

**DISEÑO Y ANALISIS ORGANIZACIONAL APLICADO AL PROYECTO
PARQUE ACUALAGO**

LAURA JOHANNA MARIÑO FAJARDO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMÉCANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2010

**DISEÑO Y ANALISIS ORGANIZACIONAL APLICADO AL PROYECTO
PARQUE ACUALAGO**

LAURA JOHANNA MARIÑO FAJARDO

**Proyecto de grado para optar al título de
Ingeniera Industrial**

Director

ING. ORLANDO E. CONTRERAS

Tutor

SR. RAFAEL ARDILA DUARTE

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMÉCANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2010

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros agradecimientos:

Al Señor Rafael Ardila Duarte, por brindarme la oportunidad de aprender con
Acualago.

Al Ingeniero Orlando Contreras, por creer en este proyecto y por sus valiosos
y oportunos aportes en el direccionamiento del mismo

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. OBJETIVOS	17
1.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
1.3 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN	18
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.5 ALCANCE DEL PROYECTO	22
2. ENTENDIENDO EL NEGOCIO, DEFINICION DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	23
2.1 LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO	23
2.1.1 La Industria del Turismo en Colombia y Santander.	24
2.2 LOS INVERSIONISTAS, LOS COMPETIDORES	26
2.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	27
2.3.1 Misión:	27
2.3.2 Visión:	27
2.3.4 Políticas de Calidad	28
2.4 EL MODELO DE NEGOCIO DEL PARQUE ACUÁTICO ACUALAGO, ESQUEMA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.	29
3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA	33
3.1 PROSPECCIÓN DEL FUTURO DESEABLE ENFOCADO AL TALENTO HUMANO	33
3.2 ESQUEMA BÁSICO DE LA ESTRATEGIA DEL RECURSO HUMANO	35
3.3 PLANEACIÓN Y NECESIDADES DEL TALENTO HUMANO	36
3.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA ENTRE EL MERCADO LABORAL Y EL DE RECURSOS HUMANOS.	38
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42

4. DISEÑO, ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS.	45
4.1 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	45
4.1.1 Competencias generales	47
4.1.2 Competencias Específicas	48
4.2 DISEÑO DE CARGO	50
4.2.1 Análisis y Descripción de perfiles de cargo	51
5. COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO	53
5.1 REMUNERACIÓN	53
5.1.1 Diseño de la estructura salarial	56
5.1.2. Costos administrativos de personal en el proyecto como insumo para la evaluación financiera del mismo.	70
5.3 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES	75
6. SUBSISTEMAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	77
6. 1 ADMISIÓN DE PERSONAL	77
6.1.1 Reclutamiento	77
6.1.2 Selección de personal	82
6.1.3 Métodos óptimos de vinculación de colaboradores	86
6.2 Aplicación del personal	92
6.2.1 Orientación de las personas	92
6.2. 2 Evaluación de desempeño	96
6.3. Desarrollo del Talento Humano	100
6.3.1 Entrenamiento, capacitación, comunicación	101
6.3.2 Desarrollo de carrera	106
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	112

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla N. 1. Lugares Turísticos en Santander	25
Tabla N. 2. Requerimientos de personal	37
Tabla N. 3. Mercado laboral en que predomina la oferta y la demanda	38
Tabla N. 4. Parques Acuáticos en Colombia	39
Tabla N. 5 Centro de formación para Cargos específicos	41
Tabla N.6 Cargos principales a valorar	57
Tabla N. 7. Progresiones de la escala de puntos	58
Tabla N.8. Requisitos intelectuales-Nivel de escolaridad	59
Tabla N.9. Requisitos intelectuales-Esfuerzo mental	59
Tabla N. 10. Requisitos intelectuales-Experiencia	60
Tabla N.11. Requisitos físicos-Esfuerzo y habilidades físicas	60
Tabla N.12. Responsabilidad por supervisión	61
Tabla N. 13. Responsabilidad por materiales, equipos o herramientas	61
Tabla N. 14. Responsabilidad por dinero o documentos confidenciales	62
Tabla N.15. Condiciones de trabajo-Riesgo	62
Tabla N.16. Escala de puntos	63
Tabla N. 17. Requisitos intelectuales. Grado vs Puntos	63
Tabla N. 18. Requisitos físicos-Esfuerzo y Habilidades físicas	64
Tabla N. 19. Responsabilidades por supervisión de personas, materiales equipos o herramientas y dinero o documentos confidenciales	65
Tabla N. 20. Condiciones de trabajo	66
Tabla N. 21. Evaluación de cargos	67
Tabla N. 22. Salarios para cada cargo, con Parafiscales y prestaciones sociales	69
Tabla N.23. Aportes Parafiscales	70
Tabla N. 24 . Aporte Prestacional	70
Tabla N. 25. Formulacion estrategica del programa de incentivos	73
Tabla N. 26. Proceso de reclutamiento	80

Tabla N. 27. Forma de solicitud de empleo	81
Tabla N. 28. Proceso de Selección de Personal	84
Tabla N. 29. Comparativo de ambos tipos de contratos	87
Tabla N. 30. Modalidades de contratación	89
Tabla N.31 Orientación de personas	94
Tabla N. 32. Tipo de evaluación de desempeño	97
Tabla N. 33. Procedimiento de la evaluación de desempeño	99
Tabla N. 34. Pasos para la realización del proceso de Capacitación	103

LISTA DE GRAFICAS

	Pág
Grafica N. 1. Contenido del proyecto	16
Grafica N. 2. Formulación de la estrategia Corporativa	30
Grafica N. 3. Organigrama	44
Gráfica N. 4. Factores de evaluación	58

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Estudio De Mercados Para Acualago	113
Anexo 2 _Responsabilidad Social	117
Anexo 3 Cuadro Comparativo De Opciones De Recreacion En Bucaramanga Y Su Area Metropolitana	119
Anexo 4. Acta De Constitución De La Corporación	120
Anexo 5. Costos De Contratación Directa Y Por Est Para Personal Tiempo Completo	126
Anexo 6- Comparación De Costos De Nómina De Personal Temporal A Contratar Por Directamente O Por EST	127
Anexo 7. Costos Administrativos	128
Anexo 8. Variables De Proyección Financiera	131
Anexo 9 Pyg	133
Anezo 10: Tabla De Salarios Según Sugerencia De La Autora Para La Contratación De Los Cargos Con Prestaciones Sociales	134
Anexo 11 Perfiles De Todos Los Cargo De Acualago	135

RESUMEN

TITULO: DISEÑO Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL APLICADO AL PROYECTO PARQUE ACUALAGO*

AUTORA: LAURA JOHANNA MARIÑO FAJARDO**

PALABRAS CLAVES: Análisis organizacional, Estructura organizacional, Talento Humano, Competencias, Compensación, Desarrollo de carrera.

DESCRIPCION: El presente trabajo de grado, tiene como principal fin la formulación del diseño y análisis organizacional aplicado al parque acuático **Acualago**, a través del desarrollo de los procesos que lo conforman. Permitiendo con ello el constituir una estructura sólida para la organización, con la vinculación apropiada de colaboradores y excelentes estándares de calidad en los procesos que promuevan un alto nivel de competitividad en el mercado del entretenimiento. Por lo tanto, a grandes rasgos se toma como punto de partida, la formulación de la infraestructura estratégica comprendida por misión, visión, objetivos, y políticas organizacionales, para continuar con el diseño de la estructura organizacional del parque acuático. Posteriormente, se presenta el diseño de los procesos que hacen parte del sistema de Gestión del talento humano: aplicación (orientación, diseño de cargos y evaluación del desempeño) admisión (reclutamiento y selección) y compensación (elaboración de la estructura salarial y proceso de compensación establecido). Adicionalmente se presenta un análisis de alternativas de contratación del personal y el valor total de la nómina como insumo para la evaluación financiera del proyecto. Se finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, dirigidas a optimizar la formulación e implementación de las etapas propuestas en estudios posteriores.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Ing. CONTRERAS PACHECO, Orlando Enrique. Codirector: Rafael Ardila Duarte.

SUMMARY

TITLE: ORGANIZATIONAL DESIGN AND ANALYSIS APPLIED TO “ACUALAGO PARK”*

AUTHOR: LAURA JOHANNA MARIÑO FAJARDO**

KEY WORDS: Organizational Analysis, Organizational Structure, Human Resource, competencies, Compensation, Career Development.

DESCRIPTION: This grading work has as the main objective the design formulation and organizational analysis applied to the aquatic park called Acualago through the process that makes part of it. Thereby this allows a solid structure for the organization, by hiring skilled and motivated staff and excellent quality standards in the processes stimulating a high level of competitiveness in the entertainment market. Therefore, the formulation of strategic infrastructure including the mission, vision, objectives and organizational policies, was taken as a starting point. Then, continues with the design of the organizational structure of the water park. Followed by the design of the processes that makes part of the human talent management system: application (orientation, positions design and performance evaluation) admission (recruitment and selection) and compensation (salary structure elaboration and established compensation process). At the same time, an additional analysis of different alternatives for hiring personal are presented together with the total value of the payroll as an input for the project financial evaluation.

It ends with the presentation of the conclusions and recommendations to optimize the formulation and implementation of the phases propose in further studies.

* Grading work

** Faculty of Physical and Mechanics Engineering, School of Industrial and Management Studies .
Director: Ing. Orando Enrique Contreras Pacheco. Codirector: Rafael Ardila Duarte.

INTRODUCCIÓN

La empresa es un conjunto de capital humano, tecnológico, económico que se encuentra organizado para satisfacer las necesidades del mercado o de mejorar las condiciones que ya existen por medio de la prestación de un servicio que debe estar fundamentado en actividades diseñadas para alcanzar la visión, misión y objetivos institucionales estratégicos principalmente enfocados en el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios.

De ahí que, las organizaciones actualmente se enfrentan a innumerables exigencias dentro de los mercados, siendo éstos más competitivos, demandantes y globalizados, factores que requieren de una excelente planeación, organización, dirección y control acordes a un plan estratégico donde el recurso humano juega un papel primordial en la consecución de estos logros planteados.

Por ello, para la creación de cualquier empresa es transcendental establecer sus procesos organizacionales centrados necesariamente en la selección y reclutamiento de su personal, en el diseño de sus cargos basados en un modelo de competencias donde queden explícitas las funciones que va a ejecutar, su evaluación de desempeño que le permitirá medir el desarrollo de su trabajo desde una perspectiva global que no solo tiene en cuenta su auto evaluación sino la visión de las personas que observan y están directamente relacionadas con su labor, sus remuneraciones e incentivos que son aspectos primordiales en la satisfacción laboral y el programa de capacitación que tendrá como fin la actualización y reforzamiento de los conocimientos y habilidades que se requieren para poder ofrecer el mejor servicio.

Bajo este enfoque, La Corporación para la Promoción de la Recreación y Correcta utilización del Tiempo Libre, y su proyecto **Acualago** nacen como una organización que tiene como fin satisfacer las necesidades de diversión y esparcimiento de la población santandereana, y sus visitantes, ofreciendo un espacio, centrado en el manejo del agua como medio recreativo y de entretenimiento, con una oferta de atracciones innovadoras y de alto impacto para la región.

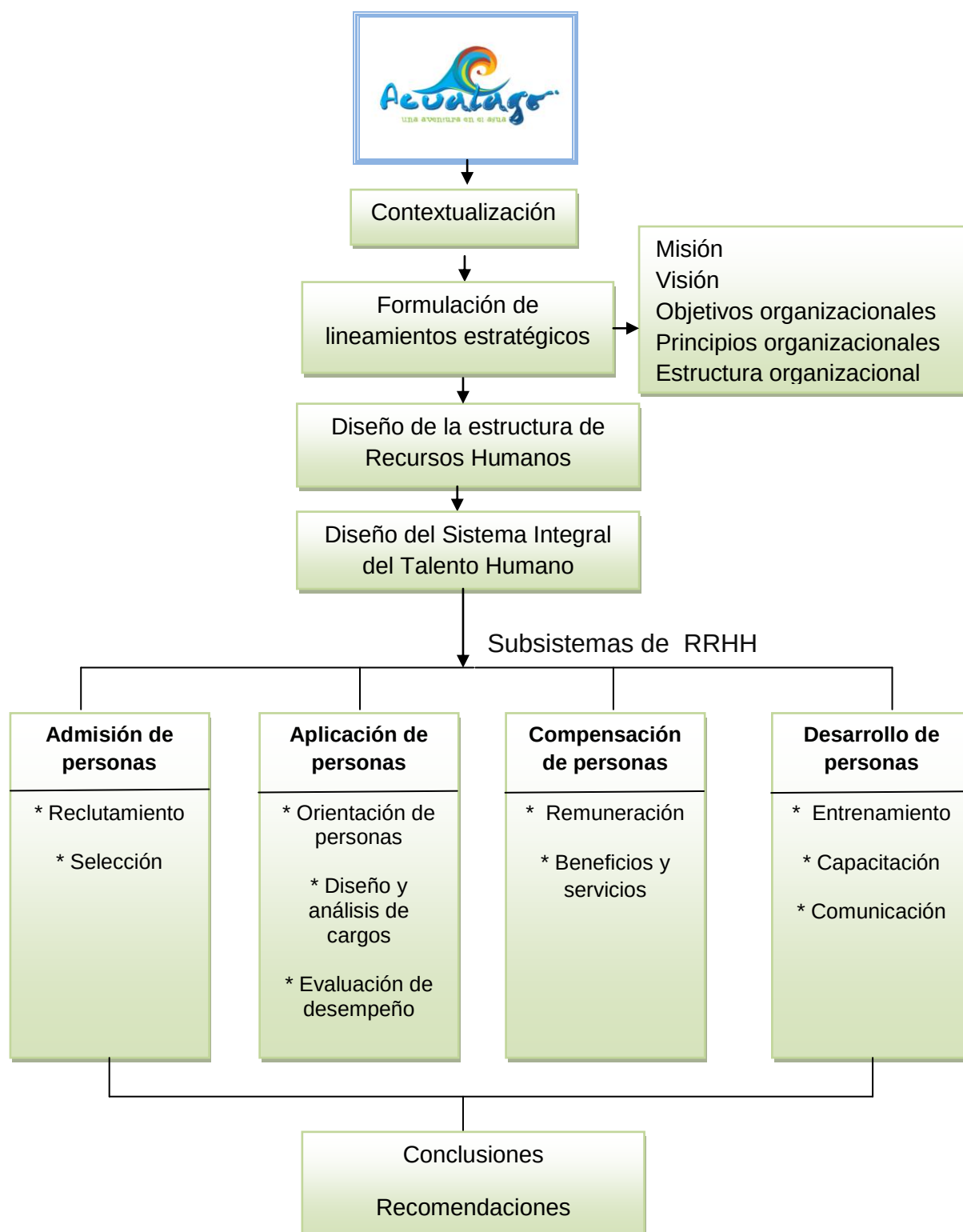
De esta manera para la construcción de la estrategia del negocio y visualizando la percepción que se pretende obtener de la sociedad, **Acualago**, toma como ejemplo la estrategia de los parques de diversiones de Walt Disney, donde el eje central es El cliente, el cual es visto como un invitado donde es atendido de forma cordial haciéndolo sentir especial e importante para la organización y generando así una experiencia muy agradable y una imagen positiva en los visitantes.

Por tal motivo, **Acualago** debe contar con un personal de excelencia que tenga la pericia necesaria para la atención de las inquietudes y demandas de sus invitados, por lo que requiere de un diseño organizacional estratégico y eficaz en todos sus procesos, principalmente en la elaboración de perfiles de cargos que estén basados en el modelo de competencias donde se especifique las competencias generales y específicas que deben tener sus trabajadores en el desempeño ideal de sus funciones.

De esta manera este proyecto, plantea un diseño y análisis organizacional que contempla factores importantes como son: los lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos, principios y estructura organizacional), diseño de la estrategia de recursos humanos, los subsistemas de la gestión de talento humano (Admisión, reclutamiento y selección), aplicación del personal (Orientación de las personas, diseño y perfil de cargo, evaluación de desempeño) y compensación de las personas (remuneración, incentivos y plan de beneficio social); todo esto para el buen funcionamiento, desarrollo y crecimiento del parque acuático y los proyectos que la Corporación lleve a cabo.

A continuación se presenta un diagrama que permite contextualizar el contenido de este proyecto:

Grafica N. 1. Contenido del proyecto



Fuente: Autora del proyecto

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Construir el diseño y análisis organizacional aplicado al proyecto del Parque **Acualago**.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Desarrollar el análisis de la oferta y la demanda entre el mercado laboral y el de mercado de recursos humanos, aplicado al plan de vinculaciones del proyecto.
- Generar una propuesta de estructura organizacional y necesidad de personal para la Corporación para la Promoción de la Recreación y Correcta utilización del Tiempo Libre.
- Establecer los costos de talento humano, que sirvan como insumo para la evaluación financiera del proyecto
- Realizar la evaluación de alternativas referentes a la contratación de las personas para el proyecto
- Diseñar el programa de incorporación y orientación de talento humano
- Diseñar, documentar y analizar los cargos de la Corporación.
- Construir el programa de compensación del talento humano para los colaboradores de la Corporación.
- Diseñar el programa de capacitación, entrenamiento y desarrollo de carrera de los colaboradores de la Corporación.

1.3 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

El Parque Recreacional El Lago en el municipio de Floridablanca, tal y como se conocía, se constituía en el único parque de diversiones permanente de Bucaramanga y su Área Metropolitana con una afluencia de aproximadamente 13.000 personas mensualmente. Contaba con una variedad de 18 atracciones aproximadamente desde hace más de 25 años, y era evidente su deterioro y pérdida de vigencia.

El parque pertenece actualmente a la Lotería de Santander y estaba en calidad de arriendo funcionando bajo la administración de la empresa “Ferias y Eventos” de Cali. El contrato de arrendamiento estaba siendo renovado cada tres meses, y según lo acordado entre la Corporación para la Promoción de la Recreación y Correcta utilización del Tiempo Libre con la Lotería de Santander, no se renovó el contrato a “Ferias y Eventos” entregando estos el predio el día 15 de Septiembre del presente año para arrendar el lote a la Corporación y llevar a cabo la construcción del parque acuático.

Atendiendo la situación en la que se encontraba el mencionado parque y con una necesidad creciente de alternativas para el turismo y el entretenimiento en el mercado regional, se creó *La Corporación para la Promoción de la Recreación y Correcta utilización del Tiempo Libre*; la cual cobija el proyecto específico de un **parque de diversiones acuático** que se desarrollará en los 60.000 metros cuadrados donde se encuentra el Parque el Lago, con una inversión aproximada de \$12.000'000.000. Este proyecto tendrá un gran impacto en la comunidad santandereana y es una inmejorable oportunidad para el mejoramiento integral del Parque El Lago teniendo en cuenta las ventajas de cierta infraestructura existente y del lago mismo, que es sumamente aprovechable para el parque acuático.

Paralelamente al estudio organizacional propuesto a través del presente proyecto de grado, se han llevando a cabo estudios financieros, de mercados

(ver anexo 1), de impacto ambiental, social y levantamientos topográficos entre otros, bajo la responsabilidad del Consultorio de Servicios Empresariales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, y la empresa constructora PROURBE, bajo los lineamientos de los diseños que ya existen, hechos por la compañía multinacional GREAT PARKS¹, la cual cuenta con proyectos en más de 40 países y 22 años de experiencia, se dedica al diseño, construcción y equipamiento de todo tipo de parques, con especialidad en Parques Acuáticos y Temáticos.

Actualmente el proyecto después de recorrer el conducto regular en la Asamblea Departamental y luego de estar en el ***Banco de Proyectos de Inversión Pública de la Secretaría de Planeación Departamental***, ya fueron aprobados y desembolsados los recursos comprometidos por parte de la Gobernación de Santander

Es importante resaltar que esta labor es una iniciativa desinteresada del Sr. Rafael Ardila Duarte, reconocido empresario Santandereano presidente de la Consejo Directivo de Distribuidora Rayco SA, y de importantes entidades en la región. Es él quien se ha encargado de darle vida y poner en marcha esta idea, socializando el proyecto con otras entidades públicas y privadas, en busca de aportes que lo hicieren posible, y además ha financiado completamente el máster plan realizado por Great Parks y los estudios iniciales del proyecto.

El Sr. Rafael Ardila Duarte, a través de la Distribuidora Rayco, busca con su política de responsabilidad social (ver anexo 2) ofrecer más y mejores espacios de cultura, diversión y sano esparcimiento, que funcionan como una estrategia preventiva ante las problemáticas sociales a las que está expuesta la población que habita en Santander, ofreciendo a las familias actividades recreativas que contribuyan al aprovechamiento del tiempo libre.

Por estas razones explicadas anteriormente, Distribuidora Rayco S.A que además hace parte de los miembros fundadores por sus aportes, ha

¹ Empresa proveedora en España, Estados Unidos, El Salvador, de parques como Siam Parks y de los parques Disney. Visitar para más información www.great-parks.com

contribuido e impulsado el deporte y educación en la región con patrocinio, donaciones y acompañamiento.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Santander se ha convertido en un interesante destino turístico en Colombia y en el mundo, demostrado en el incremento del número de visitantes al municipio en los últimos años (según estadísticas del Ministerio de Comercio²) influenciado principalmente por la puesta en marcha del Parque Nacional del Chicamocha “Panachi” en el Cañón del Chicamocha y la ruta comunera en el Socorro, los deportes extremos en San Gil y atractivos para quienes disfrutan de la aventura y el ecoturismo.

Bucaramanga es una ciudad universitaria, industrial y comercial que cuenta con 1.200.000 habitantes aproximadamente en su área metropolitana (según cifras del DANE³), su clima es cálido con temperatura promedio de 24º C y presenta una adecuada infraestructura hotelera; sin embargo actualmente carece de una oferta suficiente de alternativas de recreación y esparcimiento para los habitantes de la región y turistas.

Es allí donde se encuentra la oportunidad para la creación de una entidad (para el caso particular del presente proyecto, una Corporación) para fomentar la recreación y el sano uso del tiempo libre, y específicamente nace el proyecto de retomar el deteriorado Parque El Lago y convertirlo en un parque de diversiones acuático, proyecto emprendido y liderado por el empresario santandereano Sr. Rafael Ardila Duarte quien ha vinculado a la Gobernación de Santander, Alcaldía de Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander (por medio del presente trabajo de grado), Universidad Autónoma de Bucaramanga y empresas del sector privado de la región con el propósito de llevar a cabo este proyecto para el bien de la comunidad.

² Estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-TurismoJunio.pdf>

³ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Censo 2005.

http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/#twoj_fragment1-3

La complejidad del proyecto de grado propuesto en este documento de realizar el diseño y análisis organizacional aplicado al proyecto **Parque Acualago** radica desde el entendimiento de la estrategia del proyecto del parque con la propuesta de la más adecuada estructura de trabajo, el planteamiento de criterios para la determinación de la mejor alternativa de contratación y de los costos operativos concernientes al recurso humano, hasta el desarrollo de los componentes básicos del sistema que sirvan como recurso primordial para la construcción y el funcionamiento de esta organización naciente y posterior desarrollo conjunto de una adecuada cultura organizacional⁴ orientada al mejoramiento individual y grupal del talento humano que se vea reflejado en productividad y éxito a largo plazo.

Según cifras del *Máster Plan* realizado por la empresa multinacional dedicada al diseño y construcción de parques temáticos Great Parks, el **Parque Acualago** tendría el potencial de contar con alrededor de 35.000 visitantes al mes, lo cual impulsaría el desarrollo turístico de la Ciudad y del Departamento.

A partir de un análisis realizado por la autora sobre los gastos de una familia Bumanguesa en un día de recreación, se observa que el **Parque Acualago**, es una excelente opción innovadora, atractiva y mas económica que las demás opciones hoy existentes (ver anexo 3).

Teniendo en cuenta este gran impacto en la comunidad y las necesidades de la administración general de integrar los recursos organizacionales tales como financieros, humano, materiales, espacio y tiempo, este proyecto de grado es una herramienta indispensable para la estructuración eficaz y eficiente de esta organización.

⁴ Cultura Organizacional entendida como la forma cotidiana de “hacer las cosas” en una organización.

1.5 ALCANCE DEL PROYECTO

Este proyecto de grado pretende aportar el desarrollo de un importante componente estratégico para la atraktividad, diferenciación y sostenibilidad del Parque Acuático El Lago, a partir del adecuado diseño de políticas, directrices, programas y manuales que enmarquen el componente humano de la organización. Adicional a convertirse en un insumo primordial para lo concerniente a la evaluación financiera y de riesgos, teniendo en cuenta que el componente de recurso humano y su planeación es crítica en esta proyección. De igual forma por medio del análisis de las diferentes alternativas de contratación del personal para el parque, se pretende determinar la opción más adecuada para las condiciones y criterios de la organización.

Para ello se debe empezar por la propuesta socializada del organigrama ideal, el entendimiento del proceso en general de cómo se genera el servicio para obtener la información y así establecer quien, como, donde y que deben hacer las personas que trabajarán para la entidad (Planeación del Talento Humano), y el despliegue de los componentes básicos de un sistema regular del talento humano, abarcando los procesos de admisión, aplicación, compensación y desarrollo de las personas.

2. ENTENDIENDO EL NEGOCIO, DEFINICION DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

2.1 LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO

La industria del entretenimiento hoy en día desborda una oferta gigantesca a los consumidores en atracciones como el cine, la televisión, los videojuegos o la música, que simplemente han encontrado un camino fértil en las nuevas tecnologías, logrando convergencias cada vez más atractivas, así como lenguajes y formas del consumo muy sugerentes.⁵

Es importante resaltar que dentro de la industria del entretenimiento existe una tendencia a atrapar la conciencia del público, tal como lo define la UNESCO (1982) al considerarlo como “un sector que conjuga la creación, la producción y la comercialización de bienes y servicios, en los cuales la particularidad reside en la inteligibilidad contenidos de carácter cultural”.⁶

Por otro lado uno de los mayores atractivos es la construcción de parques temáticos catalogados como una alta inversión realizada por la industria del entretenimiento y su indudable impacto cultural y económico, los convierte en un fenómeno de cohesión social fácil de adherirse a los gustos del consumidor. Los parques temáticos representan un lugar que reúne un conjunto de atracciones destinadas a generar no sólo entretenimiento sino cultura y educación a través de espacios donde los visitantes pueden interactuar con una diversidad de elementos que giran en torno a una sola temática.

Dentro de estas se encuentran los parques de atracciones que son centros de recreación masiva, donde se pueden encontrar espectáculos, tiendas, restaurantes y atracciones mecánicas y/o acuáticas.

⁵http://www.aecid.es/export/sites/default/web/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Monografias_culturaydesarrollo/INDUSTRIAS_CULTURALES.pdf

⁶ <http://empresasculturales.com/site/images/anizar%20narvaez.pdf>

2.1.1 La Industria del Turismo en Colombia y Santander. El entretenimiento como negocio no se había explorado en Colombia de manera masiva como está empezando a ocurrir, ni había alcanzado niveles de industria. En el pasado, los colombianos ocupaban su tiempo libre en actividades como el cine, los pocos canales de televisión disponibles y otras actividades ofrecidas en parques al aire libre.

Pero sólo hasta ahora resulta que el tiempo libre ha ganado importancia y que hay una clase media creciente que cada vez está más dispuesta a gastar, o mejor, a invertir en su esparcimiento.

Cabe resaltar que en los últimos 7 años la seguridad del país generó una recuperación en el sector del turismo, ya que son más los visitantes que escogen a Colombia como su destino turístico, tal como lo plantea el Ministerio de Comercio, industria y turismo, que determina por medio de estadísticas las principales ciudades con mayor demanda en visitantes extranjeros, ubicando a Bucaramanga en el séptimo lugar⁷ con 9.937 personas en el primer trimestre del 2009-2010, encontrándose por encima de ciudades como Santa Marta, Cúcuta, Pereira, Armenia, Manizales, Valledupar, entre otros.

Estas cifras demuestran que Santander tiene una gran oportunidad para dinamizar su turismo, ya que es un departamento con gran diversidad geográfica, de economía creciente e identidad cultural fuerte, lo que lo posiciona como una región atractiva para el turismo nacional, principalmente alrededor del turismo de aventura, pero con el gran desafío de extender su oferta al turismo nacional y extranjero.

De acuerdo con lo anterior el Presidente Juan Manuel Santos en uno de sus discursos señala que “son destacables las iniciativas adelantadas desde los departamentos para promocionar el turismo en las regiones, señalando que

⁷ Estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-TurismoJunio.pdf>

Santander actualmente se considera el líder nacional en turismo ecológico y de aventura⁸.

