> (2002).

<http://www.inter-mediacion.com/workconflict.htm> (2002)

Instituto Superior de Psicología Alboran (ISPA) Belén, O (2000) <http://www.alboran-psicologos.com/>. España.

Mateos (2000). <http://www.psicologia.com/organizaciones/mic.org.htm>

Soto (2001). Comportamiento Organizacional. El impacto en las emociones. Thomson Editores. Primera edición. México.

Varela (2001). Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. Prentice Hall. Segunda Edición. Colombia.

Valero (2000). II Encuentro Nacional sobre Servicios de Atención Psicológica Universitarios. Universidad de malagana director del SAP (España) <http://censepsi.univalle.edu.co/dicomun.html>. Colombia

# Anexos

Anexo A.

ENCUESTA DE SONDEO

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar  
Encuesta Centro de Atención Psicológica  
(CAPSI)

A continuación encontrará una serie de preguntas diseñadas con el objetivo de establecer las bases para implementar el Centro de Asesoría y Consultoría Psicológica.

Agradecemos las respuestas, marcando con una (X) la opción deseada:

¿Cuenta su organización con un Departamento de Recursos Humanos, (o personal, o relaciones industriales)?

a) si Profesión de la persona a cargo \_\_\_\_\_

b) No

¿Cuenta con asesoría psicológica?

a) Si

b) No

¿Esta Ud. de acuerdo en la creación de un portafolio de servicios en el área Organizacional del Centro de Atención Psicológica?

Si

No

Por qué?

¿Qué tipo de servicios Organizacionales les interesaría que tuviera el "CAPSI"?

(Señale máximo 3 servicios)

Capacitación y Desarrollo Humano

Análisis y descripción de cargos

Evaluación de Desempeño y Planificación de Recursos Humanos.

Estudio del Clima Organizacional

Resolución de Conflictos

Programa de acompañamiento en el retiro laboral

Selección de personal: perfil del cargo requerido, reclutamiento, preselección de candidatos, verificación de referencias, visitas domiciliarias, evaluación Psicotécnica, entrevista.

Comunicación y relaciones efectivas en el contexto Organizacional

Salud Ocupacional (Sistema Integral de Riesgo Psicosocial)

Otros \_\_\_\_\_

¿Estaría su organización interesada en trabajar con un grupo de psicólogos y/o estudiantes de Psicología con el fin de desarrollar funciones del área de Recursos Humanos?

Si

No

Por qué?

¿Estaría su organización dispuesta a invertir en los servicios prestados por el CAPSI?

Si

No

Por qué?

Señale la cantidad de acuerdo a los servicios elegidos:

\$ \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

Anexo B.

PRUEBA PILOTO

Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar  
Encuesta Centro de Atención Psicológica  
CAPSI

A continuación encontrará una serie de preguntas diseñadas con el objetivo de establecer las bases para implementar el Centro de Atención y Consultoría Psicológica.

1. ¿Ha realizado convenio con otras instituciones o personas para el préstamo de servicios psicológicos en el área organizacional?

2. Si su respuesta es SI, diga ¿Cuáles?

---

Si su respuesta es NO, ¿Por qué?

---

3. De acuerdo a su experiencia, califique de 1 a 5 el servicio ofrecido por estas instituciones o personas, siendo 1 Insuficiente y 5 Excelente.

---

4. De acuerdo al siguiente listado, marque con una (X), los servicios Organizacionales que le interesaría tuviera el "CAPSI".

- a) Capacitación y Desarrollo Humano
- b) Análisis y Descripción de Cargos
- c) Evaluación de desempeño y planificación de Recursos Humanos
- d) Estudio del Clima Organizacional
- e) Resolución de Conflictos
- f) Programa de acompañamiento en el retiro laboral
- g) Selección del Personal: perfil de cargo requerido, reclutamiento, preselección de candidatos, verificación de referencias, visitas domiciliarias, evaluación psicotécnica, entrevista.
- h) Comunicación y Relaciones efectivas en el contexto laboral
- i) Salud ocupacional (Sistema Integral de Riesgo Psicosocial)
- j) Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce Instituciones que presten servicios psicológicos en el área Organizacional?

6. Si su respuesta es SI, diga ¿Cuáles Instituciones?

---

---

7. ¿A través de que medios conoció la existencia de estas Instituciones?

---

---

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (pesos), por los servicios ofrecidos?