Este posicionamiento plantea un gran reto a las organizaciones Santandereanas en el diseño e implementación de nuevas alternativas que contribuyan a la mayor captación de turistas, factor que favorece el desarrollo económico en la generación de nuevos empleos e intercambio cultural

De acuerdo con lo anterior, es importante identificar los sitios turísticos de Santander con el fin de establecer las opciones que existen para los visitantes o para los habitantes del Municipio. Entre ellos se encuentra principalmente:

Tabla N. 1. Lugares Turísticos en Santander

LUGARES TURISTICOS DE SANTANDER	
LUGAR	UBICACIÓN
• Parque Panachi	Cañón del Chicamocha
• Parque Gallineral	Sangil
• Parque ecológico Ragonessi	Sangil
• Cueva del indio y la antigua	Sangil
• Cueva del Nitro	Zapatoca
• Parque Natural el Santuario	Curití
• Cueva del yeso, del Carmen y de la vaca	Curití
• San Juan de Girón	Girón

Fuente: Autora del proyecto

Así mismo Santander cuenta con pueblos que ofrecen por su belleza arquitectónica una opción turística como lo son Barichara, Charalá, Socorro, Valle de San José entre otros.

Por otro lado, Bucaramanga conocida como la ciudad Bonita, cuenta con atracciones típicas de parques como el parque Santander, parque de los niños, parque del agua, parque de la flora, entre otros y otras como lo son la Catedral de la Sagrada Familia, Casa de la Cultura Luis Perú de la Croix, Casa de

⁸ <http://www.colombiaespasion.com/es/sala-de-prensa/73/1182>

Bolívar, Iglesia San Laureano, Jardín Botánico Eloy Valenzuela y el Parque Interactivo de Ciencia y Tecnología “Neomundo”.

Estos lugares tanto de Santander como del área Metropolitana forman parte de la propuesta turística del Municipio, siendo **Acualago** una nueva alternativa que procura aumentar el mayor número de visitantes con beneficios económicos que no solo favorecerán la productividad de la Organización sino a todo el departamento.

2.2 LOS INVERSIONISTAS, LOS COMPETIDORES

El parque acuático **Acualago**, estará compuesto por modernas atracciones como toboganes, centrífugas, piscinas, juegos infantiles y un río lento. Para su financiación y organización se creó la Corporación para la Promoción de la Recreación y Correcta utilización del Tiempo Libre, gracias a una ordenanza aprobada por la Asamblea de Santander que autorizó una partida de \$5.000 millones para dar vida al **Acualago**.

Igualmente el proyecto ha sido acogido por la empresa privada, se resalta el aporte de \$2.000 millones que hizo Postobón, sumados a \$1.000 millones provenientes de la Alcaldía de Bucaramanga, \$ 100 millones aportados por la Alcaldía de Floridablanca, y \$100 millones de cada uno de los 15 empresarios Santandereanos que le han apostado a esta iniciativa (ver anexo 4).

En total, en el momento del desarrollo del presente documento hay garantizados \$9.650 millones de pesos de un total de \$10.700 millones que se requieren para poner en funcionamiento el parque según los presupuestos.

En Bucaramanga existen muy pocas empresas dedicadas al mundo del entretenimiento, la oferta no se extiende mas allá de los clubes de las cajas de Compensación, Clubes sociales y Centros Comerciales que son poco competitivas frente al enfoque de un proyecto novedoso como lo es **Acualago**, un proyecto que busca ofrecer sus servicios a la sociedad entera, con el apoyo de actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo turístico y competitivo de la región.

2.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Para la constitución de toda entidad es transcendental establecer los lineamientos por los cuales se va a regir durante su periodo de funcionamiento, Por ello, es necesario plantear la misión, visión, objetivos organizacionales, las políticas de calidad y principalmente la estructura organizacional, las cuales surgen a partir de las necesidades y proyección que sea desea obtener.

Con respecto a lo anterior, para el adecuado desarrollo de **Acualago** se establecieron estos elementos a partir de reuniones en las que participó el Señor Rafael Ardila Duarte Promotor de este proyecto, el Director Ejecutivo y la autora; todos enfocados a la prestación del servicio de calidad en el mercado del entretenimiento y diversión.

2.3.1 Misión:

El Parque de diversiones Acuático **Acualago** tiene como misión ofrecer el mejor servicio a sus invitados, a través de un espacio de entretenimiento sano y recreativo de excelente calidad que contribuya al afianzamiento de las relaciones familiares de la región y al desarrollo y promoción del turismo local.

2.3.2 Visión:

El Parque de diversiones Acuático **Acualago** tiene como Visión: Ser en el 2015 reconocidos en el mercado de Parques de diversiones acuáticos de Colombia y Latinoamérica, como una organización líder, seria y comprometida en la industria del entretenimiento y en la promoción de estilos de vida saludables para las familias, reflejado en la prestación de servicios de excelente calidad con sentido humano.

2.3.3 Objetivos organizacionales

- Promover el desarrollo del turismo local y nacional ofreciendo de manera integral recreación y esparcimiento a la familias colombianas.

- Propiciar un ambiente de entretenimiento sano y amabilidad dentro de nuestras instalaciones.
- Brindar un servicio de excelente calidad y de diversión segura que garantice la satisfacción de nuestros invitados.
- Diseñar e implementar un programa de recreación familiar novedoso que satisfaga las expectativas de nuestros invitados
- Crear condiciones óptimas en la infraestructura del parque acuático que busque continuamente mantener la higiene y seguridad y que propenda por una mejor calidad del servicio.
- Proteger y conservar el manejo sostenible de los recursos naturales y culturales del medio.
- Garantizar a nuestro talento humano, condiciones laborales que les permita su desarrollo integral.

2.3.4 Políticas de Calidad

- Servicio al cliente

Ofrecer un excelente servicio de recreación, que genere confianza y fidelidad a nuestros clientes externos, superando sus expectativas y obteniendo el reconocimiento de nuestros competidores, a través de altos estándares de calidad y el compromiso de todo nuestro equipo humano.

- Mejoramiento continuo

Alcanzar y mantener una cultura proactiva e innovadora en nuestros servicios e infraestructura, respondiendo a las necesidades y superando las expectativas de nuestros invitados.

- Factor humano

Contar con un talento humano competente con sentido de compromiso y pertenencia, afianzados en la ética, los valores y el crecimiento personal.

- Relaciones con la comunidad

Armonizaremos las relaciones con la comunidad, de manera directa y a través de nuestros servicios, comprometiendo esfuerzos en la generación de empleo,

inversión social, recursos económicos a la región y al país, con ética, sensibilidad y responsabilidad manteniendo una comunicación efectiva, dando estricto cumplimiento de la legislación vigente.

- Ética y valores

Tener como premisas de nuestro que hacer: la honestidad, la transparencia, la rectitud y la responsabilidad con que realizaremos nuestras actividades y prestaremos nuestros servicios, siendo nuestra mejor herramienta para mantener la confianza de nuestros empleados e invitados.

- Seguridad industrial

Es prioridad para nuestro servicio el conservar la integridad física, la salud y la calidad de vida de todas las personas expuestas a los riesgos potenciales de las actividades desarrolladas dentro del parque acuático.

- Política ambiental

Para el parque acuático **Acualago**, la protección del medio ambiente es una prioridad en todas sus actividades y servicios, por lo tanto se cumplirá a cabalidad con la legislación ambiental y nos esforzaremos por incorporar tecnologías y procesos ambientalmente limpios para la prevención de la contaminación y el mejoramiento continuo para la prevención de los impactos ambientales.

2.4 EL MODELO DE NEGOCIO DEL PARQUE ACUÁTICO ACUALAGO, ESQUEMA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.

La estrategia corporativa debe estar basada en 3 pilares fundamentales: Misión, Visión, Valores organizacionales ya descritos anteriormente, atendiendo las necesidades de los Grupos de Interés como miembros fundadores y aportantes, usuarios, proveedores, trabajadores entre otros.

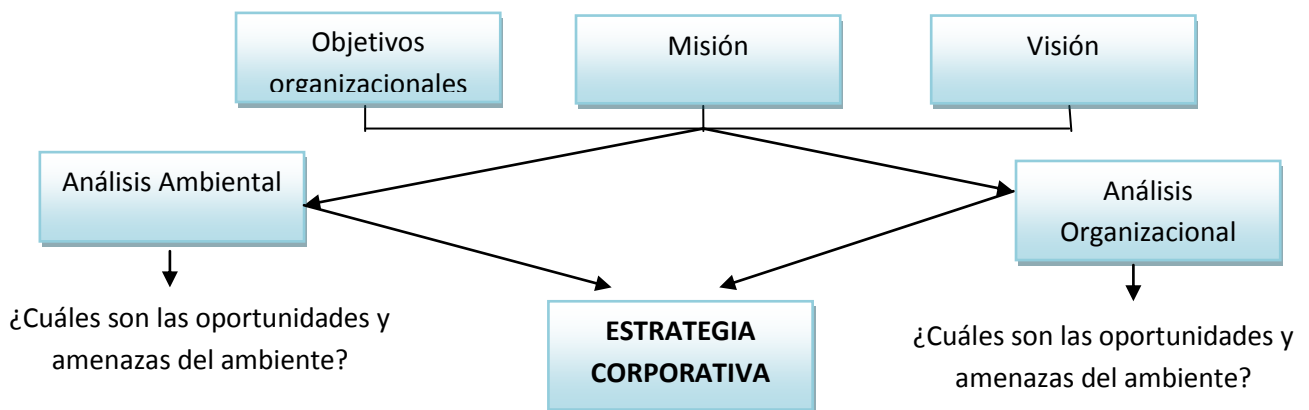
Se espera que Acualago sea autosostenible en el tiempo y rentable, que no requiera de nuevos aportes sino que de su operación surjan recursos para el

desarrollo de otras iniciativas que tengan el mismo objetivo de recreación en nuestro departamento.

Además de lo anterior se pretende crear una Cultura organizacional ejemplar y que sea percibida de esta manera tanto interna como externamente, mediante el afianzamiento de las relaciones entre la empresa y los colaboradores, el compromiso y los valores organizacionales

Por esta razón, apenas entre en funcionamiento el parque acuático **Acualago** y se puedan consolidar datos para el análisis ambiental y organizacional para la implementación de la estrategia corporativa, esta deberá ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación en su labor. Por lo tanto esta estrategia ha de funcionar como un programa global, para la consecución de los objetivos organizacionales planteados y deberá recibir la aprobación general y ser capaz de involucrar a todos los miembros del Parque Acuático, con el fin de dar respuesta a los nuevos retos encontrados (ver gráfica N. 2 y N. 3).

Grafica N. 2. Formulación de la estrategia Corporativa



Tomado de Chiavenato I. Administración de recursos Humanos, Mc Graw Hill, 2000, p.61.

El crecimiento y éxito de una empresa en parte se debe a la atención al cliente, y esto es lo que pretende **Acualago**, basarse en las técnicas Disney que comprende estimular y armonizar la energía colectiva de su gente para

transformar a este parque temático a nivel de calidad en atención y servicio al cliente. Dentro de esta estrategia que se implementará es importante destacar que para Acualago cada persona que ingrese al parque no será visto específicamente como un cliente, sino como invitado protagonista de una experiencia positiva y única en la región. Por esta razón el servicio y la orientación hacia el usuario serán el gran diferenciador.

Para lograr que el invitado se sienta cómodo, el parque temático **Acualago** se centrará en primera medida en la contratación y la formación de sus empleados y la extraordinaria atención a sus asistentes, todo esto basado en la ideología Disney. Así mismo se requiere de un equipo con una formación exhaustiva, con talento, dedicación y lealtad comprometidos con la visión y el rumbo que persigue la empresa⁹.

El Parque temático **Acualago** debe proyectarse como un modelo empresarial de calidad, en aspectos tales como: La solidez en su dirección, su incomparable atención al cliente, La calidad de sus colaboradores y formación impartida a ellos, su creatividad productiva y su rentabilidad, son las combinaciones de elementos que caracterizan a un modelo empresarial perfecto.

Cabe resaltar que al ser un modelo de innovación por ser el primer Parque Acuático que se crea en la región, debe existir la capacidad de crear y gestionar un entorno creativo que básicamente se centre en varios aspectos: *El producto, el servicio y el proceso*. El producto en este caso es el uso adecuado de las máquinas como algo innovador, enseñarle al público cómo funcionan. En el servicio se infiere a cómo contribuye a modificar la integración del producto en las masas, y el proceso hace referencia a ayudar a mejorar la forma de hacer uso del parque. Para esto la motivación suficiente para alcanzar los objetivos colectivos, se centra en la participación de los empleados, y en definir claramente los valores de la empresa.

⁹Capodagli, B. & Jackson, I. La gestión al estilo Disney. España (2007). p. 70-74. Ediciones Deusto.

Como factor principal la atención al cliente, la satisfacción al invitado atendiendo sus necesidades es lo que atrae al público y genera crecimiento en la organización. Lo fundamental está en cómo atenderlos, cómo conocerlos y ser siempre respetuoso y honesto con ellos, esto genera beneficios tanto para los asistentes como para todos los miembros de la empresa¹⁰.

La solidez en los planeamientos, la obsesión con la atención al cliente, el compromiso con las personas y la búsqueda de la perfección creativa es precisamente lo que convierte a **Acualago** en una referencia competitiva que se ajusta en “cautivar” al invitado.

Por ello, para la Organización es transcendental superar las expectativas de sus invitados, atendiendo las inquietudes y sugerencias que permitan responder efectivamente las necesidades de los mismos, visto esto como la mejor estrategia de negocio que procura promover la lealtad de un usuario satisfecho con el servicio obtenido.

¹⁰Capodagli ,B. & Jackson, I. La gestión al estilo Disney. España(2007). p. 70-74. Ediciones Deusto.

3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA

3.1 PROSPECCIÓN DEL FUTURO DESEABLE ENFOCADO AL TALENTO HUMANO

Cuando una organización se prepara para ser la mejor, debe tener en mente una visión prospectiva de sus procesos que le permita un enfoque sistémico del contexto, que implique toma de conciencia y reflexión sobre el futuro deseado de la organización, con el fin de construirlo mediante una actitud creativa, innovadora, dinámica y adaptativa que permita la optimización de recursos y el éxito de sus procesos.

En este caso específico la prospección del futuro deseable enfocado al talento humano, debe tener en cuenta los cambios acelerados en las exigencias de las fuerzas laborales, el impacto del desarrollo de las tecnologías, las nuevas formas de organizaciones y su configuración empresarial con sus nuevos productos y servicios.

Precisamente debido al impacto de estos cambios, los colaboradores frecuentemente presentan deficiencias en las competencias requeridas para enfrentar exitosamente las demandas del nuevo siglo. Estas debilidades provocan pérdidas significativas en la ejecución de las labores, las cuales se traducen en procesos de baja calidad, que provocan bajan productividad e incremento de las quejas o pérdida de los invitados de la organización.

Por esta razón, el área de Talento Humano debe ser promotora de una cultura de compromiso y motivación de las personas incentivando el emprendimiento y la creación de nuevos paradigmas de alta calidad. Los óptimos resultados no dependen del mejoramiento de las tecnologías o el cambio de sus recursos materiales; sino de los conocimientos, actitudes y acciones de las personas que pertenecen a la organización.

Precisamente la administración del Talento humano es un concepto que evoluciona a la gestión de talento humano, debido a la necesidad imperante de

concebir a los colaboradores como seres humanos responsables del éxito de las empresas y no como simples recursos empresariales.

Por lo tanto, lo que se busca es que el parque acuático **Acualago** se mantenga actualizado en las nuevas macro tendencias que orientan la dirección del talento humano y que están proporcionando los mejores resultados. Ya que no se podría hablar del colaborador ideal, sin antes proporcionar las herramientas necesarias que incentiven y promuevan una excelente calidad de vida en los miembros de la organización, con el fin de que se retribuya como una excelente calidad de los procesos del parque acuático.

De ahí que, se tendrá como punto de partida la utilización de mecanismos de motivación y de realización del personal y el énfasis en la cultura participativa y democrática dentro de la organización, promoviendo y creando espacios para el diálogo permanente con sus colaboradores, la consulta continua, el seguimiento del clima laboral y la generación de oportunidades de crecimiento personal y laboral dentro de la empresa. Un colaborador feliz garantiza en gran medida el éxito en los procesos. De esta manera, se asumirá un comportamiento proactivo orientado al futuro, anticipando las exigencias y necesidades de la organización y preparando a los colaboradores para enfrentarse a ellas.

Por lo tanto, se buscará a través de una adecuada gestión del talento humano, una óptima selección de colaboradores, que permita el reclutar y mantener aquellas personas más eficaces y con mayor capacidad de trabajo, con el fin de consolidar un personal que cumpla con las competencias necesarias para lograr el éxito de los procesos. En este sentido se busca el consolidar en un futuro un personal con las siguientes características básicas:

- Compromiso. Colaboradores altamente adaptados a los principios y valores del parque acuático y con gran sentido de pertenencia.
- Formación académica adecuada al puesto. Tener una formación superior a través de programas de capacitación será un hecho diferenciador y de gran importancia en los procesos.

-Talento. Tanto formación académica como experiencia profesional son fundamentales pero no necesariamente determinantes para convertirse en el empleado ideal. La aptitud a la hora de enfrentarse a una situación laboral y la motivación para realizar todo tipo de tareas es fundamental.

-Participación y empatía con los objetivos de la empresa.

-Inteligencia emocional. La interacción con un equipo humano, así como la capacidad de resolver todo tipo de problemas que puedan surgir del trabajo en grupo es un aspecto sumamente valioso.

-Preparación práctica para el trabajo en un mercado global. En este periodo de globalización es necesario que los empleados estén perfectamente preparados para formar parte del mercado laboral de una forma competente. Deben ser capaces de realizar tareas diferentes, factor que también hará la diferencia.

-Seguridad y capacidad de esfuerzo. Son cualidades básicas para afrontar ante cualquier situación laboral o personal que pueda presentarse en el puesto de trabajo. Esto influirá en la toma de decisiones y dará credibilidad a los proyectos propios.

-Apuesta personal. Que la dedicación laboral llegue a ser mucho más que un simple trabajo. El tener personas comprometidas con su trabajo y que sientan auténtica pasión por lo que hacen cada día será fundamental.

3.2 ESQUEMA BÁSICO DE LA ESTRATEGIA DEL RECURSO HUMANO

Dado que el parque Acuático **Acualago**, tiene como filosofía base la gestión al Estilo Disney, en donde se reconoce al cliente como un invitado, pretende focalizar a sus empleados con el fin de lograr este propósito y a su vez garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Para esto se tendrá en cuenta tres metas: Optimizar los servicios al cliente, mejorar continuamente la calidad de los productos y promover el crecimiento económico auto sostenible.

Para alcanzar estas metas se tendrá en cuenta como se enunciaba anteriormente las siguientes premisas:

1. El servicio al cliente, se representa en el contacto que establece el colaborador con el invitado, por lo tanto es imprescindible el contar con personas capaces de tratar con las necesidades del invitado y ofrecerle satisfacción y acompañamiento a éste durante su visita. Este será uno de los pilares.
2. La calidad en los servicios y productos, es ante todo, la representación del estado del espíritu de las personas, ya que estas impregnan de alguna manera con su esencia el proceso. Por lo tanto se promoverá una cultura de salud y aprendizaje, dirigida al crecimiento personal y profesional que se evidencie en el desempeño de los colaboradores.
3. El crecimiento auto sostenible, se alcanzará basado en el reclutamiento, selección, desarrollo y Retención el Talento Humano Adecuado, afianzando la relación entre Los colaboradores y la organización, creando sentido de pertenencia. De esta manera, se agregará valor a la organización.

Dicho de este modo, la estrategia del Recurso Humano está enfocada en que sus colaboradores cuenten con las generales establecidas para Acualago, las cuales le permitirán atender a sus clientes como invitados al ofrecerle el mejor servicio, estrategia, que se verá reflejada en los índices de productividad.

3.3 PLANEACIÓN Y NECESIDADES DEL TALENTO HUMANO

La estrategia organizacional es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental, en definitiva la estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.

Uno de los objetivos más importantes de la estrategia organizacional es su articulación con la función de gestión de talento humano, en otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recurso humano (RH), lo cual se logra mediante la planeación estratégica de RH.

La Planeación del personal es muy importante para el desarrollo de **Acualago**, por lo que se tomarán varios factores que influyen en el plan de necesidades de recursos humanos como son, el presupuesto del parque a corto plazo y hasta los 5 primeros años, la legislación vigente, en particular la ley de piscinas (ley 1225 de 2008) además de tener en cuenta el diseño del parque realizado por el Arquitecto Rafael Acevedo, la información y asesoría obtenida de Great Parks basada en su experiencia en Parque acuáticos, y las reuniones para analizar la información con el Señor Hermann Alfonso Director Ejecutivo en conjunto con el grupo de trabajo **Acualago**.

Según el análisis de los factores e información anteriormente mencionada, se plantea el número de colaboradores necesarios para las diferentes áreas de la entidad una vez entre en funcionamiento el parque. Cabe señalar, que en la medida en que en el futuro se adquieran otras nuevas atracciones se deben hacer los ajustes necesarios de personal, teniendo en cuenta las características de estos equipos.

Tabla N. 2. Requerimientos de personal

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL		
Cargo	Cantidad Colaboradores Tiempo Completo	Cantidad Colaboradores Temporales
Director Ejecutivo	1	
Subdirector(a)	4	
Electricista	1	
Vigilantes	6	2
Salvavidas	14	8
Plomero	1	
Secretaria de gerencia	1	
Operador de atracción	15	5
Taquilleros	2	2
Jardineros	3	
Piscineros	4	
Aseadoras	4	4
TOTAL	52	16

Fuente: Autora del proyecto

3.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA ENTRE EL MERCADO LABORAL Y EL DE RECURSOS HUMANOS.

El mercado laboral en la Industria del entretenimiento es cada vez más exigente y competitivo, por lo que las organizaciones requieren de personal calificado que responda ante las necesidades de los usuarios.

Este mercado, según Chiavenato¹¹ es el espacio de transacciones o contexto de intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto o servicio, siendo el mecanismo de oferta y demanda la característica principal de todo mercado.

Dicho de este modo, en el momento en el que predomina la oferta en el mercado laboral (las ofertas de trabajo son mayores que la demanda), las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil ya que las personas son insuficientes para llenar sus vacantes. Por otro lado cuando la demanda en el mercado laboral es mayor (las oportunidades de trabajo son menores que la demanda), las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante ya que las personas se disputan los empleos en el mercado.

Estas características del mercado laboral influyen en el comportamiento de las personas y, en particular de los candidatos al empleo, tal como se observan en la siguiente tabla.

Tabla N. 3. Mercado laboral en que predomina la oferta y la demanda

Mercado laboral en que predomina la oferta	Mercado laboral en que predomina la demanda
• Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral	• Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral
• Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen mejores oportunidades, salarios y beneficios	• Los candidatos compiten entre sí para conseguir las pocas vacantes que surgen, presentando propuestas salariales más bajas o candidatizandose a cargos inferiores a sus calificaciones
• Las personas se disponen a	• Las personas procuran

¹¹ Ibid, p. 85

dejar sus empleos actuales para intentar conseguir mejores oportunidades en otras organizaciones, lo cual aumenta la rotación de personal.	mantenerse en los actuales empleos por el temor de engrosar las filas de candidatos desempleados.
Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen reivindicaciones de mejores salarios, beneficios y se vuelven más indisciplinados, faltan y se retrasan mas, lo cual aumenta el ausentismo.	Los empleados evitan crear conflictos en sus empleos o propiciar posibles desvinculaciones; se vuelven más disciplinados, tratan de no faltar ni retrasarse en el servicio.

Fuente: Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Pg. 87

Al analizar la información descrita, es claro que la oferta depende del número de organizaciones que ofrezcan oportunidades laborales y la demanda depende del número de personas aptas para su requerimiento, aspectos que deben ser equilibrados para la obtención de beneficios en las dos instancias (entidad vs aspirantes)

Con respecto a lo anterior, es necesario indagar acerca del mercado laboral específicamente sobre parques existentes en Colombia que cuenten con la principal característica del manejo del agua como medio recreativo o de entretenimiento. En este proceso de búsqueda se encontraron los siguientes parques a nivel nacional:

Tabla N. 4. Parques Acuáticos en Colombia

PARQUES ACUATICOS EN COLOMBIA	
ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN
• Cici Aquapark	Bogotá
• Playa Juncal	Huila
• Parque piscilago	KM 105 Vía a Bogotá Girardot
• Parque de la caña de Azúcar	Cali

Fuente: Autora del proyecto

En este punto, es claro que la oferta de lugares con atracciones acuáticas es reducida, factor que convierte a **Acualago** en una organización que por los

servicios que ofrece genera una alternativa llamativa para la ocupación del tiempo libre y como estrategia de fomento en la unión familiar.

Si bien el mercado laboral se refiere a las oportunidades de empleo y vacantes de las empresas, el mercado de recursos Humanos (MRH) se refiere al contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando pero quieren buscar empleo.¹²

Para efectos del desarrollo de la propuesta de **Acualago** el mercado de recursos humanos está enfocado en el reclutamiento de colaboradores que cuenten con el perfil definido para cada cargo con la adquisición de competencias generales (Orientación al logro, Integridad, Orientación al usuario, Disciplina, Lealtad y Sentido pertenencia) y específicas para el desarrollo eficaz y eficientes de sus funciones.

De esta forma, para determinar la demanda de recursos Humanos en la Ciudad, es necesario tener en cuenta los sitios que ofrecen entretenimiento y diversión o que ofrecen un servicio donde los colaboradores cuenten con la experiencia y el perfil requeridos para laborar en **Acualago**. Entre ellos se encuentran:

*Clubes: Club el Campestre, Ruitoque Golf, Club Unión, Club El comercio, Club Profesionales, Club el Portal, Club Lomas del Viento.

*Hoteles: En Bucaramanga existen aproximadamente 35 hoteles, siendo lo más reconocidos el Hotel Dan Carlton. Hotel Chicamocha, Hotel Ciudad Bonita, Hotel San Juan, Hotel la triada, Hotel San José Plaza, entre otros.

*Centro Comerciales: Los principales centros comerciales son: Centro comercial Cabecera tercera, cuarta y quinta etapa, Centro comercial Cañaveral, Centro Comercial la Florida y Megamall.

*Cinemas: Cinemark la Florida y Megamall, Cine Colombia-Cañaveral, Cinema Riviera

¹² Ibid, p. 91

*Centros Recreacionales: Centro Recreacional Cajasan, Centro Recreacional Comfenalco y los recreares ubicados en los barrios San Bernardo, Mutis, La Joya, La victoria entre otros.

*Aeropuerto Palonegro

Así mismo, es necesario conocer los centros de formación para algunos cargos específicos, a los cuales se recurrirá en la fase de reclutamiento:

Tabla N. 5 Centro de formación para Cargos específicos

CARGO	CENTRO DE FORMACION
VIGILANTE	*Academia de Estudios Técnicos en Seguridad Ltda. *Academia de Formación en Seguridad Colombo Latina. *Academia Nacional de Vigilancia Privada de Analvip Ltda. *Escuela de Seguridad Ansi
SALVAVIDAS	* Cruz Roja Colombiana
SECRETARIA	* SENA, CEFORTEC, UNITECNICAS, Instituto Educativo Líderes del Futuro.
ELECTRICISTA	* SENA
TAQUILLER	* SENA, Con la oferta de aux. contable

Fuente: Autora del proyecto

En cuanto a los demás cargos, el centro de Formación se encuentra a nivel profesional en las Universidades que ofertan las carreras requeridas especialmente para los Subdirectores y los otros a nivel técnico. En el caso las personas para servicios generales y de jardinería se recurrirán solo a la experiencia en el desarrollo de sus funciones.

En conclusión según el análisis realizado, se puede decir que en Bucaramanga y su área metropolitana es factible encontrar personal con el perfil y

competencias requeridas para laborar en el parque y además existen entidades que forman y pueden capacitar a los colaboradores en las áreas específicas que son necesarias para **Acualago**.

3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

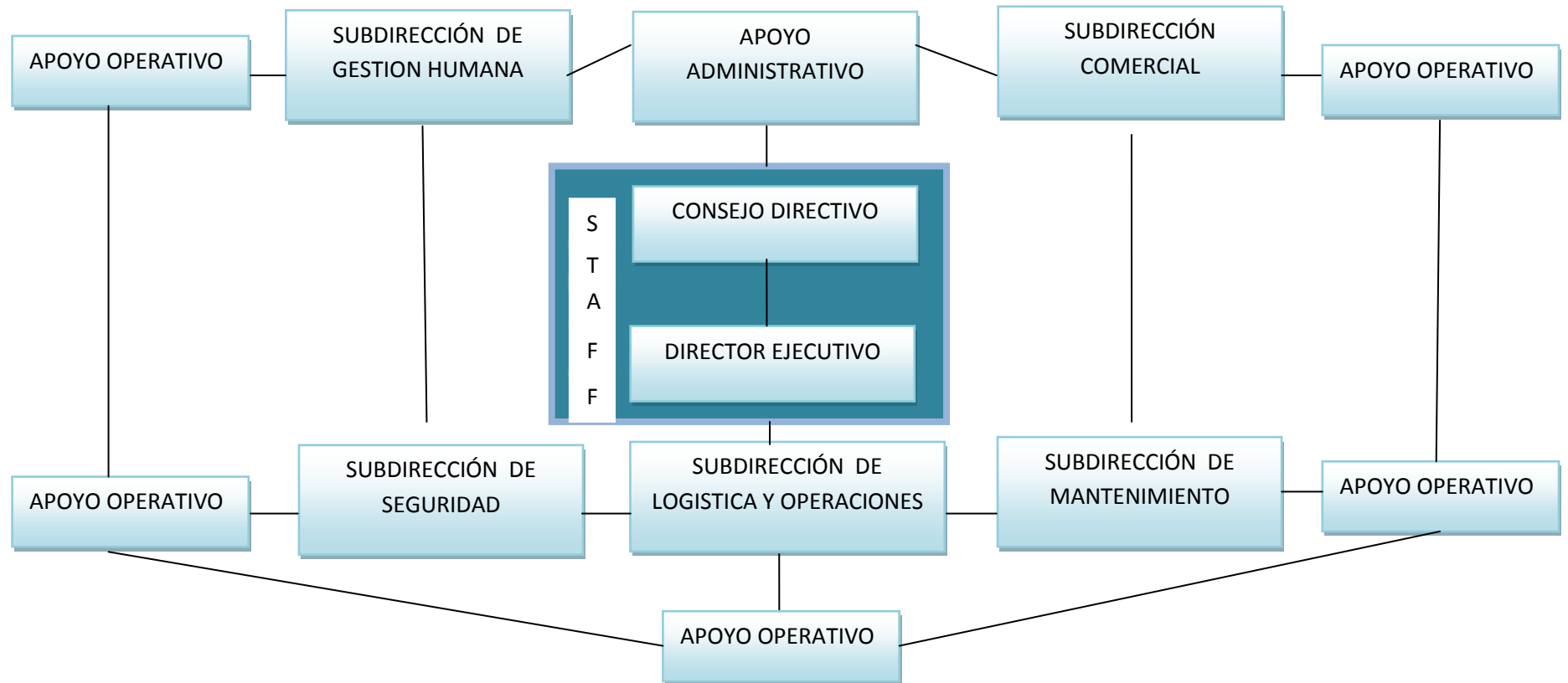
Con el ánimo de incorporar una alternativa innovadora de entretenimiento a nivel local y nacional, el presente proyecto **Acualago** parte de la necesidad de promover nuevos espacios de esparcimiento para el núcleo familiar entendiéndolo como piedra angular de la sociedad. En este sentido se tiene como principal fin el recrear un espacio en el que el ser humano viva en armonía con su medio ambiente y afiance relaciones consigo mismo y con los demás promoviendo la fusión del cuidado por la familia y el medio ambiente.

La cuantificación de estos elementos en términos monetarios y su proyección en el tiempo son los objetivos que busca el análisis organizacional. Por lo tanto, para que el proyecto tenga vida es necesario que cuente con el suficiente recurso humano capacitado, que administre las funciones y responda a la demanda existente.

Para el proyecto **Acualago**, se planteó un modelo de estructura organizacional que surge como una propuesta diferente a las que normalmente se utilizan en la mayoría de entidades, ya que los empleados especialmente los del área operativa mantienen el mismo nivel de importancia al no sentirse subordinados en el ejercicio de sus funciones; factor, que contribuye a que todos se sientan comprometidos con la organización en la conformación de un grupo de trabajo que labora por la misma causa “el ofrecimiento del mejor servicio, donde los usuarios son tratados como invitados y no como clientes”. Adicional a esto, cabe resaltar que la empresa naciente no está en condiciones de adoptar una estructura organizacional muy “pesada”, pues debe direccionar los recursos iniciales a la construcción y adecuación, adquisición de equipos por lo menos hasta que el parque entre en funcionamiento y se generen ingresos por la operación.

A continuación se evidencia el organigrama que contextualiza como está conformado todo el recurso humano de **Acualago**. Este esquema nació del análisis de la información de la operación del parque por parte de Great Parks, las reuniones con el grupo de trabajo y el criterio de la autora de este proyecto:

Grafica N. 3. Organigrama



Fuente: Autora del proyecto

4. DISEÑO, ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS.

4.1 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El mercado laboral actualmente presenta grandes demandas a las organizaciones, las cuales requieren de la implementación de estrategias que sean más competitivas y respondan a las necesidades de los usuarios que requieren de sus servicios, motivo por el cual el talento humano se convierte en el factor más relevante en la consecución de los objetivos institucionales.

Con respecto a lo anterior Alles¹³, señala que una de las labores que deben abordar las empresas actuales consiste en promover que los empleados realicen mejor sus tareas, ya que con ello se optimiza el ejercicio de todas sus funciones, por lo que es necesario la identificación de las competencias necesarias para cada cargo, lo cual constituye la herramienta más importante ya que determina los conocimientos, habilidades y actitudes que un empleado debe tener para el excelente desempeño laboral.

Bajo este enfoque, se hace necesario contextualizar el concepto de competencia según Sagi y Grande¹⁴, quienes lo definen como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer), que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Al hacer énfasis en estos factores, Santos¹⁵ los describe de la siguiente forma:

Saber: Conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se hace énfasis en las habilidades técnicas, sociales y cognitivas.

¹³ Alles, M. Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias: Buenos Aires (2004).

¹⁴ Sagi, L y Grande, V. Gestión por competencias: España (2004)

¹⁵ Santos, Y. La gestión por competencias con enfoque de procesos: Cuba (2007)

Saber ser: Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinadas conductas en un contexto dado.

Querer Hacer: Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia; que abarcan factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea.) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales); lo que determina que el trabajador se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con dos puntos de vista: desde el individual, que incluye la capacidad personal (aptitudes y rasgos personales); y desde el punto de vista situacional, que abarca el grado de "favorabilidad" del medio, que se traduce al tener en cuenta que diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

De esta forma, implementar un modelo de competencias dentro de los procesos organizacionales específicamente en el diseño y análisis de cargos proporciona grandes ventajas como las planteadas por Weinberg¹⁶, quien señala que los beneficios de su ejecución favorecen a tres entes principalmente: Entidad, trabajador y sociedad.

En cuanto a las organizaciones, el sistema proporciona información objetiva sobre las competencias de los trabajadores, reduciendo así los costos de contratación y aumentando su capacidad para gestionar internamente los recursos humanos.

Por otro lado para los trabajadores, el sistema supone un medio validado de demostrar los conocimientos que poseen y lo que saben hacer. En consecuencia, los colaboradores pueden aumentar su empleabilidad y

¹⁶ Weinberg, P. Beneficios de un modelo de gestión por competencias. Cuba: 2004

movilidad laboral mostrando las competencias que han adquirido en cualquier contexto, no sólo mediante una educación o capacitación formal.

Para la sociedad este sistema crea un vínculo más evidente entre las competencias que requieren los empleadores y la educación y capacitación que reciben los trabajadores. Los programas de capacitación resultan más eficaces cuando son capaces de fortalecer las capacidades de actuación de los empleados en mercados cada vez más innovadores y competitivos.

Bajo este argumento, para entender los beneficios que conlleva su implementación en los procesos organizacionales es necesario conocer la clasificación realizada por Bruner¹⁷, el cual los agrupa de la siguiente manera:

4.1.1 Competencias generales

Estas se caracterizan por cinco factores a) son genéricas, es decir no están ligadas a una ocupación particular, ni a un sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, b) son transversales, ya que son necesarias en todo tipo de empleo, c) son transferibles, pues se adquieren en procesos de enseñanza y aprendizaje, d) son generativas, debido a que permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades y finalmente e) son medibles, ya que su adquisición y desempeño es evaluable.

En este sentido, varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas de las competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo. Entre ellas se encuentran: a) Intelectuales: Son condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad, b) Personales: Son condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en un marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se

¹⁷ Bruner, J. Ponencia Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas: Colombia (2007).

incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio, c) Interpersonales: Es la capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo, d) Organizacionales: Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje, a través de la Referenciación de experiencias de otros, e) Tecnológicas: Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías y f) Empresariales: Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Finalmente cabe señalar que para todos los Colaboradores de **Acualago** se establecieron las siguientes competencias Generales (ver anexo 11): Orientación al logro, Integridad, Orientación al Usuario, Disciplina, lealtad y sentido de pertenencia, teniendo en cuenta la estrategia del negocio que está enfocada en la prestación del mejor servicio al usuario.

4.1.2 Competencias Específicas

Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, que implica tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Así mismo, están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”.

Desde este punto, estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ellas, la cual se define como un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere de competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

Cabe señalar, que en el perfil de cargo de todos los Colaboradores de **Acualago** se determinaron las competencias específicas que les permitan ser altamente productivos en el desarrollo de sus funciones.

Así mismo, para el diseño de cargos (ver anexo 11) se tuvo en cuenta el nivel de exigencia que según el *SENA*¹⁸, comprende una combinación de factores que se requieren para el desempeño óptimo en la ocupación que incluyen la complejidad de las funciones, el grado de autonomía y responsabilidad laboral y la exigencia de conocimientos que se aplican al desempeño. Bajo esta línea el SENA realiza una clasificación de cada nivel de acuerdo a la demanda de sus funciones y su efecto en el trabajo de los otros:

Nivel A: Competencia en una amplia gama de actividades laborales complejas que se desarrollan en contextos cambiantes y, frecuentemente, tienen implicaciones sobre el trabajo de otros. El trabajador tiene un alto grado de autonomía, de responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

Nivel B: Competencia en el desempeño de actividades laborales muy variadas que se desarrollan en diversos contextos y que en su mayoría son complejas y no rutinarias. Al trabajador se le da autonomía y se le delegan responsabilidades con base en políticas y procedimientos empresariales para que oriente y supervise el trabajo de otros,

Nivel C: Competencia en una variada gama de actividades laborales, en contextos variables. Algunas actividades son complejas o no rutinarias. El trabajador cuenta con un nivel mínimo de autonomía para su desempeño, recibiendo un alto grado de supervisión.

¹⁸ SENA. Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral: Bogotá (2003).

Nivel D: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría sencillas, repetitivas y de resultados predecibles. Las actividades son fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.

De acuerdo con lo anterior, las competencias por su condición constituyen un factor primordial a la hora de diseñar los perfiles de cargos de una organización, los cuales requieren de estar bien definidos al tener en cuenta factores como las obligaciones implícitas, que tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de los subordinados, herramientas o equipos que utilizan; los requisitos intelectuales que debe poseer; los requisitos físicos, y las condiciones de trabajo que pueden afectar su productividad y rendimiento en sus funciones.

4.2 DISEÑO DE CARGO

El concepto de cargo ha sido definido por varios autores, sin embargo para efectos de este proyecto se tendrá en cuenta el postulado por Chiavenato¹⁹, quien lo define como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

Este concepto del cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función, las cuales se describen como:

Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados. Es una tarea más intelectual y menos material.

Función: Conjunto de tareas que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada

¹⁹ Chiavenato, I. Gestión del talento humano. México (2002)

Es así como, el diseño de cargo hace referencia a la especificación del contenido, de los métodos de trabajo, y de las relaciones con los demás cargos, para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante²⁰.

Los diseños de cargos de los Colaboradores de **Acualago** fueron elaborados a partir de las Competencias específicas y Generales para cada cargo, así como otros requerimientos que fueron tenidos en cuenta y que fueron punto de referencia en la elaboración de los Salarios por el sistema de puntos (ver, anexo 10 y 11)

4.2.1 Análisis y Descripción de perfiles de cargo

La descripción de cargo es fundamental en todo proceso organizacional y se define como la enumeración detallada de las funciones o tareas (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace)²¹.

Para la adecuada descripción de un puesto es necesario realizar un análisis del cargo, el cual tiene como fin estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el puesto de trabajo exige para ser desempeñado de manera adecuada; lo que constituye la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Es así como, Chiavenato²² define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.”

Siguiendo con la misma línea, este autor especifica los aspectos que componen la descripción y análisis de cargos, los cuales los subdivide en dos

²⁰ Ibid, pág. 167

²¹ Chiavenato, I, op cit, (2002)

²² Ibid, p. 272

principalmente: (a) Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas) y (b) Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos- valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes)²³.

Con base, en los postulados anteriormente nombrados, se realizó un diseño y análisis de cargo de las areas de trabajo (ver, anexo 11) que conforma la estructura organizacional de **Acualago** (seguridad, comercial mantenimiento, Gestión Humana, logística y operaciones), las cuales tienen su fundamento en las obligaciones que deben cumplir cada empleado para un excelente desempeño y las competencias que requiere para su afrontamiento (ver anexo 11).

²³ Ibid, p. 333.

5. COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Toda organización requiere del diseño e implementación de procesos que promuevan la satisfacción laboral, la cual está directamente relacionada con el nivel de desempeño (alto, medio, bajo) del empleado en el ejercicio de sus funciones.

De ahí que, surgen los procesos de compensación, los cuales constituyen elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los trabajadores de la entidad, en donde se tienen en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.²⁴

En este punto es necesario referenciar el concepto de compensación, que se define como la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien, por lo que este factor se convierte en una herramienta transcendental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.²⁵

Dicho de este modo, el programa de compensación al igual que los demás programas, son ejes importantes en los procesos organizacionales que se lleven a cabo, por lo que deben estar bien definidos y estructurados, de forma tal, que den como resultado el ofrecimiento del mejor servicio, estrategia que logrará que **Acualago** se posicione en el mercado laboral como una de las organizaciones de mayor nivel en el campo de entretenimiento y diversión entre los(as) santandereanos(as), sus pobladores y sus visitantes.

En este capítulo se especificarán los tres tipos de compensación, los cuales serán descritos a continuación y están fundamentados en las necesidades de la Organización **Acualago**:

5.1 REMUNERACIÓN

Toda persona requiere que el esfuerzo físico- mental, la inversión de su tiempo, la aplicación de sus conocimientos y habilidades, entre otros, sean valorados

²⁴ Ibid, p. 226

²⁵ Ibid, p. 226

cuantitativamente (salario) o cualitativamente (desarrollo profesional, etc), factores que en la medida en que sean satisfechos afectarán positivamente la productividad de la organización.

Es allí donde surge la remuneración como la forma de retribuir a sus empleados todo lo que conlleva el ejercicio de sus funciones; ésta se define como el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.²⁶

Esta remuneración está constituida en tres componentes principalmente²⁷:

- Remuneración Básica: Es el pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora. En la jerga económica, salario se refiere a la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.
- Remuneración total: Incluye los incentivos salariales; son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Estos se conciben de diversas formas, por ejemplo bonos entre otros.
- Beneficios: Son denominados remuneración indirecta y se conceden a través de varios programas (vacaciones, transporte subsidiado, alimentación subsidiada, etc).

Al hacer referencia a la compensación, hay que señalar que éstos son la principal forma de compensación organizacional por lo que requiere que se estén bien fundamentados bajo una estructura que permita equidad, al tener en cuenta factores que estén directamente relacionados con las funciones de su cargo, los requisitos físicos-mentales, las condiciones laborales y demás, que estén inmersos dentro de las obligaciones laborales.

Por ello, para su mejor procedimiento es necesario tener en cuenta la administración de salarios, la cual se define como el conjunto de normas y

²⁶ Gary, D. Human Resource Management : New York, 1997

²⁷ Ibid, p. 230

procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equánimes y justas en la organización.²⁸

Es así como su implementación conlleva beneficios que principalmente favorecen la consecución de los objetivos institucionales, generan motivación y compromiso personal, aumento de la productividad, control de costos, tratamiento justo de los empleados y el cumplimiento de la legislación.

Desde esta perspectiva la realización de la administración salarial requiere de la evaluación y la clasificación de los cargos que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización²⁹.

La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

Por otro lado, la evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos puestos de trabajo.

Esta evaluación de cargos, requiere de métodos que permitan realizar una valoración relativa a cada cargo, estableciendo las diferencias entre los mismos ya sea cuantitativamente o cualitativamente, todo esto fundamentado en la información obtenida por medio de la descripción y análisis de cargos en función de lo que hace el ocupante, cuando lo hace, donde lo hace y porque lo hace.

Con base en los postulados anteriormente nombrados, se determinó la estructura salarial a través del método de evaluación por puntos, el cual se especifica posteriormente.

²⁸ Ibid, p. 238

²⁹ Ibid, p. 239

5.1.1 Diseño de la estructura salarial

La estructura salarial será desarrollada de acuerdo al grado de complejidad establecido para cada cargo, obtenido en el diseño de los mismos y por la puntuación obtenida en la evaluación de cada uno. Este diseño se realiza a través del método de evaluación de puntos creado por Merrill Lott. Esta técnica es analítica ya que compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues asigna valores numéricos (puntos) a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos.³⁰

A continuación se desarrolla el método de evaluación por puntos aplicado al los cargos pertenecientes al parque **Acualago**. No obstante cabe señalar que la tabla final de evaluación de cargos (ver tabla 14), se realizó con base a la tabla mínima de remuneración del 2009.³¹

³⁰ Chiavenato, I. Gestión del talento humano. México (2002). p. 246. Mc Graw Hill

³¹ www.mineducacion.gov.co/cbn/1665/article-184279.html

Tabla N.6 Cargos principales a valorar

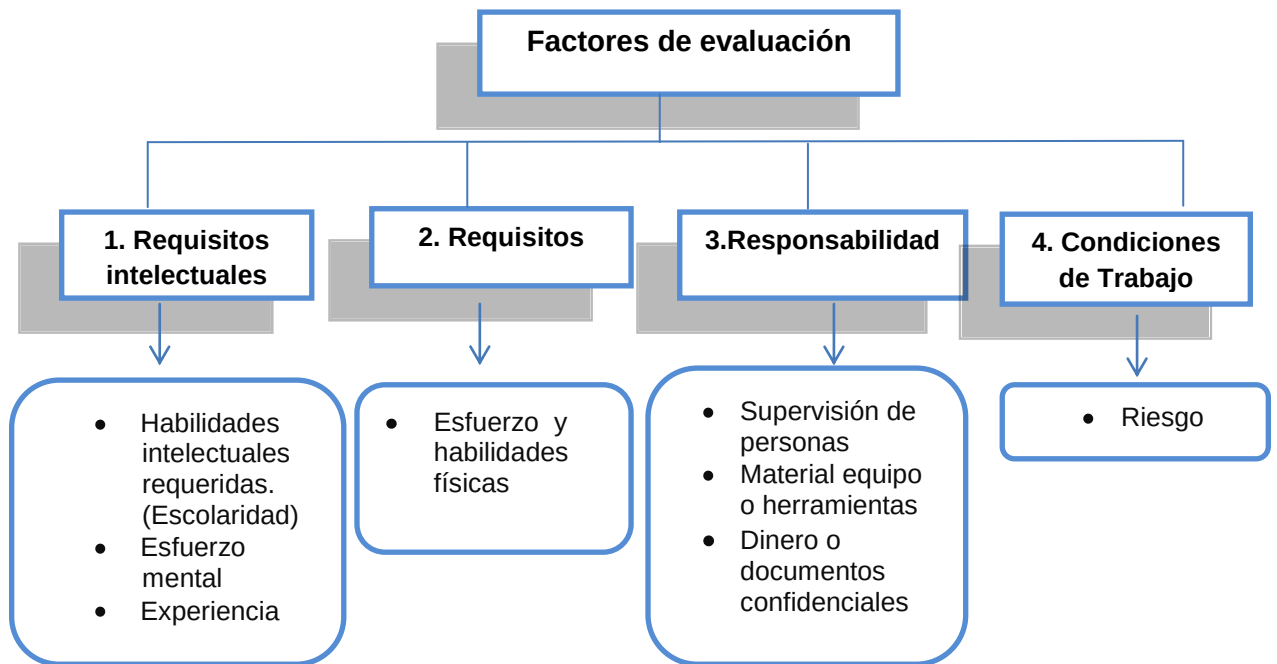
CARGOS PRINCIPALES A VALORAR
PARQUE ACUATICO ACUALAGO
DENOMINACION DEL PUESTO
Director Ejecutivo
Subdirector
Secretaria de gerencia
Salvavidas
Vigilante
Taquillero
Jardinero
Electricista
Aseador, Piscinero
Plomero
Operador de atracción

Fuente: Autora del proyecto

Factores de evaluación por cargo

Los factores de evaluación por cargo tienen como función básica el servir de criterios de comparación entre los puestos y a su vez ordenarlos de acuerdo al nivel de exigencia de cada uno. Para ello se realizó la siguiente clasificación por grupos:

Gráfica N. 4. Factores de evaluación



Tomado de Chiavenato I. Administración de recursos Humanos, Mc Graw Hill, 2000, p.61.

Ponderación de los factores de evaluación

Mediante este proceso se establece la base para la integración de la escala de puntos de cada factor. El grado A corresponde al valor de la ponderación los grados siguientes asignados (B,C,D, etc.) se definen en el presenta trabajo con base en la progresión de tipo aritmética:

Tabla N. 7. Progresiones de la escala de puntos

	Grados				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25

Fuente: Autora del proyecto

A partir de la asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación, se procede a elaborar el manual de evaluación de cargos que debe contener todos los factores de evaluación definidos, los grados de variación y sus

puntos. Al adoptar la progresión aritmética sobre los factores ya ponderados se obtiene la siguiente escala de puntos:

Tabla N.8. Requisitos intelectuales-Nivel de escolaridad

1. REQUISITOS INTELECTUALES		
NIVEL DE ESCOLARIDAD		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Bachiller	15
B	Técnico	30
C	Profesional universitario	45
D	Especialista	60
E	Magíster	75
F	Doctorado	90

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N.9. Requisitos intelectuales-Esfuerzo mental

1. REQUISITOS INTELECTUALES		
ESFUERZO MENTAL		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Actividades consideradas automáticas que requieren mínima atención mental y visual	5
B	Actividades que requieren un nivel de atención y concentración moderada	10
C	Actividades que requieren un nivel de atención, concentración, análisis y síntesis permanente y alta	15
D	Actividades que requieren de alta interpretación de información y concentración	20
E	Permanente y alta concentración, interpretación, reflexión y niveles elevados de estrés.	25

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N. 10. Requisitos intelectuales-Experiencia

1. REQUISITOS INTELECTUALES		
EXPERIENCIA		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	De 1 a 2 años	20
B	De 2 a 5 años	40
C	De 5 a 7 años	60
D	De 8 a 10 años	80
E	Más de 10 años	100

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N.11. Requisitos físicos-Esfuerzo y habilidades físicas

2. REQUISITOS FISICOS ESFUERZO Y HABILIDADES FISICAS		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Trabajo ligero que requiere de poco esfuerzo físico	6
B	Estado físico adecuado para labores de oficina que requieren de una postura constante y desplazamientos dentro el parque acuático	12
C	Personas con buen estado físico para desplazarse continuamente y realizar labores que demandan ciertas habilidades físicas	18
D	Persona de alta resistencia para soportar largas jornadas de trabajo y de exigencia física a la exposición del clima	24

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N.12. Responsabilidad por supervisión

3. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	No tiene responsabilidad por supervisión	10
B	Supervisa el desarrollo de actividades y asistencia	20
C	Realiza cambios en un procedimiento original como consecuencia de imprevistos	30
D	Supervisa la planeación y programación de las actividades para lograr las metas de eficiencia.	40

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N. 13. Responsabilidad por materiales, equipos o herramientas

3.RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, EQUIPOS O HERRAMIENTAS		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	La responsabilidad por materiales, equipos o herramientas es baja	5
B	Responsabilidad por equipos de valor moderado	10
C	Responsabilidad por materiales y herramientas de valor considerable	15
D	Responsabilidad por maquinarias y equipos de alta tecnología	20

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N. 14. Responsabilidad por dinero o documentos confidenciales

3.RESponsabilidad por DINERO O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	No tiene responsabilidad por información confidencial ni manejo de dineros	5
B	Responsabilidad moderada por información confidencial	10
C	Responsabilidad por el manejo de información relacionada con clientes o empleados	15
D	Responsabilidad por no revelar las metodologías y los procesos de desarrollo de servicios del parque acuático.	20
E	Responsabilidad por el manejo de dinero e información de tipo financiera.	25

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N.15. Condiciones de trabajo-Riesgo

4. CONDICIONES DE TRABAJO RIESGO		
GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Baja presencia de sufrir algún riesgo o enfermedad laboral	10
B	Presencia moderada de exposición a riesgos químicos, físicos, eléctricos, mecánicos ergonómicos o psicológicos (exigencia mental, estrés).	20
C	Presencia alta de exposición a los diferentes tipos de riesgos	30

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N.16. Escala de puntos

ESCALA DE PUNTOS						
GRUPOS DE FACTORES	FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
		A	B	C	D	E
Requisitos intelectuales	• Habilidades intelectuales requeridas. (Escolaridad)	15	30	45	60	75
	• Esfuerzo mental	5	10	15	20	25
	• Experiencia	20	30	40	50	60
Requisitos físicos	• Esfuerzo y habilidades físicas	6	12	18	24	30
Responsabilidad por	• Supervisión de personas	10	20	30	40	50
	• Material equipo o herramientas	5	10	15	20	25
	• Dinero o documentos confidenciales	5	10	15	20	25
Condiciones de Trabajo	• Riesgos	10	20	30	40	50

Fuente: Autora del proyecto

El paso a continuación es la evaluación de los cargos, en la cual se asignaran a cada uno de los puestos sus respectivos puntos, de acuerdo con los factores de evaluación, para esta etapa se utiliza una tabla de doble entrada.