- a) \$20.000 - \$60.000                      c) \$150.000 - \$400.000  
b) \$80.000 - \$140.000                  d) \$500.000 - \$1.000.000

9. ¿Qué forma de pago sería más conveniente para cancelar el servicio?

- a) Por paquetes de varios servicios              b) Por cada servicio

10. ¿Por cuál(es) medio(s) le gustaría recibir información acerca de los servicios que podría prestar el CAPSI, en el área Organizacional?

- a) Periódico y/o revistas \_\_\_\_\_  
b) Televisión \_\_\_\_\_  
c) Radio \_\_\_\_\_  
d) Volantes \_\_\_\_\_  
e) Personalizada \_\_\_\_\_

11. ¿De acuerdo a los siguientes aspectos, cual(es) considera Usted(s) que deberían ser primordiales en los servicios ofrecidos por el CAPSI?

- a) Puntualidad \_\_\_\_\_  
b) Efectividad \_\_\_\_\_  
c) Cumplimiento \_\_\_\_\_  
d) Otros \_\_\_\_\_



A continuación, encontrará una serie de preguntas diseñadas con el objetivo de establecer las bases para la creación de un Centro de Asesoría y Consultoría psicológica. Le agradecemos que responda lo más sinceramente posible.

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿Ha realizado convenio con otras instituciones o personas para el préstamo de servicios psicológicos en el área Organizacional? Si _____ No _____
2. Si su respuesta es <u>Si</u> , diga ¿Qué Instituciones? _____ Si su respuesta es <u>NO</u> ¿por qué? _____ (pase a la 4)
3. De acuerdo a su experiencia, califique de 1 a 5 el servicio ofrecido por estas instituciones y/o personas, siendo 1 insuficiente y 5 excelente. a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5 Explique ¿Por qué? _____
4. De acuerdo al siguiente listado, marque con una x, los Servicios Organizacionales que le interesaría que tuviera el "CAPSI". a) Capacitación y Desarrollo Humano _____ b) Análisis y Descripción de Cargos _____ c) Evaluación de Desempeño _____ d) Estudio del Clima Organizacional _____ e) Resolución de Conflictos _____ f) Programa de Acompañamiento en el retiro laboral _____ g) Selección de Personal: perfil del cargo requerido _____ reclutamiento _____ preselección de _____ h) Candidatos _____ verificación de referencias _____ visitas domiciliarias _____ evaluación _____ i) Psicotécnica _____ entrevista _____ j) Salud Ocupacional _____ k) Comunicación y relaciones efectivas en el contexto _____ l) Organizacional. _____
5. ¿Conoce instituciones que presten servicios psicológicos en el área Organizacional? Si _____ No _____
6. Si su respuesta es <u>Si</u> , diga ¿Qué Instituciones? _____ Si su respuesta es <u>NO</u> , pase a la siguiente pregunta.
7. ¿A través de que medios conoció estas Instituciones? _____
8. ¿Cuánto estaría usted dispuest@ a pagar (pesos)? a. \$20.000 a 60.000 _____ b. \$80.000 a 140.000 _____ c. \$150.000 a 400.000 _____ d. \$500.000 a 1.000.000 _____
9. ¿Qué forma de pago sería más conveniente para cancelar el servicio psicológico? a. Por paquetes de varios servicios _____ b. Por cada servicio _____
10. ¿Por cuál(es) medio(s) de comunicación le gustaría recibir información a cerca de los servicios que podría prestar un Centro de Atención Psicológica en el área de la salud? a) Periódicos y/o revistas _____ e) Personalizada _____ b) Televisión _____ f) Internet _____ c) Radio _____ g) Otros _____ d) Volantes _____
14. ¿De acuerdo a los siguientes aspectos, cual (es) considera Usted (s) que deberían ser primordiales en los servicios ofrecidos por el CAPSI? a) Puntualidad _____ b) Efectividad _____ c) Cumplimiento _____ d) Profesionalismo _____ e) Objetividad _____ f) Todos los anteriores _____ g) Otros _____

Anexo D.           FORMATO DE SOLICITUD DEL SERVICIO



Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

Nombre del gerente: \_\_\_\_\_

Servicio a solicitar: \_\_\_\_\_

Número de asistentes: \_\_\_\_\_

Nivel o cargo al que va dirigido: \_\_\_\_\_

Anexo E.

CARTA DE ASENTACIÓN DEL CENTRO DE ASESORIA Y CONSULTORÍA  
PSICOLÓGICA EN AL ÁREA ORGANIZACIONAL.