Tabla N. 17. Requisitos intelectuales. Grado vs Puntos

Requisitos intelectuales	NIVEL DE ESCOLARIDAD		ESFUERZO MENTAL		EXPERIENCIA		Total
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	
Cargo							
Director Ejecutivo	D	75	E	25	C	60	160
Subdirector	C	60	D	20	B	40	120
Secretaria de gerencia	B	30	B	10	A	20	60

Vigilantes	B	30	B	10	A	20	60
Taquilleros	B	30	B	10	A	20	60
Jardineros	A	15	A	5	A	20	40
Electricista	B	30	B	10	A	20	60
Aseadoras, Piscineros	A	15	A	5	A	20	40
Plomero	B	30	B	10	A	20	60
Operador de atracción	B	30	B	10	A	20	60
Salvavidas	B	30	B	10	A	20	60

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N. 18. Requisitos físicos-Esfuerzo y Habilidades físicas

2.Requisitos Físicos	ESFUERZO Y HABILIDADES FISICAS		
Cargo	Grado	Puntos	Total
Director Ejecutivo	B	12	12
Subdirector	B	12	12
Secretaria de gerencia	B	12	12
Vigilantes	C	18	18
Taquilleros	B	12	12
Jardineros	C	18	18
Electricista	B	12	12

Aseadoras, Piscineros	C	18	18
Plomero	B	12	12
Operador de atracción	C	18	18
Salvavidas	D	24	24

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N. 19. Responsabilidades por supervisión de personas, materiales equipos o herramientas y dinero o documentos confidenciales

1. Responsabilidad por:	SUPERVISION DE PERSONAS		MATERIALES EQUIPOS O HERRAMIENTAS		DINERO O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES		Total
	Cargo	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	
Director Ejecutivo	D	40	A	5	E	25	70
Subdirector	C	30	A	5	E	25	60
Secretaria de gerencia	A	10	B	10	B	10	30
Vigilantes	A	10	C	20	A	5	35
Taquilleros	A	10	A	5	B	10	25
Jardineros	A	10	B	10	A	5	25
Electricista	A	10	C	15	A	5	40
Aseadoras, Piscineros	A	10	A	5	A	5	20
Plomero	A	10	B	10	A	5	25

Operador de atracción	A	10	A	5	A	5	20
Salvavidas	A	10	A	5	A	5	20

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N. 20. Condiciones de trabajo

2. Condiciones de trabajo	RIESGOS		
Cargo	Grado	Puntos	Total
Director Ejecutivo	A	10	10
Subdirector	A	10	10
Secretaria de gerencia	A	10	10
Vigilantes	C	30	30
Taquilleros	A	10	10
Jardineros	A	10	10
Electricista	C	30	30
Aseadoras, Piscineros	A	10	10
Plomero	B	20	20
Operador de atracción	A	10	10
Salvavidas	C	30	30

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N. 21. Evaluación de cargos

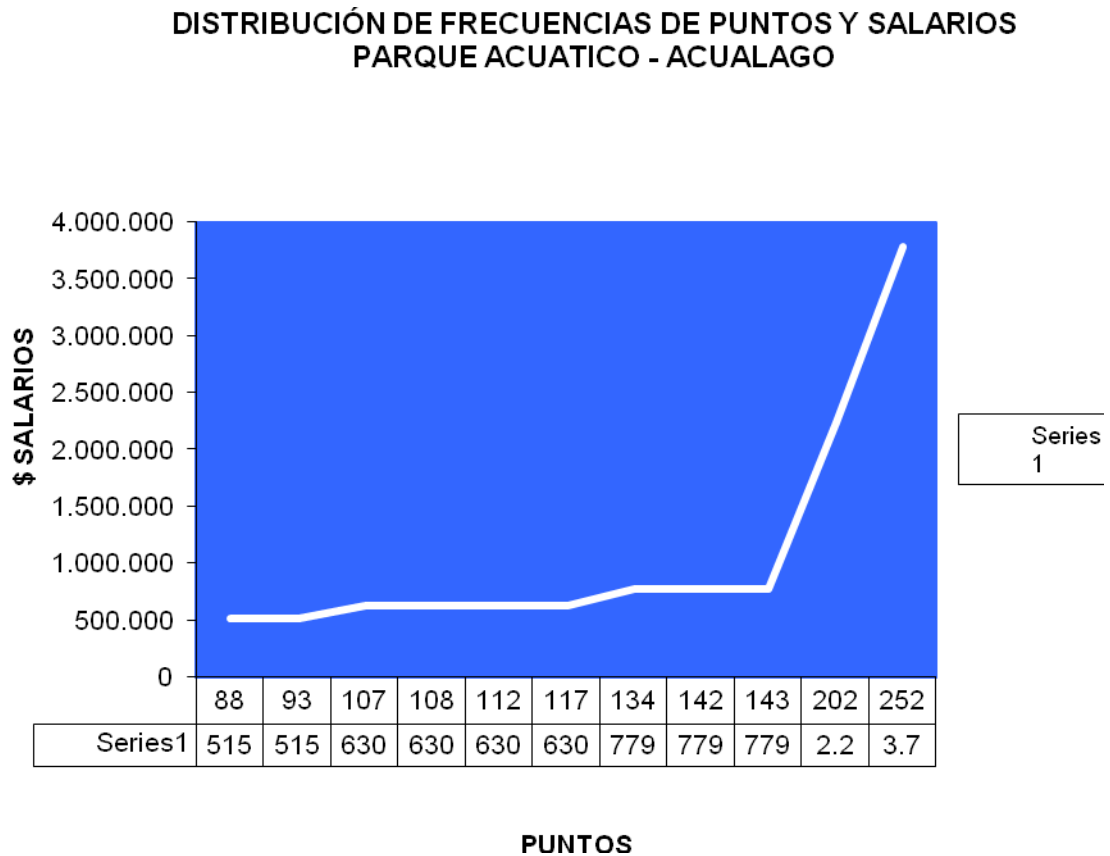
EVALUACIÓN DE CARGOS						
Cargo	Puntos por factores de evaluación				Puntos en total	Tasa mínima de remuneración 2009
	1	2	3	4		
Director Ejecutivo	160	12	70	10	252	\$3.788.670
Subdirector	120	12	60	10	202	\$2.239.687
Electricista	60	12	40	30	142	\$779.087
Vigilantes	60	18	35	30	143	\$779.087
Salvavidas	60	24	20	30	134	\$779.087
Plomero	60	12	25	20	117	\$630.144
Secretaria de gerencia	60	12	30	10	112	\$630.144
Operador de atracción	60	18	20	10	108	\$630.144
Taquilleros	60	12	25	10	107	\$630.144
Jardineros	40	18	25	10	93	\$515.000
Aseadoras, Piscineros	40	18	20	10	88	\$515.000

Fuente: Autora del proyecto

Con los valores en puntos para cada puesto de trabajo, según los resultados de la valoración de puestos, es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica. Para este análisis se utiliza la relación de sueldos de la organización. Con estos valores

puede crearse un gráfico, que muestra la relación entre puntos y salarios establecidos.

Figura N. 1. Distribución de frecuencias de puntos y salarios



Fuente: Autora del proyecto

Según esta distribución de salarios obtenida, y los requerimientos de personal, se procede a calcular la nómina de Acualago, (ver anexo 10) teniendo en cuenta al análisis de la mejor alternativa de contratación que se explicará más adelante en el presente trabajo.

A continuación se presenta una tabla de los salarios para cada cargo con Aportes de salud, parafiscales y prestaciones sociales, que en conjunto conforman el costo para la empresa por cada colaborador.

Tabla N. 22. Salarios para cada cargo, con Parafiscales y prestaciones sociales

Cargo	Salario Base	Subsidio de Transporte	Seguridad Social, Aportes Parafiscales, Vacaciones	%Cesantías, interés de cesantías y prima	Total Salario
Electricista	\$ 779.087	\$ 840.587,00	\$ 277.822,42	\$ 147.943,31	\$ 1.266.352,74
Vigilantes	\$ 779.087	\$ 840.587,00	\$ 277.822,42	\$ 147.943,31	\$ 1.266.352,74
Salvavidas	\$ 779.087	\$ 840.587,00	\$ 277.822,42	\$ 147.943,31	\$ 1.266.352,74
Plomero	\$ 630.144	\$ 691.644,00	\$ 224.709,35	\$ 121.729,34	\$ 1.038.082,69
Secretaria de gerencia	\$ 630.144	\$ 691.644,00	\$ 224.709,35	\$ 121.729,34	\$ 1.038.082,69
Operador de atracción	\$ 630.144	\$ 691.644,00	\$ 224.709,35	\$ 121.729,34	\$ 1.038.082,69
Taquilleros	\$ 630.144	\$ 691.644,00	\$ 224.709,35	\$ 121.729,34	\$ 1.038.082,69
Jardineros	\$ 515.000	\$ 576.500,00	\$ 183.649,00	\$ 101.464,00	\$ 861.613,00
Piscinero	\$ 515.000	\$ 576.500,00	\$ 183.649,00	\$ 101.464,00	\$ 861.613,00
Aseadoras	\$ 515.000	\$ 576.500,00	\$ 183.649,00	\$ 101.464,00	\$ 861.613,00
Director Ejecutivo	\$ 3.788.670	N/A	\$ 1.351.039,72	\$ 666.805,92	\$ 5.806.515,64
Subdirector de Área	\$ 2.239.687	N/A	\$ 798.672,38	\$ 394.184,91	\$ 3.432.544,30
		\$ 61.500,00	35,66%	17,60%	

Fuente: Autora del proyecto

Tabla N.23. Aportes Parafiscales

APORTES PARAFISCALES	
Salud	8,5%
Pensión	12%
Cajas de Compensación	4%
ICBF	3%
SENA	2%
ARP	2%
TOTAL	31.5%

Fuente: Código Sustantivo del trabajo, Colombia

Tabla N. 24 . Aporte Prestacional

APORTE PRESTACIONAL	
Cesantías	8.33%
Int. Cesantías	1%
Prima	8,33%
Vacaciones	4,16%
TOTAL	21,82%

Fuente: Código Sustantivo del trabajo, Colombia

5.1.2. Costos administrativos de personal en el proyecto como insumo para la evaluación financiera del mismo.

Los costos administrativos se dividen en Preoperativos y de Funcionamiento (ver anexo 7) en donde algunos de ellos se pueden calcular, pero otros tan solo se mencionan pues no se tienen datos históricos dadas las características de la reforma del parque.

No obstante, se tomó para la evaluación el 25% sobre los ingresos totales como costos fijos de administración y como porcentaje destinado a gastos variables diferentes a nómina el 17% de ingresos totales hallado según la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Gastos Variables diferentes a nómina} = \frac{(\text{Gastos Variables-Nomina Variable})}{\text{Ingresos Totales}}$$

En la evaluación Financiera del proyecto, realizada por el Ingeniero Edinson Torrado, profesor de la UNAB, se tuvo en cuenta el total de la nómina calculada por la autora como insumo para el estudio mencionado, (ver anexo 8 y 10) proyectando estas variables a 10 años según indicadores Macro económicos

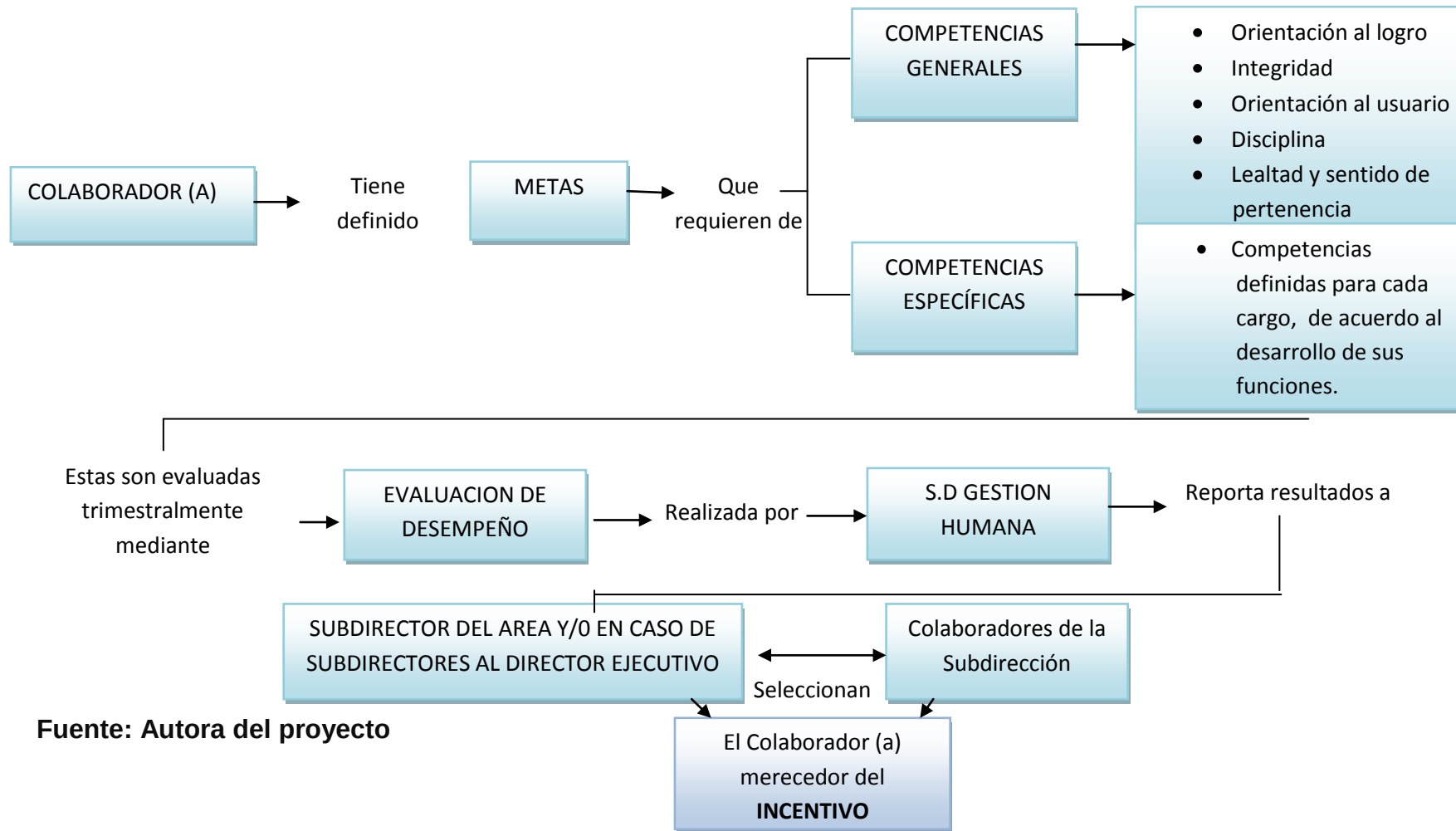
5.2 Incentivos

Acualago, como Corporación que valora y reconoce el esfuerzo físico y mental de sus colaboradores, incluye en sus procesos organizacionales una estrategia funcional de Incentivos, los cuales son otorgados teniendo en cuenta el procedimiento establecido; ésta estrategia tiene como fin motivar a sus empleados en el desempeño ideal de todas sus funciones, lo cual contribuye a alcanzar los objetivos institucionales y personales, generando compromiso con la organización.

Para el desarrollo de esta propuesta se plantean diversos incentivos, los cuales son seleccionados por El Consejo Directivo y El Director Ejecutivo, teniendo en cuenta las necesidades e intereses de la Corporación.

Cabe señalar que la siguiente estrategia tiene en cuenta dos aspectos: 1) el proceso para la entrega del incentivo y 2) la formulación estratégica del programa de incentivos.

Grafica N. 5. Proceso para la entrega del incentivo (Área operativa y Subdirectores)



Fuente: Autora del proyecto

Tabla N. 25. Formulación estratégica del programa de incentivos



FORMULACION ESTRATEGICA DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS

OBJETIVO: Otorgar reconocimiento, estímulos e incentivos a los colaboradores del parque acuático **Acualago**, por el buen desempeño laboral, propiciando así una cultura de trabajo orientada hacia la calidad y productividad.

INCENTIVO	TIPO	DIRIGIDO A	DESCRIPCION
BONO	Monetario	Subdirectores y operativos.	Al colaborador(a) seleccionado a partir del proceso descrito anteriormente, se le entregará un bono como reconocimiento a su excelente labor durante los tres meses de desempeño. El monto del bono será determinado por el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo. Cabe señalar que el incentivo es al colaborador elegido por cada Subdirección.
DIAS COMPENSATORIOS	No monetario	Operativos.	Al colaborador(a) seleccionado, se le otorgará días de descanso compensatorios entre semana como reconocimiento a su excelente labor durante los tres meses de

			desempeño. El número de días y su distribución serán definidos por el Consejo Directivo y el Director Ejecutivo.
PLACA CONMEMORATIVA	No monetario	Subdirectores y operativos.	Al colaborador (a), se le otorgara una placa distintiva que resalte el excelente desempeño durante los meses laborados (3). Así mismo se entrega un certificado de tal distinción que será anexado en su hoja de vida.
CAPACITACIONES Y/O FORMACION ACADEMICA	No monetario	Subdirectores y operativos	Al colaborador(a), se le brindara la oportunidad de asistir a capacitaciones o recibir becas que le permitan crecer académicamente.

Fuente: Autora del proyecto

Nota. Teniendo en cuenta el nivel de Responsabilidad de los Subdirectores, no se plantea como incentivo días compensatorios, ya que su ausencia afectaría la dinámica laboral, debido a que tienen personas a cargo y su supervisión y funciones está directamente relacionado con la operatividad de **Acualago**.

No obstante en este capítulo se plantea otros tipos de Incentivos que quedaran a disposición de las personas competentes frente a este proceso:

Empleado del Mes: Por concesión de todos los Colaboradores del área y demás y de los Subdirectores se elegirá democráticamente el empleado del mes. Su elección estará dirigida por la o el Subdirector de Gestión Humana, quien será la persona encargada de establecer los factores a tener en cuenta para su determinación.

Integración Laboral y familiar: Los empleados contarán con el disfrute de un día de aprovechamiento del tiempo libre en las instalaciones de **Acualago** con una integración semestral con todo el personal de la Organización. Así mismo en el siguiente semestre se realizara la misma actividad pero con la familia del núcleo primario o en casos específicos del secundario en el que compartirán y disfrutaran de las atracciones acuáticas.

5.3 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES

Los beneficios sociales hacen referencia a las comodidades, facilidades, ventajas y servicios sociales que las entidades ofrecen a los empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.³²

Estas se pueden clasificar según su exigibilidad legal, su naturaleza y sus objetivos.³³

1. En cuanto a la exigibilidad legal:

Los planes de beneficio se pueden clasificar en legales o espontáneos. Los primeros son beneficios exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos. Para el desarrollo de este punto, es necesario que se tenga en cuenta la legislación Colombiana según el ministerio de Trabajo. Por otro lado los beneficios espontáneos dependen de la organización ya que no son exigidos por la ley, siendo más voluntarios.

³² Ibid, p. 284

³³ Ibid, p. 284

2. En cuanto a la naturaleza:

Los planes de beneficio se pueden clasificar en monetarios y no monetarios. Los primeros son concedidos en dinero, generalmente a través de nomina, los cuales generan prestaciones sociales. Los segundos son no financieros y generan ventajas o facilidades para los usuarios (restaurante o cafetería para los usuarios, transporte desde la casa a la entidad, entre otros).

3. En cuanto a los objetivos:

Los planes de beneficio se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios. Los asistenciales buscan proveer al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en caso de imprevistos o emergencias, muchas veces fuera de su control o de su voluntad (asistencia medica hospitalaria, asistencia mediante préstamos, etc). Los recreativos buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, salud mental y tiempo libre. Finalmente los supletorios, buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar la calidad de vida.

Con respecto a este proceso, es necesario que los entes (Consejo directivo, Director Ejecutivo y la o el subdirector de Talento Humano) establezcan las necesidades tanto de los empleados como de la organización, con el fin de diseñar e implementar un programa de compensación que tenga en cuenta los factores anteriormente nombrados.

6. SUBSISTEMAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

6. 1 ADMISIÓN DE PERSONAL

6.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar³⁴. De esta manera, el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

- Políticas de reclutamiento de personal en la organización:

1. El proceso de reclutamiento tendrá sus bases, en el diseño de cargos y los perfiles de los mismos, expuestos en el presente documento (Ver anexo 11). De esta manera el proceso estará guiado por los requerimientos específicos de trabajo autorizados previamente donde se establecen con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, será difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.

- 2. El reclutamiento debe administrarse en forma centralizada por el área de Talento Humano. En este caso al no existir esta área estará dirigido por el Director Ejecutivo, quien de forma inmediata trabajará con el Consejo Directivo con el fin de designar inicialmente el Subdirector de

³⁴ Chiavenato I. Administración de recursos Humanos. México: 2000, p.208.

Talento Humano, quien se encargará de proseguir con el reclutamiento y posterior selección de colaboradores.

- 3. De la calidad de las fuentes de reclutamiento depende en gran medida que se consigan las personas más adecuadas para **Acualago**, que tengan afinidad con las políticas que la orientan, y que además sean validas en cuando a su calidad profesional y técnica.
- 4. Aunque como política se procurará obtener colaboradores de la región en dado caso que la oferta sea débil, se hará extensiva la invitación a otros municipios y ciudades del país.
- Fuentes de reclutamiento

El mercado de recursos presenta diversas fuentes, que deben ser identificadas con el propósito de atraer candidatos que suplan las vacantes existentes, a través de diferentes técnicas de reclutamiento; es decir, estas fuentes son los lugares donde se acude a buscar los colaboradores necesarios. Por lo tanto, una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de los medios que pueden ser utilizados adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización

Fuentes internas:

Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.

Por lo tanto el reclutamiento será interno cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o trasferido con ascenso (movimientos

diagonal)³⁵. Dado que el parque acuático no cuenta actualmente con una cantidad significativa de colaboradores, este tipo de reclutamiento puede ser implementado posteriormente, convirtiéndose en incentivos para el personal ya que implica: ascensos, programas de desarrollo, planes de “profesionalización” (carreras) entre otros beneficios.

Fuentes externas:

El reclutamiento externo funciona con candidatos que no se encuentran relacionados directamente con el parque acuático. Por lo tanto las vacantes existentes y descritas en el manual de cargos, serán suplidas mediante la convocatoria de colaboradores externos atraídos por los diferentes medios de reclutamiento que serán utilizados, los cuales se describen a continuación:

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. De esta manera existen dos formas de enfocar las fuentes el enfoque directo y el enfoque indirecto.

En el enfoque indirecto se usan intermediarios que facilitan el acceso a la población, con las características determinadas que se buscan, como es el caso de agencias de reclutamiento, asociaciones gremiales, sindicatos entre otros; en el enfoque directo se establece un contacto de primera mano con la población y para ello se recurrirá principalmente a los medios de comunicación que se usan cotidianamente como lo son: los anuncios en la prensa y páginas Web, la radio y televisión, folletos y boletines, agencias empleadoras o de reclutamiento

Proceso de reclutamiento a desarrollar en el parque acuático Acualago

Objetivo: Garantizar el adecuado y eficiente suministro de fuerza de trabajo a las instalaciones, con el fin de facilitar la elección de candidatos idóneos para los cargos vacantes.

³⁵ Chiavenato I. Administración de recursos Humanos: México 2000, p.221.

El procedimiento de Reclutamiento para la elección de los colaboradores del parque acuático **Acualago** estará a cargo del Subdirector(a) de Talento Humano del parque, el cual decidirá si direcciona su implementación o delega esta función a una agencia empleadora.

Tabla N. 26. Proceso de reclutamiento

ACTIVIDAD	PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Demanda de Personal	El proceso de Reclutamiento comienza con la demanda de personal calificado. (Teniendo en cuenta los diseños y perfiles de cargo, basado en el Modelo de Gestión por competencias, ver anexo 11). Para esta primera etapa se solicitarán personas que hayan laborado en entidades enfocadas al entretenimiento, diversión o un servicio de atención al usuario con funciones similares a las exigidas en el perfil de cargo, entre ellas se encuentran los Restaurantes, Cajas de compensación, Clubes, Cinemas, Hoteles, aerolíneas, entre otros.
Divulgación	La divulgación, se realiza a través de los medios y técnicas de reclutamiento que comprende la aplicación de varios medios de divulgación los cuales se utilizarán para el Reclutamiento, entre ellos se encuentran: anuncios en empresas y emisoras radiales, carteles o anuncios en las fuentes externas, contacto con escuelas, asociaciones y comisiones de reclutamiento, así como otras externas: escuelas de turismo, universidades, etc. Para conocer con mayor exactitud al aspirante se realiza la recepción y atención a los candidatos, efectuándose en este paso la recepción de solicitudes, la entrega de documentos y una pequeña entrevista preliminar.
Diligenciamiento de Solicitud de Empleo	Conociendo cuales son los candidatos que pasarán a la próxima etapa se procede a llenar la solicitud de empleo, los cuales deben tener las competencias de cada perfil de cargo. La misma puede ser creada por el subdirector(a) de Talento Humano, para su diligenciamiento. Después de obtener los datos necesarios de los documentos de cada candidato se hará una relación de los

	aspectos relevantes, se detallarán las dudas a esclarecer y aspectos a profundizar, conformándose las primeras impresiones generales de los y las candidatas.
Obtención de los candidatos/as adecuadas para el proceso de selección	Tomando como referencia la solicitud de empleo y la autenticidad de sus datos, se obtendrá un listado de aspirantes que cumplan con los requerimientos específicos de cada cargo, los cuales se direccionarán a la etapa de selección de personal.
Nota: En el caso de que el reclutamiento y la selección se realice a través de una agencia empleadora cada uno de los pasos descritos anteriormente y su resultado estarán bajo su responsabilidad en cuanto calidad y cantidad.	

Fuente: Autora del proyecto

- Forma de solicitud de empleo.

Esta tiene básicamente como función, el presentar información comparable de los diferentes candidatos, organizando brevemente las características más relevantes de la hoja de vida. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva. Los datos que se diligenciarán en la solicitud de empleo son:

Tabla N. 27. Forma de solicitud de empleo

INDICADOR	DESCRIPCION
Datos personales	El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. Se debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.
Preparación académica	La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. se debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.
Antecedentes laborales	Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las

	responsabilidades y experiencias del candidato, distinciones, etc. Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de altos niveles, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización.
Referencias	Aunque es un elemento subjetivo, las referencias personales, familiares, entre otras, revelan aspectos importantes del candidato/a.
Autenticidad	Es común solicitar al candidato que firme la solicitud, bajo su rúbrica debe aparecer una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

Fuente: Autora del proyecto

6.1.2 Selección de personal

La selección de personal en un sentido amplio es el proceso en el que escoge entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes. Los candidatos pueden ser evaluados conforme a los requisitos de los puestos vacantes en el presente o en el futuro; de lo anterior se desprende la necesidad en ocasiones de mantener un proceso continuo de reclutamiento y selección. En definitiva lo que se busca con la selección de personal es el equiparar de la forma más precisa las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

Proceso de selección a desarrollar en el parque acuático **Acualago**

Objetivo: Suministrar los criterios necesarios para la selección adecuada y ética de las personas a ocupar los cargos vacantes, basados en el modelo de competencias generales y específicas diseñadas para cada cargo. Estas fueron definidas en relación a sus funciones y al objetivo principal de la organización (Ofrecimiento del mejor servicio, donde los usuarios son tratados como invitados).

El procedimiento de selección de los colaboradores del parque acuático **Acualago**, estará a cargo del Subdirector de Talento Humano y el Director

Ejecutivo del parque, los cuales deberán decidir si direccionan su implementación o delegan esta función a una agencia empleadora o utilizan estos recursos para algunos cargos. Se aclara que la decisión de la contratación de los empleados no podrá delegarse, debe tomarse en **Acualago**. En el caso de que el reclutamiento y la selección se realicen a través de una agencia empleadora cada uno de los pasos descritos a continuación y su resultado estarán bajo su responsabilidad.

Tabla N. 28. Proceso de Selección de Personal

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Entrevista Responsable Subdirector(a) del Talento Humano	La entrevista es una técnica que se utilizará para llevar a cabo una comunicación bilateral entre el entrevistador y el entrevistado. En este caso tiene como fin el obtener la información necesaria que permita el realizar una evaluación del aspirante que favorezca determinar si este se ajusta al perfil del cargo. Cada entrevista tiene un propósito bien definido, el cual debe estar predeterminado para poder establecer el procedimiento a seguir, el método que se va a utilizar, el ambiente en que se lleva a cabo y su duración. Elementos de la entrevista Solicitud de empleo: Es una herramienta que servirá de base para todos los demás procesos ya que sus datos es fuente de información comparable entre los diferentes candidatos. Hoja de vida: Al igual que la solicitud su papel es de fuente de información en la cual el candidato puede utilizarlo expresando cada uno de sus logros o experiencias laborales
Pruebas de competencias Responsable Subdirector de Talento Humano	Las pruebas son apreciaciones que se obtienen para evaluar a un individuo tomando en cuenta las características o habilidades así como sus cualidades, para saber si se encuentra apto para realizar cierta actividad. El subdirector (a) de Talento Humano deberá escoger las pruebas que crea pertinentes para evaluar las competencias requeridas que el subdirector haya establecido para el cargo. Las pruebas pueden ser de conocimientos o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad.
Examen Médico Responsable Subdirector del Talento Humano y Medico	El examen médico es el siguiente paso en el proceso de la selección ya que es un requisito legal, en donde se dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, con el fin de obtener información importante respecto una buena salud, defectos físicos, enfermedades profesionales y otras no detectadas a simple vista y que deberán ser examinadas por un médico con conocimientos de medicina laboral, ya que el tendrá una visión mas amplia de lo que realmente se requieren para el puesto a ocupar.

<i>Investigación laboral</i> <i>Responsable</i> Subdirector de Talento Humano	Se realizará con el fin de verificar los datos suministrados en la Hoja vida e indagar acerca su comportamiento en el anterior trabajo, que permita predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto. Tipos: investigación de antecedentes de trabajo, investigación de antecedentes penales, consulta de cartas de recomendación, investigación en el domicilio. Confirmación de referencias.
<i>Entrevista de selección definitiva</i> <i>Responsable</i> Director Ejecutivo	Con los candidatos que aprobaron el examen médico, se realizará la entrevista de selección definitiva cuya complejidad será mayor que la primera, ya que evaluará características personales del aspirante y los aspectos relacionados con las funciones a desempeñar en el cargo. Tomando como referencia la entrevista final, se analizará y seleccionará quien ocupará el cargo.
<i>Proceso de contratación</i>	Una vez los colaboradores hayan pasado la entrevista final, se procederá a la firma del contrato, el cual está diseñado por la contadora y el abogado asesor, quienes definirán de acuerdo al cargo seleccionado el tipo de contrato y la modalidad de contratación (directamente, por cooperativa de trabajo asociado o por empresa de servicios temporales). Para dicho proceso, se explicará a continuación sobre los métodos óptimos de vinculación y un análisis final que propone según el cargo la opción más beneficiosa para la organización.