Cartagena, Fecha  
Doctor (a)  
NOMBRE DEL GERENTE  
Gerente  
NOMBRE DE LA EMPRESA  
Cartagena

Reciba un cordial saludo:

La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar interesada en proporcionar herramientas para la Gestión del Talento Humano en las empresas Cartageneras, ha desarrollado a través del Programa de Psicología un portafolio de servicios Organizacionales, el cual facilitará la comprensión de los procesos que implica la Gestión del personal como una respuesta a las demandas cada vez más exigentes del entorno competitivo de las organizaciones.

Es nuestro interés, presentarle dicho portafolio de servicios con toda la información, el cual incluye objetivos y contenidos temáticos donde se evidencia la importancia de estos para el logro de los objetivos organizacionales.

Esperamos poder contribuir con sus metas empresariales, quedando a la espera de su pronta respuesta a nuestra propuesta.

Atentamente,

NOMBRE DIRECTORA DEL PROGRAMA

Directora del Programa de Psicología

Anexo F. FORMATO DE EVALUACIÓN DE SERVICIO (TALLERES, SEMINARIOS)



EVALUACIÓN

A continuación encontrará una serie de preguntas diseñadas con el objetivo de conocer teniendo en cuenta su experiencia, el desarrollo del programa al cual asintió. Esta información es de vital importancia, ya que nos permitirá reconocer falencias para así brindar un mejor servicio. Agradecemos sea muy sincero.

1. ¿Considera que se lograron los objetivos propuestos? \_\_\_\_\_

---

---

2. ¿Considera que la metodología utilizada por el expositor fue la más adecuada? \_\_\_\_\_

---

---

3. ¿Las condiciones en que se realizaron las actividades fueron optimas? \_\_\_\_\_

---

---

4. ¿Los recursos que se utilizaron durante las actividades les permitieron comprender mejor lo explicado? \_\_\_\_\_

---

---

5. ¿La atención brindada por el expositor fue excelente? \_\_\_\_\_

---

---

6. ¿La temática desarrollada estuvo acorde con sus expectativas? \_\_\_\_\_

---

---

SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_

---

---

¡Gracias por su colaboración!



Anexo H.

LISTA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

SOCIEDAD AEROPORTUARIA DE LA COSTA  
EMPRESA ELECTRICA, CASA DEL EMBOBINADOR  
CIRCULO DE VIAJES UNIVERSAL S.A  
CONTACTOS S.A  
CAMARA DE COMERCIO  
BANCO DE OCCIDENTE  
DROGUERIA DEL NORTE  
CONGELADOS FARAH  
COLPATRIA  
COMERPES LTDA.  
DISTRIBUIDORA COLOMBIA LTDA.  
ZONA FRANCA S.A  
ALGRANEL  
MUELLES EL BOSQUE  
ASERCO  
AVIATUR S.A  
ROLDAN S.I.A  
ALMACENAR S.A  
ARROCERAS DEL BOSQUE  
PURINA  
COREMAR LTDA  
POLLUX LTDA.  
OPERACIONES MARITIMAS LTDA.  
SERDAN  
COMPANIA DE SERVICIOS Y ADMINISTRACION  
OPERADORES PORTUARIOS S.A  
METROCAR S.A  
MUNDO LTDA.  
HERRERA Y DURAN  
ASTEMACO LTDA.  
HOTEL DECAMERON  
MISTER BABILLA S.A  
SERINCO S.A.  
HOTEL SOFITEL SANTA CLARA  
GEMA TOURS  
COMPUSISCA S.A.  
DISTRIBUIDORA COSTA NORTE LTDA.  
HOME MART S.A.  
BANCO CONAVI  
VIGILANTES MARITIMA COMERCIAL LTDA.  
VIGILAR LTDA.  
HOTEL CAPILLA DEL MAR  
ESPITIA IMPRESORES  
SURAMERICANA S.A.  
DISELCO LTDA.  
HOTEL CARIBE  
ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO  
DISCOS CARTAGENA  
CENTRO DE BUSEO MONAPRETA  
ETEC S.A.  
ALMACENES VIVERO S.A.

ELCO CARIBE S.A.  
JARDINES DE CARTAGENA LTDA.  
ARAUJO Y SEGOVIA S.A.  
SUPERALMACENES OLIMPICA  
DISTRICANDELARIA S.A.  
SERMACOL LTDA.  
INVERSIONES 2000 S.A.  
JOYERIA CARIBE S.A.  
COSTAVISION S.A.  
TERMINAL DE TRANSPORTE S.A.  
CREDINVER S.A.  
COMEXA S.A.  
L'NOTECA LTDA. VINERIA ITALIANA  
FRIGOCAR S.A.  
PEREIRA LTDA.  
SOCIEDAD PORTUARIA DE MAMONAL S.A.  
NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.

Nota: Las 19 empresas detalladas en color rojo, corresponden a aquellas que no contestaron la encuesta.

Anexo I. PORTAFOLIO DE SERVICIOS ORGANIZACIONALES DEL CENTRO DE  
ASESORIA Y CONSULTORIA PSICOLÓGICA



El estudio del Comportamiento Organizacional y de las organizaciones de éxito en particular ha validado cada vez más la efectividad del enfoque de Administración centrado en las personas.

Sin dudas el aporte de la Psicología aplicada al trabajo, ha contribuido de manera trascendental al desarrollo de procedimientos y prácticas que comprende este enfoque de administración.

Es por este motivo que el programa de Psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, pone a su disposición a las empresas locales sus servicios, con el fin de llevar a cabo procesos de asesorías y consultorías en:

1. Capacitación y Desarrollo Humano
2. Análisis y Descripción de cargos
3. Evaluación de Desempeño
4. Estudio del clima organizacional
5. Resolución de Conflictos
6. Programa de acompañamiento en el retiro laboral
7. Selección de personal
8. Salud Ocupacional
9. Comunicación y relaciones efectivas en el contexto organizacional

Objetivo General:

Brindar a las empresas cartageneras herramientas al nivel de servicios de Asesoría y Consultoría en el área Organizacional para facilitar los procesos de reacomodación en lo referente a la Gestión del Recurso Humano como clave para lograr mayor y mejores beneficios, y por ende para lograr contribuir en la producción de los servicios prestados por cada uno de ellos.

Objetivos específicos:

- Comprender como abordar la organización para aumentar su eficacia, interviniendo sobre la capacidad de las personas para enfrentar las diferentes situaciones que se presenten en el contexto organizacional.
- Fortalecer las competencias para el diseño, el manejo y la intervención, de las personas responsables de la gestión del personal, desde una perspectiva estratégica, para el logro de los objetivos organizacionales.

Portafolio de servicios organizacionales

#### 1. Capacitación y Desarrollo Humano

El centro de todo desarrollo debe ser el ser humano y, por lo tanto, el objeto del desarrollo es ampliar las oportunidades de los individuos. Esto se traduce en aspectos tales como: formación, el acceso a los ingresos, no como fin, sino como medio, para adquirir bienestar; la vida prolongada, los conocimientos, la libertad política, la seguridad personal, la participación comunitaria, la garantía de los derechos humanos.

De lo anterior se desprende que el Desarrollo Humano es un concepto holísta dado que abarca múltiples dimensiones, en el entendido de que es el resultado de un proceso complejo que incorpora factores sociales, económicos, demográficos, políticos, ambientales y culturales y que es el producto voluntades y corresponsabilidades sociales que está soportado sobre cuatro pilares fundamentales: Productividad, equidad, sostenibilidad y potenciación (Empowerment).

Objetivo General:

Brindar apoyo, asesoramiento, capacitación y actualización tanto a pequeña, mediana y grandes empresas públicas y privadas, con el fin de impulsar su desarrollo bajo una perspectiva de mejoramiento en el proceso de transformación en el campo organizacional.

Objetivos específicos:

- Realizar diagnósticos sobre las necesidades de capacitación en las organizaciones.
- Planear y ejecutar estrategias orientados hacia el desarrollo empresarial bajo el concepto del mejoramiento del recurso humano.