Fuente: Autora del proyecto

6.1.3 Métodos óptimos de vinculación de colaboradores

Para el buen funcionamiento de una organización es transcendental definir procesos organizacionales bien estructurados que permitan cumplir con las metas y objetivos institucionales.

Ahora bien, los procesos de recursos humanos específicamente de selección y reclutamiento constituyen el primer paso en la adquisición del personal calificado para el desarrollo de funciones óptimas, que para el caso de **Acualago** deben tener las competencias generales enfocadas a la prestación del mejor servicio y las específicas que están directamente relacionadas con el desempeño de su cargo.

Terminado esta fase, es necesario realizar un proceso de vinculación a través de la contratación laboral directa o como se determine, la cual está fundamentada en las necesidades de la organización y los beneficios que la mejor opción genere para la misma.

Con respecto a lo anterior, Villa (2009) ³⁶ señala que dentro de las tantas políticas que define cualquier organización empresarial en el transcurso de su existencia, es la de definir una política de contratación de mano de obra atendiendo por supuesto las diferentes formas de trabajar, la jerarquía normativa en donde en primer lugar se ubica la Constitución Nacional que con los convenios de la OIT ratificados por Colombia, conforman un bloque de constitucionalidad en el cual se consagran los principios que rigen al Derecho Laboral, los cuales que sirven de criterio orientador para saber en qué casos la Empresa puede contratar un servicio con terceros a través de contratistas, Empresas especializadas, Empresas de servicios temporales o hasta con Cooperativas de Trabajo Asociado, o definir, que por distintas razones tanto jurídicas, en ocasiones económicas, o administrativas, es más estratégico o conveniente vincular la mano de obra de manera directa, es decir, a través de un contrato de trabajo, y es cuando le corresponderá optar y/o mezclar entre contratos a término fijo, a término indefinido o contratos por duración de la obra o labor.

³⁶ Villa, S. Criterios legales para definir la política de contratación laboral en la empresa. Colombia, 2007

El contrato directo, una de las principales opciones con las que cuenta la organización, se define como la vinculación del trabajador a través de un contrato de trabajo.

Para su efecto, las empresas que en razón de su objeto social, necesariamente deben ajustar su nómina en forma más o menos sensible a la cantidad de producción, cuentan con dos alternativas de contrato (a término fijo, o por duración de la obra o labor) cuando la decisión no es contratar el personal a través de terceros (outsourcing)³⁷:

A continuación se especifican las alternativas de contrato a partir de un cuadro comparativo que permite establecer los beneficios de cada uno.

Tabla N. 29. Comparativo de ambos tipos de contratos

COMPARATIVO DE AMBOS TIPOS DE CONTRATOS	
Contratos a término fijo menor de un año	Contratos de trabajo por duración de la obra o labor
Son útiles cuando a ciencia cierta se sabe la fecha hasta cuando se requerirán los servicios del trabajador. Las prorrogas pueden ayudar al ajuste.	Cuando la obra o labor está muy clara pero es difícil precisar una fecha mas o menos exacta de su terminación, se convierte en la mejor opción.
Cuando no se quiere o puede prorrogar el contrato hay necesidad de preavisarlo por escrito con un mes de anticipación, salvo cuando la duración del contrato es de un mes o menos.	Esta clase de contratos no requiere ninguna clase de preaviso, puesto que terminada la obra o la labor para la cual fue contratado, automáticamente se debe terminar el contrato.
Si se decide terminar el contrato sin justa causa antes del plazo o de la prorrogas, se causará una indemnización en favor del trabajador equivalente a los salario restantes, sin incluir las prestaciones de dicho tiempo.	La indemnización por terminación sin justa causa antes de la terminación de la obra o de labor, equivale a los salarios que se causarían hasta que ésta finalizara, sin que sea inferior a 15 días de salario.
En los contratos sucesivos no es válido pactar periodo de prueba.	Aun cuando la ley no lo expresa, por analogía se interpreta igual.

³⁷ Op cit, pg. 19

Estos contratos no se convierten en indefinidos aun cuando hubiesen pasado muchas prorrogas, o el trabajador labores en distintas obras o funciones dentro de su cargo o responsabilidad. Es válido convertir por mutuo acuerdo un contrato a término fijo en uno por duración de la obra o labor; esto es útil cuando estamos frente a la prorroga anual y ésta no se quiere, pues faltan apenas algunos meses.	Si es posible que se convierta en indefinido cuando el trabajador dentro del mismo contrato hace trabajos diferentes a la obra o labor para la cual se le contrató. A su vez, el hecho de empatar un contrato con otro de duración de la obra no lo convierte en indefinido y por lo tanto seguirá siendo contrato por duración de la obra. Por mutuo acuerdo es válido convertir este contrato en indefinido o en fijo.
Cuando no se quiere prorrogar el contrato, la Corte Constitucional ha dicho que la empresa debe tener suficientes motivos para explicar esa decisión, para que no se violente el principio de estabilidad del contrato. La Corte Suprema (choque de trenes) por su parte dice que eso no es necesario.	La clave para el éxito en la administración de ésta clase de contratos es especificar en el contrato el tipo de obra y la labor para la cual se contrata el trabajador y no cambiarle las responsabilidades durante su desarrollo, pues como ya se dijo, de hacerlo, el contrato se interpreta como indefinido

Fuente: Villa, S. Criterios legales para definir la política de contratación laboral en la empresa. Colombia, 2007

En caso de que la entidad basada en sus necesidades e intereses decida no contratar directamente, es necesario tener en cuenta otras opciones a través de la modalidad de subcontratación ya sea por cooperativa o por empresa de servicios temporales. Por ello, a continuación se establecen las dos alternativas³⁸, las cuales quedan a criterio del personal encargado para su decisión, que en caso de **Acualago** debe estar a cargo del Director Ejecutivo, el Abogado asesor y la Contadora, personas, que son las competentes para esta elección.

Como aporte del presente proyecto se establecen todas las modalidades, las cuales quedan a criterio en el momento en que sea reclutado y seleccionado el personal requerido.

³⁸ Ministerio de protección Social. Distinción entre las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y las Empresas de Servicios Temporales (EST). 2004

Tabla N. 30. Modalidades de contratación

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES
Son empresas asociativas sin ánimo de lucro que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios, debiendo por lo tanto participar activamente en las decisiones de la empresa.	Es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador, sin que el trabajador o empleado en misión participe en la gestión de la empresa usuaria.
Son empresas solidarias en las que los asociados desarrollan personalmente las actividades propias de su objeto social, a fin de atender las obligaciones comerciales de las cooperativas con sus clientes, en los ámbitos de la producción de bienes, la ejecución de obras o la prestación de servicios, según sea el caso, generando trabajo permanente. El desarrollo de las actividades debe hacerse de manera autogestionaria, buscando un ingreso digno y justo en beneficio de los asociados	Desarrollan su objeto social de intermediación enviando trabajadores en misión a las empresas que requieran atender actividades transitorias, accidentales o temporales.
Integran voluntariamente a sus asociados. Para cumplir con este propósito deben acatar sus regímenes y estatutos, con sujeción a la legislación propia de la economía solidaria y no a la laboral ordinaria	Vinculan laboralmente los trabajadores en misión para cumplir con las tareas o servicios contratados con un usuario sujeto a la legislación laboral.
Retribuyen al trabajador asociado por las actividades desarrolladas con compensación y no con salario, las cuales deben ser presupuestadas en forma adecuada y técnicamente justificadas, para que se retribuya el trabajo con base en los resultados económicos de la empresa, así como de acuerdo con la función, la especialidad, el rendimiento y la	Los trabajadores en misión tienen derecho al salario y a las prestaciones sociales equivalente a las de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa.

cantidad de trabajo aportado	
La terminación de un contrato con terceros no es causal para la exclusión o el retiro del asociado de la cooperativa, ya que el asociado es dueño de su empresa y no puede ser excluido o retirado de la misma bajo el pretexto de la terminación del trabajo. La decisión de retiro voluntario corresponde únicamente al asociado por existir el principio Constitucional de la libre asociación	El trabajador puede ser desvinculado al finalizar la obra o labor o terminación del contrato de prestación de servicios entre la usuaria y la EST

Fuente, Ministerio de Protección Social.2004

Según la información anteriormente nombrada (ver tabla 23 y 24) y el análisis cuantitativo (ver anexo 5 y 6) de las alternativas de contratación, se expondrán las recomendaciones realizadas por la autora:

Teniendo en cuenta que para **Acualago** es de vital importancia que los procesos misionales de la organización, los que tienen que ver con su estrategia orientada al servicio y que tiene un grado de responsabilidad alto ya sea por dinero en el caso de los taquilleros, seguridad de los usuarios en el caso de los salvavidas, y por la gestión estratégica realizada por el personal Administrativo como el Director Ejecutivo y subdirectores; se sugiere que estos estén vinculados directamente con la Corporación y no por medio de terceros, para afianzar el compromiso y la relación entre los colaboradores y la empresa.

Por otro lado los cargos como los servicios generales, de mantenimiento, vigilancia, y otros cargos operativos, además del personal temporal, se sugieren ser contratados por medio de una Cooperativa de trabajo Asociado o una Empresa de Servicios Temporales, que brindan Flexibilidad, un factor primordial para un parque con las características estacionales de afluencia de público como **Acualago**, permitiendo de una manera sencilla garantizar el personal necesario en el momento adecuado, por ejemplo fines de semana y temporadas de vacaciones sin tener unos costos fijos de personal subutilizado muy altos en meses o en horarios de menor afluencia de público.

Es importante resaltar, que a partir de la realización de algunas consultas con Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y Empresas de Servicios Temporales

(EST) reconocidas en la región como Extras, Eficacia, Outsourcing de Colombia; cobran un porcentaje de administración adicional al salario (5%). Este porcentaje administrativo incrementa los costos, pero como se dijo antes, es una solución para el personal en los puntos de máxima y mínima afluencia (ver, anexo 5 y 6).

La alternativa de contratación de personal temporal por medio de una Empresa de Servicios Temporales, sería de la siguiente manera: El personal Necesario para reforzar la operación y el servicio en los fines de semana trabajaría 12 días al mes, y el contrato se haría con la EST y no con la persona directamente, en este caso hay que tener en cuenta que los aportes a salud y parafiscales, se deben pagar por el Salario mínimo legal vigente completo. Otro de los beneficios además de tener el personal solo por los días necesarios es que la EST se compromete a tener disponible personal calificado que pueda en un momento dado hacer reemplazos si la empresa no esta a gusto con el servicio o capacidades del personal enviado.

Por otro lado, se analiza la posibilidad de contratar directamente al personal Temporal por Medio tiempo con una jornada laboral flexible permitida por la ley 789 de 2002, en donde las personas trabajan hasta 24 horas semanales, las cuales se destinan para los días de máximo afluencia, con una jornada diaria de hasta 10 horas, el inconveniente sería en los fines de semana que no sea necesario un refuerzo de personal.

Por esto la recomendación es contratar al personal Temporal, por medio de una EST, pues aunque hay un aumento económico del porcentaje de administración, el valor de la nomina sigue siendo menor que en la contratación directa, y se obtiene los de la EST explicados anteriormente.

Adicionalmente según la recomendación del asesor jurídico de Acualago, que explica que a diferencia de la EST, la Cooperativa de trabajo asociado no brinda algunos beneficios a los trabajadores como la estabilidad laboral, y en algún caso futuro de problemas, accidentes o parecidos con el personal que se contratara por CTA, le corresponsabilidad decaería sobre Acualago.

6.2 Aplicación del personal

Toda organización requiere para su buen funcionamiento del diseño e implementación de procesos bien definidos que apunten a la consecución de objetivos institucionales, por lo que el programa de aplicación de personas, constituye una de las herramientas esenciales para el desarrollo del factor humano, ya que se basa en un modelo orgánico fundamentando en una visión sistémica, que incluye los primeros procesos en la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del cargo y la evaluación del desempeño de las funciones ejecutadas³⁹.

6.2.1 Orientación de las personas

La orientación de personas es el primer paso para emplear al trabajador de manera adecuada en las diversas actividades de la organización⁴⁰, lo cual incluye la especificación de sus labores, su rol, y los objetivos que debe cumplir en su cargo; actividades que deben permitirle al mismo, sentir en qué situación se encuentra y hacia donde deben conducir sus acciones y esfuerzos.

Es así como, la orientación de las personas cumple varios propósitos ya que busca enviar mensajes claros y proporcionar información respecto a la cultura de la organización, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo, factores que tienen como fin alcanzar los siguientes objetivos⁴¹:

- Reducir la ansiedad de las personas: La ansiedad generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. Es un sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones. Esta ansiedad se reduce cuando los empleados reciben orientación y apoyo de la tutoría de empleados que ya hayan tenido la experiencia.
- Reducir la rotación: La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, por el hecho de que los empleados nuevos se sienten

³⁹ Chiavenato, I, op cit, 2002

⁴⁰ Ibid, p. 142

⁴¹ Ibid, p. 158

ineficientes, indeseados e innecesarios, situación que reduce esta reacción o estos pensamientos al tener una orientación eficaz.

- Economizar tiempo: Cuando los nuevos empleados no reciben orientación, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo, los colegas, perdiendo eficiencia. De otro modo, cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con más rapidez.
- Para desarrollar expectativas realistas: A través del programa de orientación, los nuevos empleados saben que se espera de ellos y cuáles son los valores deseados por la organización.

De esta perspectiva, para **Acualago** es fundamental incluir dentro de sus procesos organizacionales la orientación a todo el personal que ingrese a trabajar en sus instalaciones, el cual está diseñado no solo para generar desde su inicio un sentido de pertenencia hacia la entidad, sino también como estrategia preventiva ante los riesgos emergentes a los que está expuesta.

Por tal motivo, se diseña este esquema básico de orientación, el cual está enfocado principalmente en darle a conocer al empleado aspectos relevantes que le permitan contextualizarse y relacionarse con su ambiente de trabajo enfocándose más a la empresa que al cargo, ya que este último será orientado específicamente en la etapa inicial de capacitación. A continuación se especifica a partir de tres elementos: actividad, responsable y descripción:

Tabla N.31 Orientación de personas

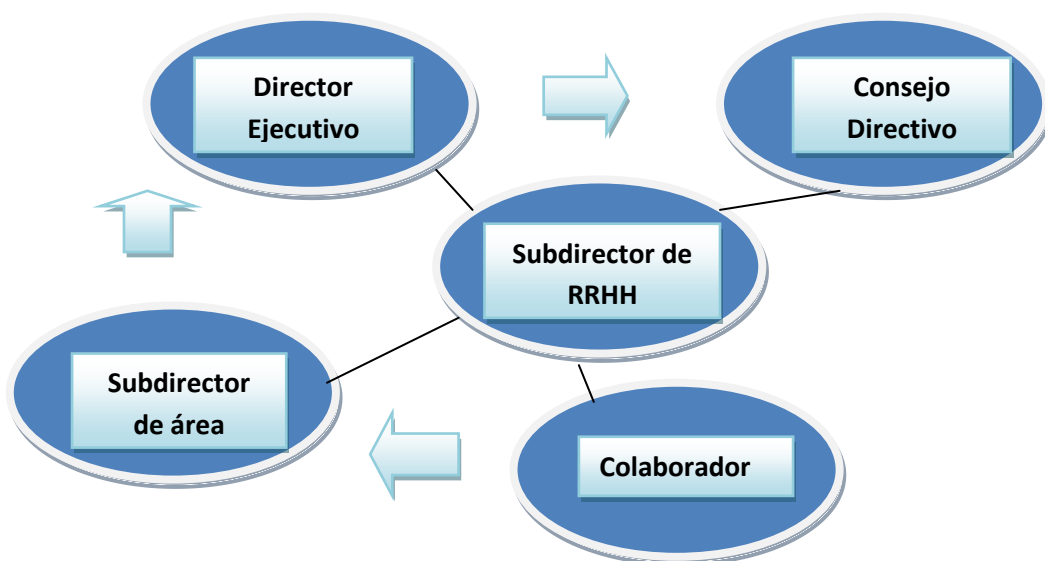
 PROCESO DE ORIENTACION DE PERSONAS		
OBJETIVO: Dar a conocer al nuevo empleado la misión, visión, objetivos, principios y estructura organizacional del Parque Acualago, así como las funciones que desempeñará en su cargo, el sistema de compensación y los conductos regulares que se manejan dentro de los procesos organizacionales.		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
Presentación del empleado	Director ejecutivo	El Director Ejecutivo da la bienvenida al nuevo empleado, presentándolo ante las demás personas que conforman la organización.
Orientación sobre las generalidades de la organización	Subdirector de Talento Humano	El subdirector de Talento Humano le da a conocer al nuevo empleado aspectos relevantes de la organización, lo cual es el objetivo principal de este proceso. Entre ellos se encuentran: • Misión • Visión • Políticas organizacionales • Estructura Organizacional • Estrategia del negocio: Atención del usuario como invitado especial. • Conducto Regular (este será expuesto a continuación) • Evaluación de desempeño • Los procedimientos internos • Remuneración e incentivos • Planes de beneficios sociales • Programas de capacitación Posterior a esta etapa, el subdirector de Talento Humano, le presentará el

		empleado al subdirector del área correspondiente.
Orientación sobre el puesto de trabajo	Subdirector del área	Dependiendo del área de trabajo donde va a laborar, su jefe inmediato dará a conocer todo lo relacionado con el cargo que va a ocupar, sus funciones, el sistema de compensación, el programa de capacitación, los conductos regulares de la entidad, el esquema de la elaboración de informes (si es solicitado), las instalaciones de la organización, su lugar de trabajo y las metas y logros que debe alcanzar.

Fuente: Autora del proyecto

6.2.1.1 Conductor Regular de Acualago

Es la cadena jerárquica para notificar, resolver dudas, solucionar problemas, aprobar acciones o situaciones según su importancia, la cual se debe cumplir según su esquema. En caso de presentarse algún problema y al no ser solucionado por su primera instancia irá escalando hasta lograr su cometido. A continuación se presenta el conducto regular de todo colaborador(a) de **Acualago**.



Fuente: Autora del proyecto

6.2. 2 Evaluación de desempeño

Es un proceso dinámico que permite tener una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo⁴².

Dicho de este modo, la evaluación de desempeño contrae grandes beneficios a la organización, ya que permite como primera medida mejorar la calidad del trabajo tanto en la productividad como en el ofrecimiento de servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes; así mismo permite comunicar a los empleados (operativos - administrativos y directivos) cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, en las habilidades o los conocimientos.

Por esta razón, para realizar una adecuada evaluación no solo se debe abarcar el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de las metas, centrándose en análisis objetivos y no en apreciaciones subjetivas, que le permitan conocer al empleado lo que piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

Desde esta perspectiva la evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos que brindan un gran aporte a los demás procesos organizacionales, tal como lo señala Chiavenato⁴³ a continuación:

- Procesos de admisión de personas: Sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de RH, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios.
- Procesos de aplicación de personas: Proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
- Procesos de compensación de personas: Indica si las personas son motivadas o recompensadas por la organización. Así mismo ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quién debe ser desvinculado de la empresa.

⁴² Ibid, p. 198

⁴³ Ibid, p. 218

- Proceso de desarrollo de personas: Indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados del entrenamiento.; lo que facilita la relación de asesoría entre empleado y superior y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de sus subordinados, para ayudar a mejorarlo.

Teniendo en cuenta todos los aportes que brinda la evaluación de desempeño a cada una de estos procesos, diversos autores han propuesto diferentes alternativas que van desde las más democráticas y participativas donde le brindan al empleado la responsabilidad de evaluar con libertad su desempeño, hasta las más jerárquica que incluye al gerente y/o jefe directo y otras en las que se dejan a disposición del equipo de trabajo.

Sin embargo, una de las evaluaciones que aplican constantemente en la mayoría de organizaciones es la llamada 360°, ya que tiene en cuenta la participación de todas las personas con las que el empleado mantiene alguna interacción, permitiendo una visión más amplia donde involucra principalmente al jefe, colegas, subordinados y su autoevaluación.

Basados en este modelo, se plantea para este proyecto un proceso similar donde el número (grado) varía en función a las personas con las que el empleado está directamente relacionado, tal como se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla N. 32. Tipo de evaluación de desempeño

CARGO	EVALUADORES
Director Ejecutivo	Persona que ocupa este cargo (autoevaluación) Consejo directivo Subdirectores de área
Subdirector de área	Persona que ocupa este cargo (autoevaluación). Director ejecutivo Compañeros

	(Subdirectores de área) Colaboradores a su cargo.
Personal operativo	Persona que ocupa este cargo (autoevaluación). Jefe inmediato Compañeros de área

Fuente: Autora del proyecto

Con respecto a lo anterior, se plantea un procedimiento que permite formalizar y delimitar las instancias involucradas, basadas principalmente en las competencias generales y específicas identificadas para cada cargo, las cuales fueron definidas bajo un análisis que permitió establecer las funciones de cada puesto de trabajo y las habilidades que requiere para ser ejecutadas efectivamente.

De acuerdo con ello, este proceso de evaluación sugiere ser Coordinado cada 3 meses por el área de Talento Humano, quien es la directamente encargada de realizar este tipo de actividades, ya que su ejecución influye de forma directa en otros programas como es el de compensaciones, entrenamiento y capacitación.

No obstante es importante señalar que en el caso de que un colaborador(a) obtenga en la evaluación de desempeño un nivel bajo, el Subdirector de Talento Humano junto al Subdirector de área, realizarán las sugerencias al mismo y diseñarán un plan de acción que permita modificar los aspectos necesarios para elevar el desempeño.

En caso de que en la próxima evaluación de desempeño se obtengan los mismos resultados negativos, el colaborador(a), será entrevistado por el Director Ejecutivo, quien será la persona encargada de profundizar sobre los resultados evidenciados y tomará las medidas necesarias frente a este caso.

Para la efectiva implementación de esta propuesta se plantean el siguiente formato, el cual permite estandarizar este procedimiento.

Tabla N. 33. Procedimiento de la evaluación de desempeño

 PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO		
OBJETIVO: Establecer los pasos de la evaluación de desempeño para cada cargo, definiendo las instancias que están involucradas y las actuaciones que deben cumplir para su adecuado desarrollo.		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
Formular la evaluación de desempeño	Subdirector de Talento Humano	La persona seleccionada para este cargo, plantea ante el Director Ejecutivo, con la aprobación del Consejo Directivo la evaluación de desempeño. (Tiempo definido a 6 meses).
Diseñar el formato de evaluación de desempeño para cada cargo	Auxiliar de Talento Humano	La auxiliar diseña el formato de evaluación de desempeño, teniendo en cuenta las competencias generales y específicas para cada cargo, calificadas en un nivel (excelente, bueno, regular y deficiente) que permita su cuantificación.
Sensibilización ante el proceso de evaluación de desempeño	Subdirector(a) de Talento Humano	El o la subdirector(a) de área, realiza una actividad previa de sensibilización, con el fin de informar a los evaluados el objetivo y los beneficios que conlleva este proceso. Para dicha actividad, debe informar a cada empleado sobre las personas que serán sus evaluadores.
Suministrar para su diligenciamiento el formato de evaluación de desempeño	Auxiliar de Talento Humano	La o el auxiliar suministra el formato de evaluación, explicando su forma de diligenciamiento y haciendo especial énfasis en la visión objetiva que debe tener.
Realizar un análisis cuantitativo y cualitativo del formato de	Auxiliar de Talento Humano	A partir de la información obtenida, el auxiliar realizará un análisis que permita identificar las competencias que presentaron mayor y menor nivel de desempeño, todo esto con el

evaluación de desempeño		objetivo de diseñar estrategias que apunten a reforzar factores positivos y abordar los negativos a través de procesos de capacitación y entrenamiento.
Informar al director ejecutivo los resultados de la evaluación de desempeño	Subdirector(a) de Talento Humano	El Subdirector de Talento Humano, debe brindar un informe que permita contextualizar al Director ejecutivo sobre los resultados evidenciados por medio del formato de evaluación.
Retroalimentación de resultados a cada empleado	Subdirector(a) de Talento Humano	El Subdirector de Talento Humano, realizará una entrevista con cada empleado evaluado, suministrando los resultados obtenidos, destacando fortalezas y debilidades y las acciones a seguir en caso que sea requerido. A partir del análisis de los resultados, se asignará el incentivo en el caso en que el desempeño del colaborador sea alto.

Fuente: Autora del proyecto

Es muy importante realizar una etapa de sensibilización que le permita a la persona la objetividad en las percepciones tanto de su trabajo como el de los demás, así como un etapa de retroalimentación que dé lugar a modificaciones que aumente el nivel de competencias.

6.3. Desarrollo del Talento Humano

Las entidades de hoy deben contar con un recurso humano que tenga las competencias necesarias para su afrontamiento, competencias que están determinadas teniendo en cuenta sus funciones y deben ser reforzadas constantemente mediante mecanismos de evaluación y capacitación o entrenamiento.

Estos mecanismos hacen parte de un programa de desarrollo de personas, el cual consiste en no solo en brindar información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino en suministrarles la información básica para que aprendan nuevas

actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en su labor⁴⁴.

Para el adecuado desarrollo de personas es necesario tener en cuenta dos procesos: Entrenamiento o capacitación y Desarrollo de carrera, los cuales serán descritos a continuación:

6.3.1 Entrenamiento, capacitación, comunicación

El entrenamiento o capacitación, como parte fundamental de este proceso se define como el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Este se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas para su cargo y está dirigido en ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito.⁴⁵

El proceso de capacitación o entrenamiento propuesto para **Acualago**, a diferencia del proceso de orientación que se realiza al ingresar el colaborador(a) a la entidad; se diseña a partir de la evaluación de desempeño basado en las competencias Generales y específicas descritas en el diseño de cargos.

Seguido este primer paso y con base en los resultados obtenidos en la evaluación, se diseña un programa de capacitación trimestralmente que involucra dos instancias principalmente:

Subdirección de Gestión Humana: El subdirector(a), encargado(a) capacita y refuerza las Competencias Generales que deben tener todos los colaboradores, específicamente en la competencia de Orientación al usuario que procure ofrecer el mejor servicio (Estrategia Corporativa).

Subdirección de Área: El subdirector (a) encargado(a) capacita en las Competencias Específicas que debe tener cada colaborador(a) de su área en el ejercicio de sus funciones si así lo requiere.

⁴⁴ Ibid, p. 302

⁴⁵ Gary, D. op cit, p. 306

En otros casos que lo amerite se solicitará al Subdirector de Talento humano con la aprobación del Director Ejecutivo capacitadores externos que sean apoyo en este proceso.

Con respecto a los subdirectores de área, éstos serán capacitados así mismo por agentes externos o participarán por medio de los convenios establecidos que se realicen con las diferentes instituciones educativas, a cursos, seminarios, diplomados, entre otros; cabe señalar que éstos serán evaluados y autorizados por el consejo directivo y el director ejecutivo.

Este procedimiento, según Chiavenato⁴⁶ debe realizarse de acuerdo a los siguientes pasos, los cuales son aplicados al proceso de Capacitación de **Acualago**. Estos son:

⁴⁶ Ibid, pág. 303

Tabla N. 34. Pasos para la realización del proceso de Capacitación

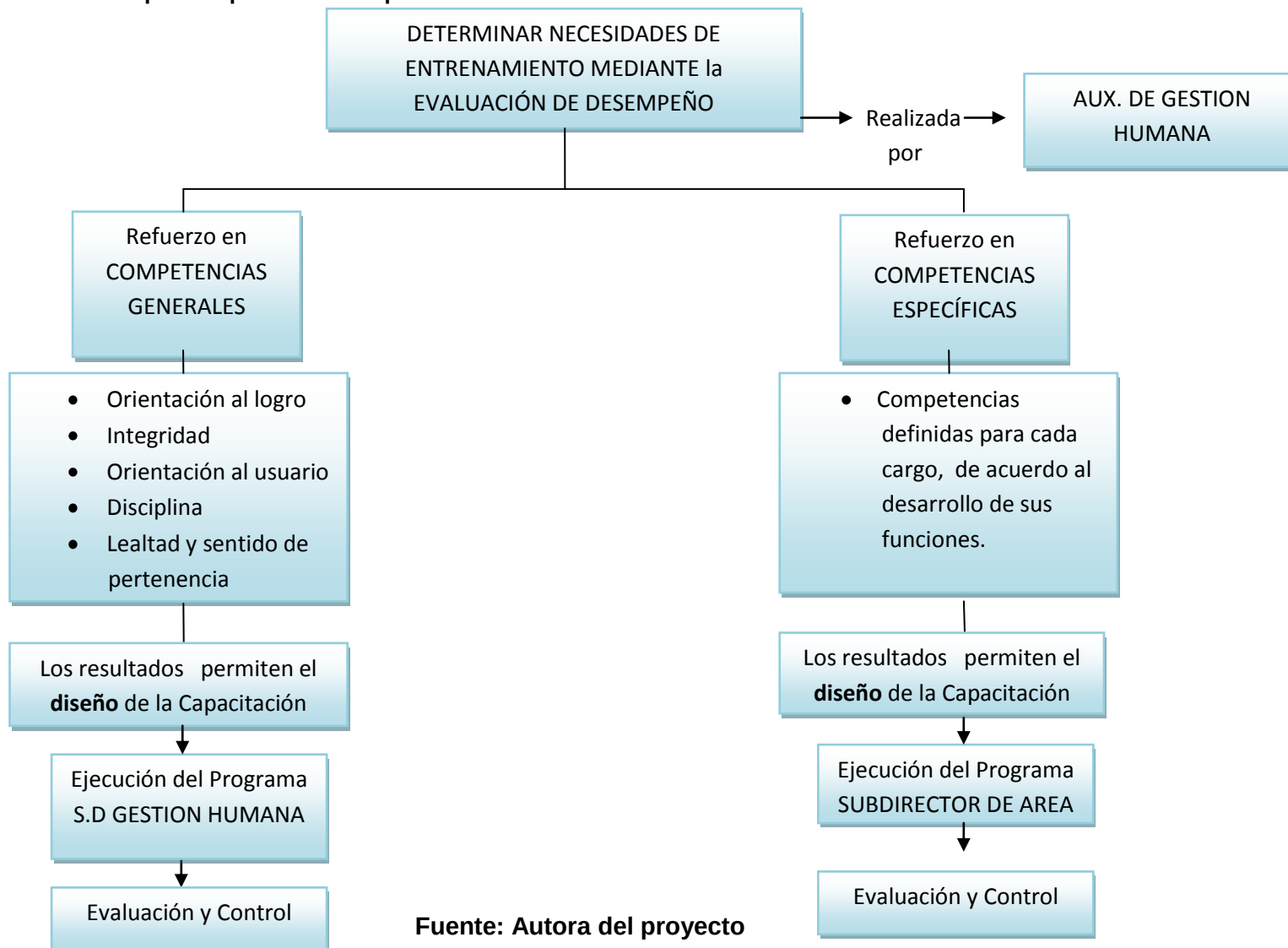
PROCESO DE CAPACITACION			
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	DECISIÓN EN CUANTO A LA ESTRATEGIA	IMPLEMENTACIÓN O ACCIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño se establecen las necesidades de capacitación o entrenamiento.	A quién entrenar Cómo entrenar En qué entrenar Dónde entrenar Cuándo entrenar Cuánto entrenar Quién entrenará	Determinar las herramientas metodológicas para llevar a cabo su ejecución. (conferencia, taller u otros medios)	Establecer el impacto de la capacitación a partir de un formato diseñado por el Instructor(a), que permita evaluar los conocimientos aprendidos.

Fuente: Autora- Tomado de Chiavenato

Cabe señalar que todos los empleados de Acualago a parte de las capacitaciones específicas para su cargo, serán capacitados en primeros auxilios, esto como medida preventiva y de intervención en casos de urgencia.

De acuerdo con lo anterior, a continuación se establece un diagrama que permite contextualizar el procedimiento de Capacitación aplicado a los procesos organizacionales de **Acualago**.

Grafica N. 6 Procedimiento para el proceso de Capacitación



Fuente: Autora del proyecto

Por otro lado, según la ley 1225 del 2008⁴⁷ por la cual se regulan el funcionamiento y operación de los parques de diversiones que en este caso aplica al parque acuático, establece un programa de entrenamiento dirigido especialmente para los colaboradores de Mantenimiento del parque. Este incluye los siguientes aspectos:

- Desarrollo de procedimientos e instructivos para la operación de la Atracción o Dispositivo de Entretenimiento.
- Desarrollo de instructivos sobre las funciones específicas en los puestos de trabajo.
- Demostración física de la operación de la Atracción o Dispositivo de Entretenimiento.
- Observación del desempeño práctico de la persona bajo entrenamiento, por parte de un supervisor que certificará su actitud y aptitud.
- Acreditación de la capacitación del controlador en el puesto de trabajo después del entrenamiento.
- Demás instructivos que el Operador estime pertinentes para el correcto funcionamiento de la Atracción o Dispositivo de Entretenimiento.

Cabe mencionar que Great Parks⁴⁸, como Empresa proveedora de las atracciones del Parque **Acualago**, según el contrato, enviará al Ingeniero(a) encargado(a) para que realice 6 asesorías que tendrán una duración de 2 semanas cada una, con el fin de capacitar a los colaboradores de mantenimiento acerca de todo el funcionamiento de las atracciones. Esta capacitación se incluirá dentro del programa establecido y sus conocimientos adquiridos serán evaluados igualmente.

Por último, es necesario denotar que **Acualago**, establece el programa con el fin de mejorar y reforzar las competencias que requieren sus colaboradores para su excelente desempeño, visto esto como una estrategia que no solo

⁴⁷ Secretaría del Senado. Ley 1225 del 2008.

⁴⁸ Empresa proveedora en España, Estados Unidos, El Salvador, de parques como Siam Parks y de los parques Disney. Visitar para más información www.great-parks.com

favorecerá la productividad de la organización sino también el desarrollo profesional del personal que conforma este gran equipo.

6.3.2 Desarrollo de carrera

Toda persona que ingresa a una organización procura que durante el tiempo de permanencia en la misma, reciba beneficios no solo económicos (salarios) sino que también permitan su crecimiento personal y profesional, aspectos que en general son satisfechos cuando existe el desarrollo de carrera.

Este desarrollo de carrera generalmente está asociado en cómo una persona puede adquirir conocimientos y habilidades que certifiquen su pericia, los cuales son reflejados normalmente por títulos académicos (Bachiller, Técnico, Profesional, Especializado) o por la participación en Conferencias, talleres, cursos o diplomados que les permita la adquisición de mayor información desde sus Presaberes.

Por ello y por la relevancia que tiene el recurso humano para **Acualago**, se propone que a sus colaboradores se les brinde la oportunidad de desarrollarse laboralmente a partir de convenios intersintucionales con entidades como el SENA, Universidades y demás entidades educativas, con el fin de brindar capacitaciones que estén directamente relacionados con su profesión o labor

En este caso, se plantea que dentro del presupuesto en el momento en que empiece a funcionar el Parque Acuático, se destine un dinero para que los colaboradores que presentan el mejor desempeño y que deseen continuar con estudios académicos, se les brinde la oportunidad y el espacio para que puedan capacitarse (estos requerimientos están acordes al nivel educativo actual).

De este modo **Acualago**, será reconocida a nivel departamental, Nacional e Internacional, como una Corporación que no solo brinda las mejores atracciones acuáticas y el mejor servicio, sino que también cuenta con colaboradores con un compromiso institucional y satisfecho por los grandes

Beneficios que la Organización le ha brindado durante la prestación de sus servicios.

CONCLUSIONES

- **Acualago** nació como una Corporación para la Promoción de la Recreación y Correcta Utilización del Tiempo Libre, que tiene como misión, ofrecer el mejor servicio a sus invitados, a través de un espacio de entretenimiento sano, recreativo y de excelente calidad, que contribuya al afianzamiento de las relaciones familiares de la región y al desarrollo y promoción del turismo local.
- Santander, a través de los años ha logrado alcanzar a Nivel Nacional el séptimo lugar en el posicionamiento de los Municipios más turísticos del País, lo que convierte a **Acualago** en una nueva alternativa que procura aumentar el mayor número de visitantes con beneficios económicos que no solo favorecerán la productividad de la Organización sino a todo el departamento.
- **Acualago** en su visión de posicionarse como la Organización número uno en atracciones acuáticas, plantea como estrategia de negocio contar con el más calificado grupo de colaboradores que atiendan las inquietudes y demandas de sus invitados, con el fin de promover la lealtad del usuario con el servicio obtenido.
- Para el funcionamiento ideal de la Organización se hizo necesario realizar un diseño organizacional estratégico y eficaz en todos sus procesos, principalmente en la elaboración de perfiles de cargos que estén basados en el modelo de competencias donde se especifican las competencias generales y específicas que deben tener sus colaboradores en el desempeño ideal de sus funciones.
- El diseño del proceso de reclutamiento tuvo como objetivo garantizar el adecuado y eficiente suministro de fuerza de trabajo a las instalaciones, con el fin de facilitar la elección de candidatos idóneos para los cargos vacantes.

- El diseño del proceso de selección tuvo como fin, suministrar los criterios necesarios para la selección adecuada y ética de las personas a ocupar los cargos vacantes, basados en el modelo de competencias generales y específicas diseñadas para cada cargo.
- El diseño del programa de orientación tuvo como fin, dar a conocer al nuevo empleado la misión, visión, objetivos, principios y estructura organizacional del **Parque Acualago**, así como las funciones que desempeñará en su cargo, el sistema de compensación y los conductos regulares que se manejan dentro de los procesos organizacionales.
- El diseño del procedimiento de la evaluación de desempeño tuvo como objetivo principal establecer los pasos para la evaluación objetiva de cada cargo, definiendo las instancias que están involucradas y las actuaciones que deben cumplir para su adecuado desarrollo.
- **Acualago**, como Corporación que valora y reconoce el esfuerzo físico y mental de sus colaboradores, incluye en sus procesos organizacionales una estrategia funcional de Incentivos que procuran otorgar reconocimiento y estímulos, por el buen desempeño laboral, propiciando así una cultura de trabajo orientada hacia la calidad y productividad.
- Dentro de los procesos organizacionales de **Acualago**, se establece el programa de entrenamiento, con el fin de mejorar y reforzar las competencias que requieren sus colaboradores para su excelente desempeño, visto esto como una estrategia que no solo favorecerá la productividad de la organización sino también el desarrollo profesional del personal que conforma este gran equipo.

RECOMENDACIONES

El presente documento constituye un esfuerzo sistemático para la formulación del diseño y análisis organizacional aplicado al parque acuático **Acualago**, por lo tanto es importante que sea utilizado como un libro guía que permita el crear una estructura sólida y de alta calidad, dentro de los procesos emprendidos por la empresa para su consolidación en el mercado del entretenimiento en la Ciudad de Bucaramanga. Por lo tanto, es susceptible de modificaciones y se recomienda que las etapas propuestas sean enriquecidas previamente a su implementación por el equipo de colaboradores a quien competa dentro del parque acuático.

Se recomienda al área de Gestión humana, una vez consolidado su equipo, el crear e implementar el programa de salud ocupacional con sus respectivos subprogramas y directrices.

Se recomienda a la empresa luego de ser implementados los procesos descritos en el presente trabajo de grado y puntualmente al tener afianzado el grupo de colaboradores y emprendido el funcionamiento del parque **Acualago** el dar continuidad y realizar seguimiento y evaluación constante a cada una de las actividades y a su apropiada ejecución, con el fin de emprender a profundidad un análisis del ambiente y un análisis organizacional, que permita renovar la estrategia corporativa, y elaborar planes de contingencia con base en las exigencias, amenazas y oportunidades que se enfrenten, con el fin de optimizar recursos y mejorar la calidad del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias: Buenos Aires, 2004.
- Bruner, J. Ponencia Competencias laborales, Base para mejorar la empleabilidad de las personas: Colombia ,2007.
- Bruner, J. Y otros. Transformaciones culturales y modernidad. Chile, 1989.
- Capodagli, B. & Jackson, I. La gestión al estilo Disney. España, 2007.
- Chiavenato I. Administración de recursos Humanos, México, 2000.
- Chiavenato, I. Gestión del talento humano. México, 2002.
- Ministerio de protección Social. Distinción entre las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y las Empresas de Servicios Temporales (EST). 2004
- Sagi, L y Grande, V. Gestión por competencias. España, 2004.
- Santos, Y. La gestión por competencias con enfoque de procesos. Cuba 2007
- Secretaria del Senado. Ley 1225 del 2008.
- SENA. Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. Bogotá, 2003.
- http://www.aecid.es/export/sites/default/web/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Monografias_culturaydesarrollo/INDUSTRIAS_CULTURALES.pdf
- <http://www.colombiaespasion.com/es/sala-de-prensa/73/1182>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Censo 2005. http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/#twoj_fragment1-3
- <http://empresasculturales.com/site/images/anizar%20narvaez.pdf>
- www.mineducacion.gov.co/cbn/1665/article-184279.html
- Estadísticas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-TurismoJunio.pdf>
- Great Parks. Empresa proveedora en España, Estados Unidos, El Salvador, de parques como Siam Parks y de los parques Disney. Visitar para más información www.great-parks.com

ANEXOS

ANEXO 1. Estudio de Mercados para Acualago

A continuación se presenta el estudio de mercados realizado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) al Parque temático “Acualago”. Dicho estudio se efectuó en el área metropolitana de Bucaramanga, con el fin de conocer el grado de aceptación y el potencial de demanda para la construcción y puesta en funcionamiento del mismo. Igualmente, sirve como texto guía para reconocer a profundidad el contexto inmediato de ofertas y servicios, y las características socio demográficas de los clientes potenciales del parque, lo cual ha sido un aporte valioso para la formulación de los perfiles de los colaboradores en el presente documento.

ESTUDIO DE MERCADOS

Investigación de mercados

El estudio de Mercados preliminar al proyecto fue realizado por el consultorio de servicios empresariales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, a continuación se explicará el objetivo general, la ficha técnica y algunos de los resultados más relevantes.

Objetivo general de la investigación

Realizar un estudio de mercados en el área metropolitana de Bucaramanga, que permita conocer el grado de aceptación y el potencial de demanda para la construcción y puesta en funcionamiento de un parque Acuático ubicado en el actual Parque recreacional el Lago. Como un aporte a las actividades relacionadas con la recreación, esparcimiento y tiempo libre, para esta región del país.

Objetivos específicos de la investigación

1. Conocer el estado actual de la oferta de servicios relacionados con la recreación y el tiempo libre en Bucaramanga y su área metropolitana.
2. Conocer los gustos y preferencias de la población relacionada con la recreación y el tiempo libre.
3. Establecer la frecuencia de utilización de servicios de recreación, esparcimiento y tiempo libre.
4. Evaluar el grado de aceptación que tendría en la población la apertura de un parque acuático remplazando al actual parque de recreación el Lago.

5. Conocer el potencial de demanda y sus características para este nuevo proyecto.
6. Conocer el presupuesto familiar asignado para actividades de recreación y tiempo libre.
7. Conocer cuanto estaría dispuesto a pagar por la utilización de los servicios del parque.
8. Conocer las características del perfil socioeconómico de los clientes potenciales.

Marco muestral

Hogares Área Metropolitana Bucaramanga. Municipios: Bucaramanga, Florida, Girón Piedecuesta.

ESTRATO	BUCARAMANGA	GIRON	PIEDRECUESTA	FLORIDABLANCA	TOTAL
1	10.293	4.691	405	3.494	18.884
2	22.391	8.575	5.475	18.852	55.295
3	28.466	8.186	11.431	16.896	64.982
4	34.460	533	576	6.666	42.239
5	3.364	44	5	1.911	5.329
6	6.162	1	0	352	6.521
Total	105.136	22.030	17.892	48.171	193.229

Tamaño de la población 193.229 Hogares

Distribución de la muestra

ESTRATO	BUCARAMANGA	GIRON	PIEDRECUESTA	FLORIDABLANCA	TOTAL
1	20	10			30

2	45	18	12	36	111
3	50	16	24	34	124
4	60			20	80
5	12			15	27
6	12				12
	199	44	36	105	384

FICHA TECNICA



TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva concluyente
TECNICA.	Encuesta directa personal
GRUPO OBJETIVO	Hogares Área Metropolitana Bucaramanga
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	193.229 hogares
ELEMENTO DE LA POBLACION	Jefe o cabeza de hogar
TAMAÑO DE LA MUESTRA	384 Encuestas
MARGEN DE ERROR	5%
NIVEL DE CONFIANZA	95%
TIPO DE MUESTREO	Simple aleatorio, estratificado
CUBRIMIENTO DEL TAMAÑO. DE LA MUESTRA	Bucaramanga Área Metropolitana
ESTUDIO ELABORADO POR:	Universidad Autónoma de Bucaramanga
SOLICITADO POR	Rafael Ardila Duarte
FECHA DE REALIZACIÓN	Mayo 2010

Conclusiones Importantes

- El 99% de personas encuestadas está de acuerdo con el proyecto del parque acuático en este lugar de Floridablanca y lo visitaría.
- Las principales actividades de recreación en La ciudad y su área metropolitana son, salir a comer, visitar centros comerciales e ir a piscina.
- La mayoría de personas están dispuestas a pagar entre \$10.000 y \$15.000 por persona, para entrar y disfrutar todo el día el parque.

Estos resultados confirman la carencia de lugares pensados y creados para la recreación de nuestra sociedad dentro del área metropolitana e indican una previsión de asistencia al parque acuático de 37.000 personas mensualmente.

ANEXO 2
RESPONSABILIDAD SOCIAL
DISTRIBUIDORA RAYCO S.A

DEPORTE: Patrocinio

LIGA TAEKWONDO
LIGA JUDO (4 Deportistas)
EQUIPO PROFESIONAL REAL SANTANDER Categoría B
ESCUELAS DEPORTIVAS DE FUTBOL: Cajasan - Transejes

DEPORTE: ADECUACION DE ESPACIOS DEPORTIVOS Y PATROCINIO EN CAMPEONATOS

CANCHA MARTE
COLISEO VICENTE DIAZ ROMEROESTADIO ALFONSO LOPEZ

PROYECTOS DE EDUCACION:

DONACION DE SALAS DE INFORMATICA
FUNDACION PADRES SOMASCOS
HOGARES CREA
FUNDACION NIÑOS DE PAPEL

PROYECTO EMPRESARIOS POR LA EDUCACION: COLEGIO LUIS CARLOS GALAN

Apadrinamos el colegio con recurso económico y humano.

DONACIONES: COLEGIO LUIS CARLOS GALAN

Donaciones de electrodomésticos.

Donaciones de computadores.

Dotación de uniformes de Judo para estudiantes pertenecientes a la liga del colegio.

Entrega de Becas para los mejores puntajes ICFES.

Contratación de personal que apoya la labor educativa (ingenieros industriales - psicóloga - aprendiz sena - entrenadores de judo y taekwondo).

APOYO CONTINUO A INSTITUCIONES QUE SE ENFOCAN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

HOGARES APOYAN A NIÑOS, JOVENES, ADULTOS Y COMUNIDAD VULNERABLE.

Fundación estructurar. (Aporte mensual)

Asociación Niños de Papel. (Aporte mensual)

Fundación participar. (Aporte mensual)

Hogar San Rafael. (Donación de electrodomésticos)

Hospital Universitario de Santander "Programa

Madre Canguro". (Donación de electrodomésticos)

Congregación Mariana. (Donación de electrodomésticos)

Asociación Voluntaria de Alivio al cáncer (Donación de electrodomésticos).

Hogares Crea. (Donación de electrodomésticos).

Fundación Teatro Santander, (Donación en mercancía y aporte al proyecto en Santander).

ANEXO 3

CUADRO COMPARATIVO DE OPCIONES DE RECREACION EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA

Valor Entrada	Valor promedio atracciones:	Número de atracciones	Valor de un solo uso de las atracciones	Transporte	# promedio de personas/familia	Alimentación almuerzo	Total \$ por persona	Total por familia
\$ 6.000	\$ 800		\$ 800	\$ 1.400	3,7	\$ 7.000	\$ 15.200	\$56.240
\$ 1.000	\$ 2.500	15	\$37500	1400	3,7	\$ 4.000	\$ 43.900	\$162.430
\$ 1.700	\$ 5.000	5	\$25000	1400	3,7	\$ 4.000	\$ 32.100	\$ 118.770
\$ 0	\$ 3.000	20	\$ 60.000	1400	3,7	\$ 4.000	\$ 65.400	\$ 241.980
\$ 18.000	Todas las atracciones incluidas	15	incluido en la entrada, ilimitado por el día	\$ 1.400	3,7	\$ 7.000	\$ 26.400	\$ 97.680

Parque

Sede recreacional Cajasán
Parque Recreacional el Lago
Parques Recrear
Centro de diversiones Happy city

Atracciones

Piscinas, tobogán(\$800), canchas deportivas
Atracciones mecánicas
Piscina, sauna, o alquiler de balones
Atracciones electrónicas

ANEXO 4. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA CORPORACIÓN

ACTA DE CONSTITUCIÓN

DE LA CORPORACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA RECREACIÓN Y CORRECTA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE

En la ciudad de Bucaramanga, siendo las 7:30 PM del día 23 de Julio del año 2010, se reunieron en la Sede Parque Recreacional el Lago de Floridablanca, los doctores:

- **HORACIO SERPA URIBE**, en su condición de Gobernador de Santander y Representante Legal del Departamento, facultado por La Ley 489 de 1998, para la creación de personas jurídicas con miras al cumplimiento de actividades propias de las entidades públicas con participación de particulares. Siendo su domicilio principal la ciudad de Bucaramanga.
- **EULISES BALCAZAR NAVARRO**, en su condición de Alcalde Municipal y por ende representante legal del MUNICIPIO FLORIDABLANCA, con NIT No. 890.205.176-8. Siendo su domicilio principal el municipio de Floridablanca.
- **FERNANDO VARGAS MENDOZA**, en su condición de representante legal del MUNICIPIO DE BUCARAMANGA con Nit No 890.201.222-0. Bucaramanga
- **HECTOR FERNANDO GARCÍA ARDILA**, en su condición de representante legal de POSTOBON S.A. con NIT No. 890.200.463-4, domiciliado en Bogotá
- **ALFONSO GÓMEZ GÓMEZ**, en su condición de representante legal de la UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA, con NIT No. 890.200.499-9, domiciliado en el municipio de Bucaramanga.
- **RAFAEL EDUARDO ARDILA ARENAS**, en su condición de representante legal de RAYCO S.A. con NIT No. 890.206.611-5. Domiciliado en Floridablanca
- **HENRY RAMÍREZ LEÓN / JAIME HUMBERTO SOLANO** por INRALE / PROURBE S.A., domiciliados en el municipio de Bucaramanga.
- **RAFAEL ARDILA DUARTE**, en su condición de representante legal de PROMOSER S.A, con NIT. No. 804.014.471-3. Domiciliado en Floridablanca.
- **RAFAEL AUGUSTO MARÍN VALENCIA**, en su condición de representante legal de MARVAL S.A, con NITNo.890.205.645-0. Domiciliado en Bucaramanga
- **ADOLFO BOTERO MACHADO**, en su condición de representante legal de COMERTEX S.A, con NIT No. 890.204.797-7 Domiciliado en Girón.
- **GERARDO VESGA SILVA**, en su condición de representante legal de FRESKALECHE S.A, con NIT No.800.114.766-5. Domiciliado en Girón.

- **ALFREDO ACEBEDO**, en su condición de representante legal de la CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA con NIT No. 890.200.110-1 Domiciliado en Bucaramanga
- **ORLANDO JAIMES LANDAZABAL**, en su condición de representante legal de ALDIA S.A con NIT No. 890.208.890-2. Domiciliado en Bucaramanga
- **JUAN PABLO LIEVANO**, en su condición de representante legal de AGROPECUARIA ALIAR S.A con NIT No. 890.207.037-1. Domiciliado en el municipio de Floridablanca
- **JORGE MICK DULCEY**, en su condición de representante legal de COMESTIBLES COLOMBIANOS S.A. con NIT No.860.352.777-4. Domiciliado en el municipio de Girón.
- **EUDORO ACEBEDO SILVA**, en su condición de representante legal de AVICOLA EL GUAMITO ACEBEDO SILVA LTDA NIT 890.209.157-6. Domiciliado en el municipio de Girón
- **NICOLAS DUARTE**, en su condición de representante legal de TRANSEJES S.A NIT 890.203.813-9. Domiciliado en el municipio de Girón.
- **NÉSTOR PEREZ**, en su condición de representante legal de SOISAN con Nit No 890.210.411-4. Domiciliado en el municipio de Bucaramanga.
- **FRANCISCO SERRANO SERRANO**, en su condición de representante legal de DISTRAVES con Nit No 890.205.142-8. Domiciliado en Floridablanca.
- **VÍCTOR RAÚL CASTILLO**, en su condición de representante legal de FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA con Nit No 890.212.568-0. Domiciliado en el municipio de Floridablanca.

Con el fin de constituir la entidad sin ánimo de lucro denominada: **“CORPORACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA RECREACIÓN Y CORRECTA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE”** y aprobar sus estatutos.

Los fundadores, han acordado desarrollar el siguiente **Orden del Día**:

1. Designación de Presidente y Secretario de reunión.
2. Manifestación de voluntad de constituir una entidad sin ánimo de lucro.
3. Aprobación de los Estatutos.
4. Conformación del Consejo Directivo
5. Determinación de la fecha de la citación para la primera reunión del Consejo Directivo.
6. Lectura y aprobación del texto integral del acta

Desarrollo de la Reunión

1. DESIGNACIÓN DEL PRESIDENTE Y SECRETARIO DE LA REUNIÓN.

Se designó por unanimidad como PRESIDENTE de la reunión al Dr. HORACIO SERPA URIBE, identificado con la cédula de ciudadanía No 5.554.274 de Bucaramanga y como SECRETARIO al Dr. RAFAEL ARDILA DUARTE identificado con la cédula de ciudadanía No 13.818.364 de Bucaramanga, quienes tomaron posesión de sus cargos.

2. MANIFESTACIÓN DE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO.

Se constató la presencia de los socios fundadores de la **CORPORACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA RECREACIÓN Y CORRECTA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE** a través de los representantes legales del DEPARTAMENTO DE SANTANDER, EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA, MUNICIPIO DE BUCARAMANGA, POSTOBON S.A., UNAB, RAYCO S.A., INRALE y PROURBE S.A, PROMOSER S.A., MARVAL S.A, COMERTEX S.A, FRESKALECHE S.A, CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, ALDIA S.A, AGROPECUARIA ALIAR S.A, COMESTIBLES COLOMBIANOS S.A, TRANSEJES S.A, AVICOLA EL GUAMITO ACEBEDO SILVA LTDA, SOISAN, DISTRIVES, FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, quienes exhibieron y aportaron los documentos que acreditan la existencia y representación legal de cada una de estas Entidades, así como la autorización de las respectivas Juntas Directivas de las Entidades en donde de acuerdo con sus estatutos así se requiera para hacer el aporte patrimonial mediante el cual se adquiere la calidad de socio fundador de la **CORPORACIÓN** que por esta acta de constituye.

Los fundadores antes relacionados, manifestaron su voluntad de constituir una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, del tipo de CORPORACIÓN, persona jurídica de las reguladas en lo pertinente, por el Decreto 2150 de 1995, el Decreto 427 de 1996, el Decreto 1529 de 1990, Ley 489 de 1998 Art. 96, El Código Civil y demás normas concordantes, denominada: **CORPORACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA RECREACIÓN Y CORRECTA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE**, la cual con los aportes y

contribuciones de sus socios, tendrá como objeto principal apoyar, administrar, desarrollar, dirigir, diseñar, ejecutar, explotar, manejar, mantener, operar, promover, participar, organizar y construir, proyectos , planes, programas, infraestructura cultural y recreativa, así como actividades de todo orden encaminadas a fomentar, permitir y garantizar el correcto esparcimiento, la recreación y adecuada utilización del tiempo libre de tal forma que permita mejorar y elevar la calidad y nivel de vida de los ciudadanos.

Para la constitución de **CORPORACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA RECREACIÓN Y CORRECTA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE**, las Entidades que constituyen los socios fundadores, harán un aporte representado así:

DEPARTAMENTO DE SANTANDER	5.000 millones de pesos
MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA	100 millones de pesos
MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	1.000 millones de pesos
POSTOBON S.A	2.000 millones de pesos
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE B/GA	100 millones de pesos
RAYCO S.A	100 millones de pesos
INRALE PROURBE S.A	100 millones de pesos
PROMOSER S.A	100 millones de pesos
MARVAL S.A	100 millones de pesos
COMERTEX S.A	100 millones de pesos
FRESKALECHE S.A	100 millones de pesos
CÁMARA DE COMERCIO DE B/MANGA	150 millones de pesos
ALDIA S.A	100 millones de pesos
AGROPECUARIA ALIAR S.A	100 millones de pesos
COMESTIBLES COLOMBIANOS S.A	100 millones de pesos
AVICOLA EL GUAMITO ACEBEDO SILVA LTDA	100 millones de pesos

TRANSEJES S.A	100 millones de pesos
SOISAN	100 millones de pesos
DISTRAVES	100 millones de pesos
FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA	100 millones de pesos

3. APROBACIÓN DE LOS ESTATUTOS.

El presidente de la reunión hace énfasis en que para la constitución de la **CORPORACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA RECREACIÓN Y CORRECTA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE**, se han observado todas las disposiciones legales vigentes y se han elaborado los estatutos según lo indicado en las normas especiales que la regulan.