El programa se llevará a cabo a través de diversas fases compuestas de la siguiente forma :

Fases	Objetivos	Metodología	Horas
Diagnóstico de necesidades de la empresa. (Sí la empresa solicitante no lo posee).	Identificar las necesidades de temas de conocimientos y competencias específicas que se deben desarrollar en la organización.	Aplicación de instrumentos de evaluación y/o recolección de información a través de evaluaciones de desempeño, buzón de sugerencias, necesidades de la organización y el plan estratégico de la misma.	10 horas
Diseño de estrategias de formación, capacitación y desarrollo dependiendo de las necesidades de la empresa.	Determinar los contenidos, enfoques y estrategias de formación empresarial.	-Trabajo en equipo -Revisión bibliográfica de cada temática.	10 horas
Realización y aplicación de procesos de formación.	Implementar estrategias de formación y desarrollo de los contenidos establecidos para cada temática.	-Talleres -Conferencias -Seminarios Temas: Trabajo en equipo, liderazgo, manejo del tiempo, actitud frente al cambio, entre otros.	8 horas
Evaluación de la calidad del servicio	Determinar el impacto, nivel de aprendizaje, aplicación de conceptos adquiridos con el fin de retroalimentar la empresa cliente.	-Diseño de instrumentos de evaluación (encuestas). -Realización de mediciones de transferencia al punto de trabajo: observaciones y seguimiento.	5 horas

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario contar con los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, así como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el número de asistentes establecidos.
- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación óptima.
- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pápelo grafo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

## 2. Análisis Y Descripción De Cargos

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

### Objetivo General:

Obtener un currículo de información de carácter sistemático que se constituya en una herramienta de apoyo para la gestión administradora en materias de definición de roles, selección y crecimiento planificado de las tareas.

Objetivos específicos:

- Establecer una definición clara de la línea de autoridad y de las responsabilidades de cada cargo.
- Determinar el perfil psicotécnico y de competencias del futuro ocupante.
- Ordenar el flujo de información, evitando conflictos y la superposición en la ejecución de actividades.

El servicio se llevará a cabo a través de diversas fases compuestas de la siguiente forma:

Fases	Objetivos	Metodología	Hora
Contacto inicial con la empresa solicitante	Conocer las características de la empresa: Diseño, organización, etc., con el fin de conocer las generalidades de la empresa.	-Entrevista -Observación	3 horas
Diseño de los instrumentos para la recolección de los cargos de acuerdo a las características de la organización y al objetivo del proceso requerido.	Utilizar instrumentos confiables, pertinentes y válidos para la recolección de datos.	-Seguimientos de normas de calidad -Conocimientos de las necesidades de la organización -Utilización de software de análisis de cargos	16 horas
Aplicación de los instrumentos de información y recolección de datos	Conocer las características del cargo.	-Aplicación de cuestionarios -Entrevista -Observación directa -Reuniones de trabajo	Para 50 empleados cada cargo 3 Horas
Análisis de la información recolectada	Organizar y sistematizar la información requerida, con el fin de establecer los perfiles de cada cargo.	-Trabajo en equipo -Reuniones de trabajo	Cada cargo/2 horas
Proceso de validación de los perfiles	Garantizar la validez y la confiabilidad de la descripción	-Entrevistas individuales	1 hora/cargo

	realizada y de pertenencia con las condiciones y características reales del cargo.		
--	--	--	--

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario contar con los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, así como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el número de asistentes establecidos.
- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación óptima.
- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pápelografo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

### 3. Evaluación De Desempeño

Es vital para una organización mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre empleados y supervisores sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos.

La Evaluación de Desempeño debe desarrollarse a la medida de cada empresa y además conseguir una efectiva participación de todos, lo que se consigue solamente cuando la misma es abordada como un instrumento de desarrollo y no punitivo.

Objetivo General:

Proporcionar una base sólida de información sobre la conducta laboral de la Empresa, logrando un sistema de desarrollo de la misma.

Objetivos específicos:

- Definir el grado de contribución de cada empleado a la organización.
- Promover el auto conocimiento y autonomía de los empleados.
- Obtener datos para definir remuneraciones y promociones.
- Recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

El programa se desarrollará a través de diversas fases compuesta de la siguiente manera:

Fases	Objetivos	Metodología	Hora
Recoger información de la organización referente a las características de los cargos y los factores que se desea evaluar	Conocer las características organizacionales con el fin de seleccionar el sistema de evaluación que más se adapte a las condiciones de la empresa	-Lecturas -Revisión de documentos como: plan estratégico, manual de funciones, y perfil de cargos	8 horas
Diseñar el sistema de evaluación de desempeño para la empresa cliente	Utilizar un sistema confiable, pertinente y válido para la recolección de datos	-Trabajo en equipo -Consulta bibliográfica especializada	16 horas
Capacitación y sensibilización a los evaluadores	Garantizar una aplicación confiable, objetiva y segura del sistema de evaluación.	-Taller	4 horas
Aplicación del sistema de evaluación	Valorar el comportamiento de los empleados de manera objetiva y sistemática.	-Seguir las instrucciones del sistema de evaluación -Control de variables	2 horas
Análisis de la información	Organizar y sistematizar los resultados para determinar los niveles de desempeño con el	-Trabajo en equipo -Análisis estadístico cualitativo y cuantitativo	32 horas

	fin de tomar decisiones respecto a promociones, ascensos, incentivos y necesidades de capacitación.		
--	---	--	--

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario contar con los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, así como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el número de asistentes establecidos.
- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación óptima.
- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pápelografo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### 4. Estudio Del Clima Organizacional

Los Estudios de Clima Organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa.

Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos. Así es, como es necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Objetivo General:

Obtener información valida y confiable sobre la dinámica interna de la empresa como apoyo a la gestión administrativa.

Objetivos específicos:

- Optimizar el clima a través de estrategias de Intervención.
- Lograr un clima humano y armónico para un mejor desempeño laboral
- Obtener mejores canales de comunicación e identificación con la Empresa.

El servicio se desarrollará a través de la ejecución de fases, compuestas de la siguiente manera:

Fases	Objetivos	Metodología	Hora
Contacto inicial con la empresa cliente	Conocer las características, intereses, motivos de evaluación para determinar el tipo de prueba a aplicar	-Entrevista -Observación directa	2 horas
Preparación y aplicación del instrumento seleccionado	Conocer las características referentes al clima de la organización, con el fin de crear un instrumento pertinente, válido y confiable.	-Seguir las instrucciones de la prueba -Control de variables	3 horas
Procesamiento, calificación y análisis de los resultados	Describir en términos cualitativos y cuantitativos los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones en que se compone el clima organizacional.	-Trabajo en equipo -Utilización de software estadísticos -Utilización de software de la prueba	8 horas
Entrega de informes, conclusiones, recomendación y plan de intervención	Propiciar un plan de optimización con el fin de mejorar el clima organizacional.	-Análisis descriptivo - Diseño del plan de intervención basado en los parámetros del enfoque organizacional	10 horas

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario tener los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, así como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el número de asistentes establecidos.
- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación óptima.
- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pánepelgrafo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

## 5. Resolución De Conflictos

El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses. La capacidad de comprender y diagnosticar en forma correcta el conflicto es fundamental para administrarlo. La administración del conflicto consiste de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación y otras intervenciones creadas, para evitar un conflicto innecesario y reducir o solucionar el conflicto excesivo.

### Objetivo General:

Promover, en el ámbito empresarial y organizacional la conciliación como estrategia eficaz para suplir las barreras que obstaculizan la relación entre personas y grupos, y como la alternativa recomendable en el manejo de la diferencia y el conflicto.

### Objetivos específicos:

- Promover una reflexión en torno al conflicto como parte inevitable de la cotidianidad y de la evolución.
- Considerar la conciliación como alternativa al conflicto y diferenciarla de otras formas de negociación.
- Desplegar el ejercicio de las destrezas de la comunicación conciliadora.

El servicio se desarrollará a través de la ejecución de fases, compuestas de la siguiente manera:

Fases	Objetivos	Metodología	Hora
Diagnóstico de las características de los conflictos en la organización y las habilidades de los miembros de la misma para lograr la resolución del conflicto.	Conocer cuales son los conflictos típicos de la organización y su forma de abordarlos para llegar a una solución.	-Entrevista -Aplicación de pruebas: Estilo de negociación	4 horas
Análisis de los resultados	Describir el perfil de afrontamiento, de negociación, y conflicto de la empresa con el fin de diseñar las estrategias de intervención.	-Trabajo en equipo -Software de la prueba -Software estadístico	4 horas
Diseño de estrategias de intervención para desarrollar habilidades de negociación y solución de conflictos	Desarrollar programas de intervención acorde con el diagnóstico realizado en la organización	-Talleres -Entrenamiento experiencial	16 horas

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario contar con los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el numero de asistentes establecidos.
- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación optima.
- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pápelografo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### 6. Programa De Acompañamiento En El Retiro Laboral (Outplacement)

El Outplacement son programas de acompañamiento a los trabajadores próximos a retirarse de una organización, a través de los cuales, se ofrece un asesoramiento necesario, para la realización de una transición no traumática en su carrera profesional, con el fin de obtener un nuevo trabajo en otra compañía distinta en el menor tiempo posible o para el desarrollo de nuevas competencias u opciones de negocio. De esta forma, se amortiguan de una manera efectiva, los perjuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de recolocación en una empresa o cambio de situación laboral.