Una vez analizados los estatutos de la entidad sin ánimo de lucro que se constituye, los fundadores dieron su APROBACIÓN por unanimidad, indicando que se adjuntan a la presente acta y forman parte integral de la misma.

4. ELECCIÓN Y CONFORMACIÓN CONSEJO DIRECTIVO

Después de realizadas las correspondientes postulaciones y conforme al Artículo 30 de los Estatutos, por unanimidad de los constituyentes, el Consejo Directivo quedará conformado así:

PRINCIPALES

Departamento de Santander	Dr. Horacio Serpa Uribe Gobernador de Santander
Municipio de Bucaramanga	Dr. Fernando Vargas Mendoza Alcalde de Bucaramanga
Representante del Gobernador de Santander	Dra. Consuelo Ordoñez de Rincón
MARVAL S.A	Dr. Rafael Marín Valencia Representante legal
POSTOBÓN S.A	Dr. Héctor Fernando García Representante Legal

Cámara de Comercio Bucaramanga	Dr. Juan Camilo Beltrán
	Representante Legal
PROMOSER S.A	Dr. Rafael Ardila Duarte
SUPLENTE	
Suplente del Sr Gobernador de Santander:	Dra. Marina Gutiérrez de Piñérez
	Gerente Lotería de Santander
Suplente del Sr Alcalde de Bucaramanga:	Alcalde de Floridablanca
	Dr. Eulises Balcazar Navarro
Suplente del Representante de	Dr. Edgar Augusto Pedraza
La Gobernación de Santander:	Secretario de Infraestructura
INRALE-PROURBE	Dr. Henry Ramirez León
COCOL S.A	Dr. Jorge Mick Dulcey
UNAB	Dr. Alberto Montoya Puyana
	Rector
TRANSEJES	Dr. Nicolás Duarte
	Representante Legal

Todas las personas nombradas, estando presentes, manifestaron su aceptación al cargo.

5. CITACION DE LA PRIMERA REUNION DE SOCIOS.

Los socios fundadores acuerdan reunirse la primera semana del mes de agosto de 2010, la fecha y hora exacta serán informadas por el Señor Gobernador.

6. LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA.

Sometida a consideración de los constituyentes, la presente acta fue leída y aprobada por unanimidad, y en constancia de todo lo anterior se firman los socios fundadores

ANEXO 5. COSTOS DE CONTRATACIÓN DIRECTA Y POR EST PARA PERSONAL TIEMPO COMPLETO

Personal Tiempo Completo a contratar por EST

Salario con Prestaciones	Administración EST	Número Personas Tiempo Completo	CostoTotal Personal Tiempo Completo	Costo Total de Personal si se contratara Directamente
\$ 1.266.352,74	5,00%	1	\$ 1.329.670,37	\$ 1.266.352,74
\$ 1.266.352,74	5,00%	6	\$ 7.978.022,24	\$ 7.598.116,42
\$ 1.038.082,69	5,00%	1	\$ 1.089.986,83	\$ 1.038.082,69
\$ 1.038.082,69	5,00%	1	\$ 1.089.986,83	\$ 1.038.082,69
\$ 1.038.082,69	5,00%	15	\$ 16.349.802,44	\$ 15.571.240,42
\$ 861.613,00	5,00%	3	\$ 2.714.080,95	\$ 2.584.839,00
\$ 861.613,00	5,00%	3	\$ 2.714.080,95	\$ 2.584.839,00
\$ 861.613,00	5,00%	4	\$ 3.618.774,60	\$ 3.446.452,00
			\$ 36.884.405,21	\$ 35.128.004,96

Personal Tiempo Completo a contratar Directamente

Salario con Prestaciones	Fijos	Total Fijos
\$ 5.806.516	1	\$ 5.806.515,64
\$ 3.432.544	4	\$ 13.730.177,20
\$ 1.266.353	14	\$ 17.728.938,36
\$ 1.038.083	2	\$ 2.076.165,38
		\$ 39.341.796,58

En el primer cuadro se presenta, el personal de tiempo completo que se contratará por medio de una EST , según la recomendación de la autora, y el costo que esto implica para la empresa. En el segundo cuadro se muestran los cargos de tiempo completo que se contratarán directamente.

ANEXO 6- Comparación de costos de nómina de personal Temporal a contratar por Directamente o por EST

Personal Temporal a contratar por medio de EST

Cargo	Salario Base	Valor de 12 días al mes (fines de semana) con auxilio de Transporte	Valor con Parafiscales, Seguridad social (31,5% de SMLV= \$162.225)	Administración EST	Número Personas Temporales	CostoTotal Personal Temporal (12 días de trabajo al mes)
Vigilantes	\$ 779.087,00	\$ 373.134,80	\$ 535.359,80	5,00%	2	\$ 1.124.255,58
Salvavidas	\$ 779.087,00	\$ 373.134,80	\$ 535.359,80	5,00%	8	\$ 4.497.022,32
Operador de atracción	\$ 630.144,00	\$ 313.557,60	\$ 475.782,60	5,00%	5	\$ 2.497.858,65
Taquilleros	\$ 630.144,00	\$ 313.557,60	\$ 475.782,60	5,00%	2	\$ 999.143,46
Aseadoras	\$ 515.000,00	\$ 267.500,00	\$ 429.725,00	5,00%	4	\$ 1.804.845,00
Total Costo 12 días mensual Personal Temporal (EST)						\$ 10.923.125,01

Costos de Personal Temporal si se contratara directamente

Cargo	Salario Base	Valor Medio Tiempo con auxilio de transporte	Parafiscales, Seguridad social (31,5% de SMLV=162.225)	Número Personas Temporales	CostoTotal Personal Temporal Medio Tiempo (96 Hrs mes)
Vigilantes	\$ 779.087,00	\$ 451.043,50	\$ 613.268,50	2	\$ 1.226.537,00
Salvavidas	\$ 779.087,00	\$ 451.043,50	\$ 613.268,50	8	\$ 4.906.148,00
Operador de atracción	\$ 630.144,00	\$ 376.572,00	\$ 538.797,00	5	\$ 2.693.985,00
Taquilleros	\$ 630.144,00	\$ 376.572,00	\$ 538.797,00	2	\$ 1.077.594,00
Aseadoras	\$ 515.000,00	\$ 319.000,00	\$ 481.225,00	4	\$ 1.924.900,00
Total Medio Tiempo Personal Temporal Directamente					\$ 11.829.164,00

En el primer cuadro se presentan los costos de la alternativa propuesta por la autora de la contratación de personal temporal por medio de una EST, y en el cuadro de abajo, la comparación de los costos si este personal se contratara directamente.

ANEXO 7. Costos administrativos

ACUALAGO

COSTOS FIJOS (PREOPERATIVOS)			
HONORARIOS		3.500.000	
Revisoria Fiscal	1.500.000		
Asesoría Jurídica	1.200.000		
Asesoría Contable	800.000		
NOMINA ADMINISTRATIVA		12.682.960	
Sueldos	7.900.000		Incluye (Director Ejecutivo, Sub-Directora Comercial, Sub-Directora Logística , Asistente Administrativa)
Aportes Parafiscales	3.081.000		Aporte Salud 12,5% , Aportes Pensión 16% , Aportes Cajas Compensación 9% , Riesgos Profesionales 2%
Prestaciones Sociales	1.701.960		Provisión Cesantías : 8,33% , Provisión Prima 8,33% , Provisión Vacaciones 8,33%, Pro. Int. Cesantías 1%
SERVICIOS		11.027.146	
Administración Oficina	271.146		Valores aproximados del consumo de la oficina
Acueducto y Alcantarillado	150.000		Valores aproximados del consumo de la oficina
Energía Eléctrica	150.000		Valores aproximados del consumo de la oficina
Teléfono	70.000		Valores aproximados del consumo de la oficina
Arriendo Oficina	1.386.000		
Arriendo Parque	9.000.000		El valor aumenta cuando el parque este funcionando

DIVERSOS		160.000	
Mensajería	50.000		Valores solo para la oficina
Papelería y Fotocopias	30.000		Valores aproximados del consumo de la oficina
Elementos de Aseo	30.000		Valores aproximados del consumo de la oficina
Varios (Certificados, Notariales)	50.000		Valores aproximados del consumo de la oficina
TOTAL		27.370.106	

COSTOS FIJOS CUANDO FUNCIONE EL PARQUE			
HONORARIOS		3.500.000	
Revisoria Fiscal	1.500.000		
Asesoría Jurídica	1.200.000		
Asesoría Contable	800.000		
NOMINA ADMINISTRATIVA		12.682.960	
Sueldos	7.900.000		
Aportes Parafiscales	3.081.000		
Prestaciones Sociales	1.701.960		
SERVICIOS		15.000.000	
Acueducto y Alcantarillado			
Energía Eléctrica			
Teléfono			
Arriendo Parque	15.000.000		
Mantenimiento Locativo (Arreglo de jardines , mantenimiento de piscinas, Fumigación)			

Mantenimiento Preventivo de Equipos Mecanicos			
DIVERSOS		0	
Seguros (Polizas)			
Publicidad			
Mensajeria			
Papeleria y Fotocopias			
Elementos de Aseo			
TOTAL		31.182.960	

Anexo 8. Variables de proyección Financiera

	Ingresos											
	Escenario 1	Mes	Año									
12	Usuarios Area Metropolitana	35.721,00	428.652,00									
12	Usuarios Flotantes	3.000,00	36.000,00									
	Totales	38.721,00	464.652,00									
	Escenario 2	Mes	Año									
12	Usuarios Area Metropolitana	52.310,00	627.720,00									
12	Usuarios Flotantes	3.000,00	36.000,00									
	Totales	55.310,00	663.720,00									
	Bullets Escenario	1										
	Total Usuarios	464.652										
	Tarifa											
1	Opción 1	15.000,00										
2	Opción 2	18.000,00										
3	Opción 3	20.000,00										
	Bullets Tarifas	1										
	Tarifas Base	15000										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Crecimiento demografico	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
	Variable estrategica	3,00%	3,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Crecimiento esperado	4,70%	4,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
	Usuarios	464.652,00	486.491,00	509.356,00	518.015,00	526.821,00	535.777,00	544.885,00	554.148,00	563.569,00	573.150,00	582.894,00
	Tarifa											
	Ajustes IPC	0,031	0,034	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038	0,038
	Tarifa	15000	16000	17000	18000	19000	20000	21000	22000	23000	24000	25000
	Total Ingresos estimados		7.783.856.000,00	8.659.052.000,00	9.324.270.000,00	10.009.599.000,00	10.715.540.000,00	11.442.585.000,00	12.191.256.000,00	12.962.087.000,00	13.755.600.000,00	14.572.350.000,00
	Arrendamientos											
	Locales		360.000.000,00	372.240.000,00	386.390.000,00	401.080.000,00	416.330.000,00	432.160.000,00	448.590.000,00	465.640.000,00	483.340.000,00	501.710.000,00
12	Cuentas por cobrar		30.000.000,00	31.020.000,00	32.199.000,00	33.423.000,00	34.694.000,00	36.013.000,00	37.383.000,00	38.803.000,00	40.278.000,00	41.809.000,00
10%	Costos Variables		778.386.000,00	865.905.000,00	932.427.000,00	1.000.960.000,00	1.071.554.000,00	1.144.259.000,00	1.219.126.000,00	1.296.209.000,00	1.375.560.000,00	1.457.235.000,00
20%	Gastos Variables		1.556.771.000,00	1.731.810.000,00	1.864.854.000,00	2.001.920.000,00	2.143.108.000,00	2.288.517.000,00	2.438.251.000,00	2.592.417.000,00	2.751.120.000,00	2.914.470.000,00
	Nomina Variable	131.077.500,00	137.500.000,00	145.200.000,00	154.057.000,00	164.071.000,00	174.736.000,00	186.094.000,00	198.190.000,00	211.072.000,00	224.792.000,00	239.403.000,00
	Otros Gastos Variables		1.419.271.000,00	1.586.610.000,00	1.710.797.000,00	1.837.849.000,00	1.968.372.000,00	2.102.423.000,00	2.240.061.000,00	2.381.345.000,00	2.526.328.000,00	2.675.067.000,00

12,00	Nomina Mensual											
	Nomina Empresa de Servicios	10.923.125,00	131.077.500,00									
			-									
	Total Nomina Variable		131.077.500,00									
	Gastos Fijos	Ajuste salarios	0,049	0,056	0,061	0,065	0,065	0,065	0,065	0,065	0,065	0,065
	Nomina Fija	914.714.421,48	959.535.000,00	1.013.269.000,00	1.075.078.000,00	1.144.958.000,00	1.219.380.000,00	1.298.640.000,00	1.383.052.000,00	1.472.950.000,00	1.568.692.000,00	1.670.657.000,00
25%	Otros costos fijos		1.945.964.000,00	2.012.127.000,00	2.088.588.000,00	2.167.954.000,00	2.250.336.000,00	2.335.849.000,00	2.424.611.000,00	2.516.746.000,00	2.612.382.000,00	2.711.653.000,00
	Total Costos y Gastos Fijos		2.905.499.000,00	3.025.396.000,00	3.163.666.000,00	3.312.912.000,00	3.469.716.000,00	3.634.489.000,00	3.807.663.000,00	3.989.696.000,00	4.181.074.000,00	4.382.310.000,00
12	Nomina Mensual Fija	Mensual	Anual									
	Nomina Directa	39.341.796,58	472.101.558,96									
	Nomina Bolsa de Empleos	36.884.405,21	442.612.862,52									
			-									
	Total	76.226.201,79	914.714.421,48									
		84.818.006,00	1.017.816.072,00									
	Proveedores											
8	Sobre costo Fijos		243.246.000,00	251.516.000,00	261.074.000,00	270.994.000,00	281.292.000,00	291.981.000,00	303.076.000,00	314.593.000,00	326.548.000,00	338.957.000,00
	Cuentas por pagar											
8	Sobre Costo y gasto variable		291.895.000,00	324.714.000,00	349.660.000,00	375.360.000,00	401.833.000,00	429.097.000,00	457.172.000,00	486.078.000,00	515.835.000,00	546.463.000,00
	Laborales por pagar											
2%	Sobre Nomina Fija		19.190.700,00	20.265.400,00	21.501.600,00	22.899.200,00	24.387.600,00	25.972.800,00	27.661.000,00	29.459.000,00	31.373.800,00	33.413.100,00
	Inventarios											
1%	Base sobre el costo variable		7.784.000,00	8.659.000,00	9.324.000,00	10.010.000,00	10.716.000,00	11.443.000,00	12.191.000,00	12.962.000,00	13.756.000,00	14.572.000,00
6	Inventario estimado		1.297.300,00	1.443.200,00	1.554.000,00	1.668.300,00	1.786.000,00	1.907.200,00	2.031.800,00	2.160.300,00	2.292.700,00	2.428.700,00
	Disponible Minimo											
Dias	Base Ingresos totales		8.143.856.000,00	9.031.292.000,00	9.710.660.000,00	10.410.679.000,00	11.131.870.000,00	11.874.745.000,00	12.639.846.000,00	13.427.727.000,00	14.238.940.000,00	15.074.060.000,00
3	Saldo de caja		66.935.800,00	74.229.800,00	79.813.600,00	85.567.200,00	91.494.800,00	97.600.600,00	103.889.100,00	110.364.900,00	117.032.400,00	123.896.400,00
	Rendimientos Financieros											
	Saldo de Inversiones	-	1.567.741.926,56	3.330.352.375,97	5.585.191.597,51	8.412.922.039,11	7.364.350.341,74	12.401.702.103,74	18.004.135.177,74	24.175.805.008,74	30.918.064.883,74	38.309.063.754,74
	Tasa sobre Inversiones	2,50%	3,20%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
	Ingresos Financieros			50.167.742,00	116.562.333,00	195.481.706,00	294.452.271,00	257.752.262,00	434.059.574,00	630.144.731,00	846.153.175,00	1.082.132.271,00

Anexo 9 PyG

Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos											
Por Boleteria	7.783.856.000,00	8.659.052.000,00	9.324.270.000,00	10.009.599.000,00	10.715.540.000,00	11.442.585.000,00	12.191.256.000,00	12.962.087.000,00	13.755.600.000,00	14.572.350.000,00	
Por Arrendamientos	360.000.000,00	372.240.000,00	386.390.000,00	401.080.000,00	416.330.000,00	432.160.000,00	448.590.000,00	465.640.000,00	483.340.000,00	501.710.000,00	
Total Ingresos	8.143.856.000,00	9.031.292.000,00	9.710.660.000,00	10.410.679.000,00	11.131.870.000,00	11.874.745.000,00	12.639.846.000,00	13.427.727.000,00	14.238.940.000,00	15.074.060.000,00	
Costos Desembolsables Variables	778.386.000,00	865.905.000,00	932.427.000,00	1.000.960.000,00	1.071.554.000,00	1.144.259.000,00	1.219.126.000,00	1.296.209.000,00	1.375.560.000,00	1.457.235.000,00	
Gastos desembolsables Variables	1.556.771.000,00	1.731.810.000,00	1.864.854.000,00	2.001.920.000,00	2.143.108.000,00	2.288.517.000,00	2.438.251.000,00	2.592.417.000,00	2.751.120.000,00	2.914.470.000,00	
Gastos desembolsables Fijos	2.932.941.000,00	3.054.375.000,00	3.194.413.000,00	3.345.658.000,00	3.504.591.000,00	3.671.631.000,00	3.847.219.000,00	4.031.824.000,00	4.225.940.000,00	4.430.092.000,00	
Total costos y gastos desembolsables	5.268.098.000,00	5.652.090.000,00	5.991.694.000,00	6.348.538.000,00	6.719.253.000,00	7.104.407.000,00	7.504.596.000,00	7.920.450.000,00	8.352.620.000,00	8.801.797.000,00	
EBITDA	2.875.758.000,00	3.379.202.000,00	3.718.966.000,00	4.062.141.000,00	4.412.617.000,00	4.770.338.000,00	5.135.250.000,00	5.507.277.000,00	5.886.320.000,00	6.272.263.000,00	
Depreciaciones	743.064.000,00	743.064.000,00	743.064.000,00	743.813.333,33	743.813.333,33	903.500.333,33	904.343.000,00	904.343.000,00	904.343.000,00	905.291.000,00	
Amortizaciones	702.610.686,18	702.610.686,18	702.610.686,18	702.610.686,18	702.610.686,18	702.610.686,18	702.610.686,18	702.610.686,18	702.610.686,18	702.610.686,18	
Total Gastos No desembolsables	1.445.674.686,18	1.445.674.686,18	1.445.674.686,18	1.446.424.019,51	1.446.424.019,51	1.606.111.019,51	1.606.953.686,18	1.606.953.686,18	1.606.953.686,18	1.607.901.686,18	
UTILIDAD OPERACIONAL	1.430.083.313,82	1.933.527.313,82	2.273.291.313,82	2.615.716.980,49	2.966.192.980,49	3.164.226.980,49	3.528.296.313,82	3.900.323.313,82	4.279.366.313,82	4.664.361.313,82	
Ingresos Financieros	-	50.167.742,00	116.562.333,00	195.481.706,00	294.452.271,00	257.752.262,00	434.059.574,00	630.144.731,00	846.153.175,00	1.082.132.271,00	
Gastos Financieros	618.778.101,08	554.608.520,22	443.457.639,10	313.972.592,03	156.986.296,01	-	-	-	-	-	
UTILIDAD NETA	811.305.212,74	1.429.086.535,59	1.946.396.007,71	2.497.226.094,46	3.103.658.955,47	3.421.979.242,49	3.962.355.887,82	4.530.468.044,82	5.125.519.488,82	5.746.493.584,82	

Anezo 10: Tabla de Salarios según sugerencia de la autora para la contratación de los cargos con Prestaciones Sociales

Personal temporal a contratar por EST					
Cargo	# Personas	Costo(12 días de trabajo al mes)			
Vigilantes	2	\$ 1.124.255,58			
Salvavidas	8	\$ 4.497.022,32			
Operador de atracción	5	\$ 2.497.858,65			
Taquilleros	2	\$ 999.143,46			
Aseadoras	4	\$ 1.804.845,00			
		\$ 10.923.125,01			
Personal Tiempo Completo a contratar EST					
Cargo	# Personas fijas	CostoTotal Personal Fijo			
Electricista	1	\$ 1.329.670,37			
Vigilantes	6	\$ 7.978.022,24			
Plomero	1	\$ 1.089.986,83			
Secretaria de gerencia	1	\$ 1.089.986,83			
Operador de atracción	15	\$ 16.349.802,44			
Jardineros	3	\$ 2.714.080,95			
Piscinero	3	\$ 2.714.080,95			
Aseadoras	4	\$ 3.618.774,60			
		\$ 36.884.405,21			
Personal Tiempo Completo a Contratar Directamente					
Director Ejecutivo	\$ 1,00	5806515,64			
Subdirector(a)	\$ 4,00	13730177,2			
Salvavidas	\$ 14,00	17728938,36			
Taquilleros	\$ 2,00	2076165,38			
		\$ 39.341.796,58			

NOMINA ACUALAGO mensual según sugiere la autora:	
Personal Temporal a contratar EST	\$ 10.923.125,01
Personal Tiempo completo a contratar EST	\$ 36.884.405,21
Personal Tiempo completo a contratar directamente	\$ 39.341.796,58
Total Nómina mensual Acualago	\$ 87.149.326,80

ANEXO 11 Perfiles de todos los cargo de ACUALAGO

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.1 Nombre del cargo

1.2 Departamento

Director ejecutivo	Directivo
--------------------	-----------

2. Objetivo principal del cargo

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la organización, apoyando la formulación de políticas institucionales, la adopción de planes, programas y proyectos, liderando el desarrollo de todos los procesos organizacionales requeridos para la prestación del servicio del parque **Acualago**.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Planear, controlar, evaluar y ajustar conjuntamente con los jefes de las áreas a su cargo la prestación de los servicios administrativos de Acualago , para apoyar y garantizar la realización de los servicios misionales
2	Supervisar, evaluar y controlar la aplicación de los procedimientos y la ejecución de actividades del personal, con el fin de garantizar el cumplimiento eficiente de las funciones.
3	Participar en el diseño, implementación y ajuste de las normas técnicas, políticas, modelos y procedimientos administrativos orientados a mejorar la prestación de los servicios en cada área, para alcanzar la eficiencia en su desempeño.
4	Establecer y mantener las relaciones de coordinación intra y extra institucionales, necesarias para el adecuado desarrollo de los servicios administrativos y el oportuno cumplimiento de sus actividades.

5	Participar en las reuniones de la Junta Directiva y demás similares donde se definen estrategias de desarrollo de la institución, e igualmente, rendir los informes que sean requeridos en ellas para la correcta toma de decisiones.
6	Velar por la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas aprobados por la Junta Directiva.
7	Fomentar el trabajo en equipo, con un enfoque interdisciplinario y promover la coordinación intra e intersectorial.
8	Participar en la evaluación del impacto de la prestación de los servicios ofrecidos por la institución, para apoyar las estrategias que se planifiquen con el propósito mejorar los resultados.
9	Cumplir con otras funciones que le sean asignadas por la junta directiva.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Junta directiva, proveedores nacionales e internacionales

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	
Profesional universitario	
Especialista	X
Magíster	
Doctorado	

Profesiones: **Administración de empresas especialista en Gerencia de empresas o carreras afines.**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	X
Director	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word			X
MS Power Point			X
MS Excel			X
Access			X

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés			X
Otros		X	

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

- En la planificación, organización, dirección y control de procesos gerenciales y empresariales en el área comercial, operativa, financiera y logística de empresas dedicadas a la producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.
- En consultoría empresarial en materia de elaboración de planes de desarrollo y proyectos de inversión aplicables a las áreas funcionales de mercadeo, operación, finanzas, administración de personal y logística.
- En la elaboración de estatutos, manuales y reglamentos empresariales.
- En diseñar e implementar sistemas administrativos y de control empresarial.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Delegar responsabilidades	Capacidad de confiar en las habilidades y conocimiento de los trabajadores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.	B
Dirección de Personas	Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.	A
Desarrollo de personal	Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de estos.	B
Gestión de los recursos	Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimiento y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.	B
Habilidad de negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.	A
Habilidad de dirección	Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y proactiva gestión organizacional y grupal.	A

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Secretaria de Gerencia	1
------------------------	---

2. Objetivo principal del cargo

Canalizar la información del área a la Gerencia, y brindar apoyo administrativo en las operaciones generales de su jefatura.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Responsable del recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
2	Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
3	Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la organización con terceros.
4	Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
5	Atención a las entrevistas personales.
6	Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.
7	Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.
8	Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la entidad.
9	Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente

	por tipo de transacción y número correlativo.
10	Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores, los reportes adecuados sobre las facturas generadas y en qué estado se encuentran.
11	Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
12	Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe

4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Técnico	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesión: Secretaria ejecutiva

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
---------------	----------

De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word			X
MS Power Point			X
MS Excel			X
Access			X

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés	X		
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Técnicas de archivo, técnicas de oficina, digitación o mecanografía, uso apropiado del teléfono, manejo y organización de la agenda, redacción de correspondencia general, comercial y administrativa, manejo adecuado de documentos, según la normatividad requerida.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C

Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	B
Trabajo en Equipo	Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaz de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto los demás aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.	C
Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

AUDITOR/A INTERNO/A	1
---------------------	---

2. Objetivo principal del cargo

Realizar la auditoría financiera, operacional y contable del Parque Acuático, estando sujeto a la normativa técnica de general aceptación y a la normativa legal gubernamental.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Planificar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las intervenciones de la unidad de auditoria interna en la institución.
2	Revisar continuamente los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones a la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales del caso.
3	Evaluar de una manera permanente las operaciones de la institución e informar oportunamente al Consejo Directivo de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas.
4	Examinar los estados financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones.
5	Realizar las investigaciones y otras tareas especiales que le asigne el Consejo Directivo, relacionadas con la naturaleza de su puesto.
6	Realizar la evaluación del control interno institucional y revisión del presupuesto del mismo.
7	Cualquier otra que por la naturaleza de su cargo sea de su competencia.

4. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	
Profesional universitario	X
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesión: Título académico de Licenciado en Contaduría Pública o de Licenciado en Auditoría. Estudios de Maestría o Post Grado en Administración de Empresas se constituyen en una fortaleza.