##### Objetivo General:

Brindar asesoría a las empresas locales en lo concerniente a como llevar satisfactoriamente para la misma y el empleado, el proceso de retiro laboral, con el fin de que este no interfiera con el clima y la imagen de la empresa.

##### Objetivos específicos:

- Mejorar y mantener el clima de la empresa, así como orientarla en la gestión del cambio en cuanto a situaciones de duelo, resistencias y conflictos.
- Reducir los niveles de estrés en los empleados y la empresa cuando se lleven a cabo procesos de retiro laboral.
- Mejorar la producción e incrementar el sentido de pertenencia.

Este servicio se llevará a cabo a través de la ejecución de fases, compuestas de la siguiente forma:

Fases	Objetivos	Metodología	Hora
Contacto inicial con la empresa cliente	Conocer las generalidades de la empresa con el fin de brindar una asesoría acorde con	-Entrevista	3 horas

	lo requerido por la empresa cliente		
Asesoría legal	Evaluar y determinar las vías legales de retiro, terminación de contratos, liquidación de acreencias y conciliaciones laborales.	-Entrevista	2 horas
Programa de sensibilización al cambio	Preparar a los candidatos que se encuentran en el programa de retiro laboral, con el fin de minimizar el impacto de su salida de la organización	-Taller	4 horas
Entrevistas individuales de retiro	Conocer las expectativas de cada persona en cuanto a su nuevo proyecto de vida y condición.	-Entrevista	1 hora
Programa de adaptación laboral	Identificación de nuevas alternativas de trabajo, generación de empleo en las personas que se encuentran en lista de retiro.	-Talleres donde se manejen temas como: creación de empresas, creatividad, identificación de nuevos talentos, visualización de futuros negocios.	8 horas

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario contar con los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, así como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el número de asistentes establecidos.
- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación optima.

- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pápelografo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

## 7. Selección Del Personal

Por medio del proceso de reclutamiento y selección del personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos y la empresa no logran los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

### Objetivo General:

Elegir al o los candidatos más idóneos en todos los niveles de la estructura organizacional, ya sea en el área comercial, administrativa y/o productiva, que cumplan con las exigencias y características del cargo.

### Objetivos Específicos:

- Evaluar de manera técnica y confiable las características de los aspirantes a un cargo, con el fin de elegir al más idóneo para este.
- Descubrir las características de personalidad y nivel de habilidades que puedan ser contraindicadas al cargo y/o cultura organizacional.
- Obtener mayor adecuación al cargo entre los candidatos elegidos.
- Aumentar la productividad y motivación Laboral (mayor eficiencia y eficacia).

Este servicio se llevará a cabo a través de la ejecución de fases, compuestas de la siguiente forma:

Fases	Objetivos	Metodología	Hora
Contacto inicial con la empresa solicitante	Conocer las generalidades de la empresa, perfiles de los cargos, y expectativas acerca del recurso humano y el proceso de selección.	-Entrevista	2 horas
Reclutamiento	Obtener información sobre los posibles candidatos de los cargos vacantes.	-Trabajo en equipo -Consultar fuentes de reclutamiento: bases de datos, gremios, páginas web, etc.,	24 horas
Proceso de preselección	Analizar las hojas de vida con el fin de preseleccionar aquellas que más se ajusten al perfil requerido.	-Trabajo en equipo: Revisión de hojas de vida. Comparación de perfiles.	4 horas
Aplicación de pruebas psicológicas	Obtener información acerca de las preferencias y habilidades de los perfiles de cada cargo.	-Seguir instrucciones de la prueba	4 horas
Análisis de los resultados y presentación de informes de los candidatos	Organizar los resultados con el fin de facilitar el proceso de toma de decisiones	-Trabajo en equipo -Utilización de software de la prueba -Análisis cuantitativo y cualitativo de la información.	8 horas

Visita Domiciliaria	Conocer las condiciones socioeconómicas de los candidatos con más probabilidades de ser vinculados a la empresa cliente.	-Entrevista -Observación directa	2 horas
Entrevista de selección	Conocer y corroborar la información recopilada en el proceso de selección.	-Entrevista estructurada	1 hora
Entrega de informe final	Facilitar el proceso de toma de decisiones y asesoría a la empresa cliente.	-Análisis descriptivo	1 hora

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario contar con los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, así como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el número de asistentes establecidos.
- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación óptima.
- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pánepelgrafo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

## 8. SALUD OCUPACIONAL

"Es el conjunto de actividades multidisciplinarias, encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de la población trabajadora, para protegerlos de los riesgos de su ocupación y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas y psicológicas" (OIT).

Objetivos Generales:

Brindar apoyo a las empresas en los programas de Salud Ocupacional, con el fin de prevenir situaciones de inseguridad laboral y propiciar un ambiente laboral higiénico, sano y seguro.

Objetivos específicos:

- Proponer a las empresas programas de prevención, sobre los riesgos derivados de las condiciones de trabajo.
- Vigilar y Controlar los diferentes factores de riesgo a los cuales se puedan ver expuestos los empleados.

Este servicio se llevará a cabo a través de la ejecución de fases, compuestas de la siguiente forma:

Fases	Objetivos	Metodología	Hora
Contacto inicial con la empresa cliente	Conocer el panorama de riesgos y el programa de salud ocupacional que maneja la empresa.	-Entrevista -Lectura de documentos: plan estratégico, etc.	2 horas
Actividades de formación, sensibilización y apoyo al programa de salud ocupacional.	Brindar asesoría técnica y científica en temas específicos relacionados con la salud ocupacional.	-Talleres en temas como: manejo de estrés, inteligencia emocional, habilidades comunicativas.	8 horas

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario contar con los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, así como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el número de asistentes establecidos.
- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación optima.
- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pápelografo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### 9. Comunicación Y Relaciones Efectivas En El Contexto Organizacional

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben. Al igual que las personas, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que exista una coordinación en el trabajo, lo que provocaría en últimas el colapso de las organizaciones. También la cooperación se vuelve imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás sus necesidades y opiniones. Puede decirse entonces sin género de duda que cada acto de comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

Objetivo General:

Diseñar estrategias efectivas en el contexto organizacional, a través de procedimientos y prácticas que ofrezcan alternativas de solución a los conflictos subyacentes de la comunicación, con el fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

Objetivos específicos:

- Identificar los obstáculos en las redes de comunicación con el fin de promover elementos esenciales para la mejora de la comunicación organizacional.
- Disminuir los riesgos y efectos negativos que pueden desencadenarse al interior de la organización, a través del implemento de estrategias para la mejora de la comunicación organizacional.

Este servicio se llevará a cabo a través de la ejecución de fases, compuestas de la siguiente forma:

Fases	Objetivos	Metodología	Hora
Diagnóstico de las características de los tipos de comunicación que se dan en la organización cliente.	Conocer las características generales de los estilos de comunicación.	- Aplicación de prueba Entrevista Observación directa	8 horas
Diseño de un programa de intervención y mejoramiento de la comunicación organizacional	Implementar una metodología ajustada al diagnóstico obtenido en cuanto a las falencias de los estilos de comunicación en la organización	- Revisión bibliográfica Trabajo en equipo	8 horas
Implementación del programa	Desarrollar las habilidades comunicativas en los miembros de la organización.	- Taller	8 horas
Entrega de informe con recomendaciones y seguimiento	Proporcionar a la empresa cliente los resultados y recomendaciones pertinentes para la mejora de los estilos de comunicación de la empresa.	- Análisis descriptivo	2 horas

Para desarrollar las fases establecidas por este servicio es necesario contar con los recursos humanos y tecnológicos que se presentan en el cuadro, así como las siguientes condiciones físicas:

- Salón amplio para el número de asistentes establecidos.

- Silla con brazo por cada asistente.
- Iluminación y ventilación óptima.
- Minimización y/o eliminación de fuentes perturbadoras: ruido, interferencias de personas ajenas al programa.
- Utilización de equipos tecnológicos: Video Bean, Retroproyector, pánelógrafo y/o tablero.

Estas condiciones permitirán que el desarrollo del programa se realice de manera óptima y efectiva para los asistentes, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

*Nota: A partir del segundo año se ampliará el portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades observadas en las empresas durante el primer año, por lo tanto servicios como gestión de competencias, estudio de salario, gestión del conocimiento y capital humano, serían los que acrecentarían el portafolio de servicios del área organizacional del CAPSI. Estos servicios se tienen en cuenta debido a las sugerencias de expertos en el área organizacional, ya que son considerados como novedosos y necesarios para lograr las metas empresariales.*