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	X
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

Software	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word		X	

MS Power Point		X	
MS Excel		X	
Access		X	

B. Idiomas	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés		X	
Otros			

B. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales de la Corte de Cuentas del estado. Experiencia en la aplicación de la Ley de Administración Financiera Integrada y su Reglamento. Experiencia en la Aplicación de la Ley de Adquisiciones Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. Uso de computadoras y paquetes utilitarios

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de	

usuario	los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Especificas

Competencia	Descripción	Nivel
Enfrentar los desafíos con tranquilidad	Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.	C
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineado a los objetivos operacionales. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.	A
Adaptabilidad y autocontrol	Se adapta con versatilidad a distintas culturas, contextos, situaciones y restricciones. Adapta puntos de vista distintos para beneficiar a los nuevos procesos o relaciones. Se conduce con racionalidad y serenidad, manteniendo un clima adecuado entre sus pares y subordinados.	B
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias).	C

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

**1.3 Número de personas
Requeridas en el cargo**

CONTADOR/A	1
-------------------	----------

2. Objetivo principal del cargo

Validar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el Proceso Administrativo Financiero. realizando oportunamente los cierres mensuales y anuales con los estados financieros básicos e informando sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto Institucional
2	Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.
3	Verificar que todas las transacciones efectuadas.
4	Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos
5	Generar, verificar y firmar conjuntamente con la Gerencia y Administrativa, los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional, mensual y anual que son requeridos por las autoridades respectivas.
6	Auditoría Externa Auditoría Interna (1) Efectuar y validar las partidas de ajustes contables requeridos para

	efectuar el cierre anual.
7	Efectuar los análisis financieros respectivos, a ser remitidos a las autoridades institucionales.
8	Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional.
9	Mantener un adecuado sistema de control interno contable.
10	Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por la Gerencia Financiera, relacionadas con el Ciclo Presupuestario

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Junta directiva

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	
Tecnología	
Profesional universitario	X
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesión: Contaduría

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word			X
MS Power Point			X
MS Excel			X
Access			X

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés			X
Otros		X	

B. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimientos sobre leyes tributarias (Ley de Administración Financiera Integrada y su Reglamento, Ley de Adquisiciones y Contrataciones y su Reglamento, ley del sistema de Administración de pensiones, código de trabajo, código de comercio). Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales. Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos	

	de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Análisis numérico	Habilidad para analizar, organizar y presentar información numérica de datos financieros y estadísticos a través de informes, gráficas, cuadros, entre otros.	A
Atención al detalle	Habilidad para analizar cómo está organizado el contexto de trabajo y manejar eficazmente herramientas de trabajo e información de forma detallada, analizando minuciosamente conjuntos complejos y situaciones de cualquier tipo con la que trabaja, procurando identificar fallas o aspectos a mejorar, eliminar el error o dar resultados distorsionados.	B
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	B
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineado a los	C

	objetivos operacionales. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.	
--	--	--

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Departamento

Subdirector de la Oficina de Logística y operaciones

Subdirección de logística y operaciones

2. Objetivo principal del cargo

Programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento oportuno de bienes y prestación de servicios que requieren las unidades funcionales de la organización **Acualago**, a fin que dispongan de los bienes materiales para cumplir su misión.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Formular el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de la institución.
2	Proponer los lineamientos y directivas internas del Sistema de Abastecimiento.
3	Formular, ejecutar y controlar el presupuesto de abastecimiento de bienes y servicios.
4	Administrar las adquisiciones realizadas de bienes y servicios de conformidad con la legislación vigente; así como, la coordinación del pago oportuno de las obligaciones derivadas de las mismas.
5	Elaborar Proyectos de Bases Administrativas para los procesos de contrataciones (Licitaciones o Concursos Públicos)
6	Efectuar las convocatorias e invitaciones y cotizaciones necesarias y asistir técnicamente al Comité de Adjudicaciones en las Licitaciones, Concursos y Adjudicaciones Directas.

7	Coordinar la formulación de especificaciones técnicas de bienes y servicios por adquirir, así como la elaboración de directivas, normas y métodos de racionamiento en el uso de bienes y servicios.
8	Coordinar la provisión permanente de información actualizada al órgano central sobre la situación de las adquisiciones de bienes y/o servicios en relación al Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones
9	Controlar, administrar, cautelar y registrar el patrimonio, mobiliario e inmobiliario manteniendo actualizado el Inventario Patrimonial.
10	Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Proveedores de materiales y entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	
Profesional universitario	X
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesiones: **Administración de empresas, Ingeniería Industrial o afines.**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	X

Jefe de departamento	X
Gerencia o similar	
Director	

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word		X	
MS Power Point		X	
MS Excel		X	
Access		X	

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés		X	
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Contrataciones y Adquisiciones presupuestos, gestión de almacenes e inventarios, administración de bienes de propiedad privada y pública.

Sistemas Administrativos:-Gestión de Recursos Humanos (básico)-
Abastecimiento (avanzado)- Tesorería (básico)-Endeudamiento (básico)-

Contabilidad (básico)-Planeamiento Estratégico (básico).

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineada a los	B

	objetivos operacionales. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.	
Delegar responsabilidades	Capacidad de confiar en las habilidades y conocimiento de los trabajadores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.	B
Gestión de los recursos	Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimiento y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.	A
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	C
Dirección de Personas	Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.	A
Actuar con flexibilidad	Capacidad para adoptar actitudes opuestas, – ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.	C

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA	X		
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.		X	
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc.		X	
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.		X	
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.			X
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales		X	
COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN DE LOGISTICA Y OPERACIONES			

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Operador de atracción	6
-----------------------	---

2. Objetivo principal del cargo

Brindar a los usuarios información sobre las normas de seguridad y las instrucciones para el uso adecuado de las piscinas y demás atracciones acuáticas, aplicando las sanciones señaladas por el reglamento en caso de incumplimiento.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Informar a los usuarios sobre los comportamientos que deben tener para el uso adecuado de la piscina y demás atracciones.
2	Sensibilizar a los usuarios sobre las consecuencias que conlleva el incumplimiento de las instrucciones señaladas.
3	No permitir nuevamente el servicio de la atracción, a quien haya infringido las normas establecidas, informando al usuario el motivo de su restricción.
4	Comunicar al jefe inmediato cualquier eventualidad que se presente con algún usuario.
5	Informar al jefe inmediato cualquier daño o anomalía que haya identificado en alguna atracción.
6	Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Técnico	
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

B. Idiomas	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés	X		
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimientos en normas de seguridad para piscinas y demás atracciones acuáticas (ley 1209 del 2008).

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Análisis de problemas	Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.	B
Excelencia y Calidad	Capacidad de preocuparse en forma continua por comprobar y controlar la calidad del trabajo y la información. Implica verificar con precisión las tareas asignadas considerando los estándares del	C

	Acualago.	
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.		X	
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.		X	
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.			X
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN DE LOGISTICA Y OPERACIONES

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Taquillero	3
------------	---

2. Objetivo principal del cargo

Recepción de los(as) invitados y presentación de las atracciones, tarifas y servicios ofrecidos por el **Acualago**, los cuales están representados por fichos, tickets o manillas, que permitirán el registro y control del dinero recaudado.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Brindar a los usuarios información sobre las atracciones acuáticas, especificando los beneficios de la compra de la manilla en el acceso a todos los servicios.
2	Orientar a los usuarios sobre el manejo de fichos, el cual permite guardar sus pertenencias en los lockers asignados.
3	Llevar el control del dinero recaudado por venta diaria de fichos, manillas o tickets.
4	Realizar un informe diario que especifique el número de fichos, manillas o tickets en relación con el dinero recaudado por cada turno.
5	Entregar al final de la jornada el dinero recaudado a su jefe inmediato.
6	Aclarar y atender cualquier duda que tengan los usuarios frente a los servicios, uso y restricciones del parque acuático.
7	Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Técnico	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesión: **Estudios técnicos en contabilidad, sistemas o afines.**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años	X
De 5 a 7 años	

De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word		X	
MS Power Point			
MS Excel		X	
Access			

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés		X	
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimiento y manejo de atención al público, matemáticas, contabilidad en general, conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas	C

	propias.	
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Planificación y organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información	B
Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A
Análisis de problemas	Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.	B
Disposición a realizar labores	Capacidad de desarrollar trabajos repetitivos durante un largo periodo de tiempo sin disminuir la calidad de estas labores ni su buena disposición a	

rutinarias	realizarlas.	B
Enfrentar los desafíos con tranquilidad	Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.		X	
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.	X		
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Departamento

Subdirector de Seguridad

Subdirección de seguridad

2. Objetivo principal del cargo

Analizar situaciones de riesgo que permitan la planificación y programación de las actuaciones precisas para la implantación y realización de los servicios de seguridad dentro del Parque Acuático.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Supervisar diariamente al personal de vigilancia en cuanto al cumplimiento de sus funciones, asistencia y presentación. Así mismo realizar la <u>organización</u> , dirección e inspección del <u>personal</u> y de los servicios de seguridad privada.
2	Realizar la propuesta de los <u>sistemas</u> de seguridad que resulten pertinentes, así como la <u>supervisión</u> de su utilización, funcionamiento y conservación.
3	Coordinar los distintos servicios de seguridad que de ellos dependan con actuaciones propias de protección, en situaciones de emergencia, catástrofe o calamidad pública.
4	Asegurar la colaboración de los servicios de seguridad con los de las correspondientes dependencias de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
5	En general, velar por la regulación de seguridad aplicable.
6	Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	
Profesional universitario	X
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesiones: **Profesional en carreras administrativas, Ingeniería Industrial o afines.**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	X
Jefe de área	X
Jefe de departamento	X
Gerencia o similar	
Director	

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word		X	

MS Power Point		X	
MS Excel		X	
Access		X	

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés		X	
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

1. Seguridad contra actos antisociales.

Seguridad contra incendios.

Seguridad y salud Ocupacional y riesgos Profesionales.

2. Seguridad integral:

En función del sujeto o agente causante del daño.

Sujeto receptor de los daños.

Su ámbito y localización.

Ser un experto en análisis y evaluación de riesgos.

3. Conocer los riesgos y amenazas

Medios pasivos y activos.

Y dentro de ellos, los que son de protección contra actos sociales.

Y los de protección contra incendios.

Y de protección y salud laboral.

4. Conocer los medios técnicos de protección:

Centralización, recepción y control de alarmas.

Custodia de valores y su transporte.

Ingeniería y consultoría.

Instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad.

Vigilancia. 5. Conocer, gestionar y dirigir los servicios de seguridad. Formación del personal de vigilantes. Investigación privada. Bases para el funcionamiento y la contratación de los servicios de seguridad. 6. Conocer otros aspectos importantes relacionados: Plan Director de Seguridad. Plan de autoprotección y emergencias. Plan de conservación y mantenimiento. Procedimientos operativos de seguridad. Planes de seguridad. Plan de contingencia. 7. Elaborar medidas organizativas 8. Conocer y estar al día en <u>materia</u> de legislación y normativa
--

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C

Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineado a los objetivos operacionales. Monitorear los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.	B
Delegar responsabilidades	Capacidad de confiar en las habilidades y conocimiento de los trabajadores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.	B
Gestión de los recursos	Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimiento y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.	A
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	C

Dirección de Personas	Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.	A
Actuar con flexibilidad	Capacidad para adoptar actitudes opuestas, – ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.	C
Analizar problemas	Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad	A
Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.	A

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA	X		
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.		X	
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos			X

eléctricos			
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN DE SEGURIDAD

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Vigilante	12
-----------	----

2. Objetivo principal del cargo

Prevenir e intervenir situaciones que perturben la seguridad y tranquilidad de las personas, bienes e inmuebles del parque acuático, a partir de la utilización adecuada de las herramientas operativas y/o tecnológicas que se le otorguen para el desempeño de su cargo (cámaras de video, detector de metales, radios de comunicación entre otros).

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Ejercer vigilancia permanente y dar cuenta de la seguridad de las áreas e instalaciones del parque acuático.
2	Prevenir y controlar las situaciones de emergencia.
3	Informar oportunamente a su jefe inmediato, las anomalías que detecte

	en su turno de vigilancia.
4	Realizar un informe general de las eventualidades de su turno.
5	Impedir el ingreso de objetos prohibidos establecidos por el reglamento
6	Verificar la entrada y salida de activos, equipos u otros bienes del parque acuático con la persona a cargo.
7	Realizar el recorrido por las instalaciones del parque acuático, orientando a los usuarios que presenten comportamientos inadecuados que afecten su integridad física.
8	Informar o acudir a los cuerpos de seguridad de la zona, en caso de presentarse alguna emergencia o situación que lo requiera.
9	Ubicar y orientar a las usuarios (invitados) sobre las ruta de evacuación en caso de una emergencia
9	Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio y con los cuerpos de seguridad de la zona.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	
Otro	X

Estudio: Seguridad y vigilancia privada

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word	X		
MS Power Point			
MS Excel			
Access			

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado

Inglés	X		
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimiento en primeros auxilios, defensa personal, normas de seguridad en el manejo de armas, identificación de factores de riesgo, evacuación de personas ante situaciones de emergencia.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

6. Competencias Especificas

Competencia	Descripción	Nivel
Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	B
Trabajo en Equipo	Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaz de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto los demás aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.	C
Enfrentar los desafíos con tranquilidad	Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.	B
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA	X		
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.		X	

Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc.			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN DE SEGURIDAD

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Salvavidas	6
------------	---

2. Objetivo principal del cargo

vigilar, prevenir y atender a aquellas personas que se encuentren en situación de riesgo dentro o alrededor de las piscinas, brindando respuesta inmediata de rescate y/o primeros auxilios de emergencia,

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Rescatar personas en caso de accidente o situación de emergencia que se produzca dentro o fuera de la piscina.
2	Asistir como primer interviniente en casos de emergencia que lo requieran, a partir de aplicación de sus conocimientos en primeros auxilios.
3	Vigilar el área designada de forma sistemática, para anticiparse al accidente o situación de emergencia actuando en consecuencia.
4	Identificar y mantener los medios materiales necesarios para atender los casos de emergencia
5	Utilizar el material y equipamiento personal de dotación para prevenir los riesgos laborales (cremas protectoras solares, prendas de vestir y zapatos adecuados al ambiente, entre otros).
6	Hacer cumplir las normas de la instalación al usuario, para garantizar la convivencia y la seguridad, aplicando técnicas de comunicación eficaces.
7	Apoyar a la enfermera(o) en la asistencia a situaciones de emergencias.
8	Valorar situaciones de emergencia en la instalación acuática, estableciendo los procedimientos a seguir en caso de ser necesario el rescate acuático.
9	Realizar un informe general de las eventualidades de su turno
10	Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Técnico	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	
Otro	X

Estudio: **Curso en primeros auxilios, salvamento o rescate acuático y/ o estudiante de cultura física**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Idiomas	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés	X		
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimiento en protocolo de vigilancia y control, así como en resucitación cardio-pulmonar, en métodos de movilización e inmovilización que le permitan la evacuación del accidentado y técnicas avanzadas de nado.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos	C

	organizacionales	
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	B
Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.	B
Autocontrol	Capacidad para mantener el control de uno mismo, adaptabilidad y conciencia en situaciones estresantes que provocan fuerte emociones, regulando la impulsividad de manera voluntaria e inteligente.	B
Análisis de problemas	Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.	B
Enfrentar los desafíos con tranquilidad	Poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.	B
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc.			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN DE SEGURIDAD

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Enfermera	2
-----------	---

2. Objetivo principal del cargo

Implementar medidas preventivas de seguridad y de atención en primeros auxilios, a aquellas personas que se encuentren en situación de riesgo dentro de las instalaciones del parque acuático.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Diseñar campañas informativas, impartir actividades formativas, y promover conductas seguras ante los riesgos dentro del parque acuático.
2	Formular planes de acción y protocolos de atención ante situaciones de emergencia.
3	Brindar primeros auxilios según el protocolo establecido a las personas que lo requieran.
4	Identificar y mantener los medios materiales necesarios para atender los casos de emergencia.
5	Realizar un informe general de las eventualidades de su turno
6	Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Técnico	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesiones: Auxiliar de enfermería.

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	

Más de 10 años	
----------------	--

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word	X		
MS Power Point	X		
MS Excel	X		
Access	X		

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés	X		
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimiento en resucitación cardio-pulmonar, en métodos de movilización e inmovilización que le permitan la evacuación de la persona, en atención primaria de accidentes y en el diseño de programas preventivos de seguridad.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones	

	Íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	B
Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.	B
Autocontrol	Capacidad para mantener el control de uno mismo, adaptabilidad y conciencia en situaciones estresantes que provocan fuerte emociones, regulando la impulsividad de manera voluntaria e inteligente.	B
Análisis de problemas	Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.	B

Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	A
----------------------	--	----------

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Departamento

SUBDIRECTOR DE MANTENIMIENTO

Subdirección de mantenimiento

2. Objetivo principal del cargo

Garantizar la correcta ejecución de los servicios de aseo, reparaciones locativas (eléctricas y de plomería) y demás actividades de mantenimiento del Parque Acuático.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Organizar un Plan Anual de Mantenimiento y reparación de las diferentes atracciones y locaciones y reportar sus resultados ante su jefe(s) inmediato(s).
1	Coordinar las funciones diarias del personal operativo, electricista, hidráulico, jardinero y auxiliares operativos, de acuerdo al plan.
2	Coordinar las reuniones mensuales de aseo, operaciones, plomero y electricista.
3	Atender y coordinar los servicios que solicitan las atracciones del parque acuático en cuanto a hidráulica, eléctricos y de teléfonos. Al igual que controlar sus actividades de remodelación
6	Coordinar montaje y desmontaje de las decoraciones del parque acuático.
7	Supervisar el mantenimiento de: montacargas, planta eléctrica, tanques de agua y demás equipos.
8	Controlar los tiempos aplicados a la Mano de Obra y efectuar los cierres diarios relacionados con reparaciones.
9	Solicitar y recibir los repuestos necesarios para el mantenimiento al Área de Logística y operaciones.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA: Grado Académico Requerido

Bachiller	
Profesional universitario	X
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesiones: **Profesional en Ingeniería Electromecánica.**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	X
Jefe de departamento	X
Gerencia o similar	
Director	

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word		X	
MS Power Point		X	
MS Excel		X	
Access		X	

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés		X	
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimiento en el diseño fabricación, montaje, selección, adecuación, reconversión, mantenimiento y modernización. Así mismo, debe manejar un conocimiento profundo sobre abordaje de sistemas procesos, equipos y componentes, cuyos principios de funcionamiento sean eléctricos, mecánicos, térmicos, hidráulicos, neumáticos o la combinación de cualquiera de ellos.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones	

	íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad, principalmente en sistemas electrónicos, analógicos y de potencia. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su profesión.	A
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineada a los objetivos operacionales. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.	B
Delegar responsabilidades	Capacidad de confiar en las habilidades y conocimiento de los trabajadores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del	B

	cargo.	
Gestión de los recursos	Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimiento y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.	A
Dirección de Personas	Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que esto se cumpla, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.	A
Actuar con flexibilidad	Capacidad para adoptar actitudes opuestas, – ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.	C

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA	X		
MENTAL		X	

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.		X	
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.	X		
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos	X		
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su			X

lugar de trabajo.			
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales		X	

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCION DE MANTENIMIENTO

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

ASEADORA	4
----------	---

2. Objetivo principal del cargo

Asear las instalaciones del **Acualago**, así como distribuir material de aseo, utilizando los equipos y recursos correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Realiza la limpieza de todas las instalaciones del parque acuático.
2	Suministra y ubica en sus respectivos lugares todos los insumos de aseo para baños y areas sociales
3	Recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos.
4	Moviliza material de oficina y mobiliario.
5	Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.

6	Llena reportes de las tareas asignadas.
7	Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
8	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
9	Atiende y soluciona cualquier inquietud o servicio que requiera el usuario(a)

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Primaria	X
Bachiller	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
---------------	----------

De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

B. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimientos en materiales, herramientas y equipos utilizados para el mantenimiento y limpieza de las instalaciones, normas de higiene y seguridad integral.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Trabajo en Equipo	Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaz de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto los demás aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.	B
Disposición a realizar labores rutinarias	Capacidad de desarrollar trabajos repetitivos durante un largo periodo de tiempo sin disminuir la calidad de estas labores ni su buena disposición a realizarlas.	B
Adaptación al cambio	Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen nuevas situaciones o cambios en el entorno	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL			X

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X

De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales			X

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCION DE MANTENIMIENTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.3 Nombre del cargo

1.2 Número de personas Requeridas en el cargo

JARDINERO	2
------------------	----------

2. Objetivo principal del cargo

Ejecutar operaciones para la instalación y mantenimiento de jardines, parques y zonas verdes siguiendo instrucciones de superiores o plan de trabajo, cumpliendo con las medias de prevención de riesgos laborales, calidad y protección del medio ambiente, que permitan mantener en condiciones de limpieza y belleza los jardines y áreas verdes del **Acualago**.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Mantener en buenas condiciones las áreas verdes (ornamentales, árboles y pastos) mediante el riego manual y la recolección de basura en el área asignada.
2	Desorillar, escardar y deshierbar las áreas verdes del área asignada.
3	Aplicar fertilizantes, insecticidas, fungicidas y herbicidas a los jardines,

	árboles y plantas ornamentales cuando sea necesario.
4	Realizar la poda en las áreas verdes del área asignada y en forma general del campus, eliminando y desbaratando en pedazos o trozos, ramas y residuos repodas, al mismo tiempo realizar las sustituciones de ornamentales y árboles cuando sea necesario.
5	Realizar la siembra de césped o implantación de tepes siguiendo instrucciones y respetando la normativa de prevención de riesgos laborales y legislación medioambiental.
6	Mantener en buen estado los utensilios y equipo necesario para realizar el trabajo, al mismo tiempo realizar el reporte requerido de las fallas en los utensilios, equipos y/o instalaciones en general, a su jefe inmediato.
7	Instalar y reparar cercos alrededor de las áreas verdes asignadas que así lo requieran.
8	Sembrar plantas ornamentales, árboles y pastos, así como recolectar semillas en todas las instalaciones asignadas.
9	Barrer y recoger las hojas de los arboles
10	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Primaria	X
Bachiller	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	
Otro	X

Estudio: Capacitación técnica equivalente en la ocupación relacionada con el cargo - Formación en Floricultura, círculos de calidad y forestación.

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

B. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimientos básicos de biología y botánica.

Conocimientos de diseño para distribuir el jardín, así como para realizar arreglos florales. Manejar maquinaria, herramientas y equipos de jardinería, con un rendimiento razonable, cumpliendo el plan de prevención de riesgos laborales asociado.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
-------------	-------------	-------

Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Trabajo en Equipo	Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Ser capaz de entender, tener expectativas positivas y comprensión respecto los demás aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.	B
Disposición a realizar labores rutinarias	Capacidad de desarrollar trabajos repetitivos durante un largo periodo de tiempo sin disminuir la calidad de estas labores ni su buena disposición a realizarlas.	B

Adaptación al cambio	Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen nuevas situaciones o cambios en el entorno	B
----------------------	--	----------

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL			X

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.		X	
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.		X	
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.			X
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales			X

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCION DE MANTENIMIENTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo**1.3 Número de personas
Requeridas en el cargo**

PLOMERO	1
----------------	----------

2. Objetivo principal del cargo

Lograr el buen funcionamiento de las instalaciones sanitarias de **Acualago**, a partir de labores de instalación, mantenimiento y reparación de piezas y equipos del área.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Instalar flotantes, piezas sanitarias, grifería, bombas y otros.
2	Detectar filtraciones en las paredes y pisos.
3	Repara instalaciones sanitarias, tuberías, atracciones, entre otros.
4	Mantiene en buenas condiciones las tuberías de las edificaciones.
5	Solicita el material necesario para la ejecución de las tareas.
6	Elabora los proyectos de trabajos de plomería.
7	Acopla reducciones, anillos y otros.
8	Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
9	Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
10	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
11	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Otros: Capacitación técnica equivalente en la ocupación relacionada con el cargo superior a 6 meses.

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

B. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimientos en maquinarias hidráulicas e instalaciones sanitarias, Interpretación de planos de tuberías. Riesgos, precauciones y normas de seguridad.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su profesión.	B

Excelencia Y Calidad	Capacidad de preocuparse en forma continúa por comprobar y controlar la calidad del trabajo y la información. Implica verificar con precisión los las tareas asignadas considerando los estándares del Acualago .	C
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineado a los objetivos operacionales. Monitorera los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL			X

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.		X	
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos		X	
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.			X

Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales			X
--	--	--	----------

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

ELECTRICISTA	1
---------------------	----------

2. Objetivo principal del cargo

Realizar tareas de montaje y de mantenimiento preventivo y/o correctivo a sistemas eléctricos de las instalaciones pertenecientes al **Acualago**.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Examinar periódicamente los equipos eléctricos correspondientes a las instalaciones del parque acuático, para realizar mantenimiento y/o localizar y corregir problemas.
2	Proyectar instalaciones eléctricas.
3	Confeccionar las listas de materiales necesarios para la ejecución de las instalaciones eléctricas proyectadas.
4	Preparar informes técnicos y solicitudes de repuestos periódicos, informando al Jefe del área de toda irregularidad en la instalación eléctrica
5	Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada, relacionada con el cargo.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Técnico	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	
Otros	

Estudio: Técnico electricista

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

B. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Instalación y mantenimiento eléctrico correctivo y preventivo que garanticen el funcionamiento óptimo de las máquinas e instalaciones de la empresa.

En control de materiales, herramientas , equipos y sistemas eléctricos

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su profesión.	B
Atención al detalle	Habilidad para analizar cómo está organizado el contexto de trabajo y manejar eficazmente herramientas de trabajo e información de forma	B

	detallada, analizando minuciosamente conjuntos complejos y situaciones de cualquier tipo con la que trabaja, procurando identificar fallas o aspectos a mejorar, eliminar el error o dar resultados distorsionados.	
Análisis de problemas	Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA	X		
MENTAL		X	

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.		X	
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos	X		
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.			X
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras			X

enfermedades laborales			
------------------------	--	--	--

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Piscinero	6
-----------	---

2. Objetivo principal del cargo

Realizar labores de control y mantenimiento de las piscinas, garantizando un estado adecuado del agua y preservando los equipos y elementos de mantenimiento necesarios para su buen funcionamiento.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Realizar el mantenimiento necesario a las piscinas y demás elementos que lo rodean (manejo de equipos de bombeo, filtrado, entre otros)
2	Limpieza y desinfección de las piscinas, a partir de la dosificación y aplicación de los químicos requeridos,
3	Limpieza del agua de la piscina y de los baldosines con cepillo y recoge-hojas.
4	Limpieza del fondo de la piscina con el limpiafondos.
5	Realizar un inventario mensual de las herramientas, materiales y equipos necesarios para el mantenimiento de las piscinas y demás elementos que lo rodean.
6	Comunicar al Jefe inmediato de las novedades que presenten los recursos físicos.
7	Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Técnico	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesión: **Técnico en mantenimiento**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word	X		
MS Power Point			
MS Excel	X		
Access			

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés	X		
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Mantenimiento y operación de herramientas, materiales y equipo para el buen funcionamiento de piscinas.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones	

	ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Credibilidad Técnica	Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su profesión.	B
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineado a los objetivos operacionales. Monitorear los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento	C
Disposición a realizar labores rutinarias	Capacidad de desarrollar trabajos repetitivos durante un largo periodo de tiempo sin disminuir la calidad de estas labores ni su buena disposición a realizarlas	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA	X		
MENTAL			X

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.		X	
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc	X		
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.		X	
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.			X
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales			X

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.4 Nombre del cargo

1.2 Departamento

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA	Subdirección de Gestión
-------------------------------	-------------------------

	Humana
--	--------

2. Objetivo principal del cargo

Dirigir la administración y la gestión de recursos humanos y sus respectivas prácticas de análisis, así como lo relacionado con la dirección, gestión y control de políticas, proyectos, planes y programas relativos al reclutamiento, selección e inducción de cargos, con sus planes de capacitación y evaluación de desempeño que cumplan los principios y objetivos Institucionales.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyecto, planes y programas orientados a promover la calidad de vida en el trabajo, la salud integral de los funcionarios, la seguridad e higiene ambiental, y la prevención de accidentes u enfermedades profesionales, y su posterior desarrollo e implementación.
2	Analizar y evaluar el impacto de las actividades del área de Gestión humana y elaborar y dirigir la implementación de planes de contingencia, frente a los posibles riesgos relativos al talento humano.
3	Gestionar y coordinar un sistema de compensaciones y beneficios con base a criterios aprobados por las autoridades y controlar su posterior implementación.
4	Asesorar y proponer a la Junta directiva, la gerencia general y otras áreas de la organización normas y reglamentaciones en materia de gestión de recursos humanos, salud ocupacional, relaciones laborales y sindicales y su posterior implementación.
5	Promover actividades de mejora del clima organizacional, salud ocupacional y motivación laboral para prevenir baja productiva, altos índices de rotación y enfermedades profesionales, etc. En los colaboradores.
8	Elabora y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la gestión de los recursos humanos.
9	Ejecutar otras directrices solicitadas y/o delegadas por la gerencia general.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	
Profesional universitario	X
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesiones: **Profesional en Psicología, Ingeniería Industrial o carreras afines.**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	X
Jefe de departamento	X
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word		X	
MS Power Point		X	
MS Excel		X	
Access		X	

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés		X	
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimientos en el área de administración de recursos humanos, en las relaciones laborales, calidad y desarrollo organizacional, desarrollo de potencialidades y comportamiento organizacional. Así mismo, conocimientos en reclutamiento, selección de personal, evaluación de desempeño, salud ocupacional y amplias habilidades para el manejo de grupos.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por	

	superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Comunicación Asertiva	Habilidad para transmitir mensajes, consistencia entre lo que se dice, se piensa, se siente y se hace.	B
Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.	B
Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas	Actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.	B
Desarrollo de personal	Capacidad de reconocer las necesidades de desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas bajo su supervisión y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las	A

	capacidades de estos.	
Administrar equipos con eficacia	Saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.	A

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.	X		
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Auxiliar de Gestión Humana	1
----------------------------	---

2. Objetivo principal del cargo

Apoya y ejecuta los programas relativos al reclutamiento, selección e inducción de cargos, planes de capacitación, evaluación de desempeño, y actividades encaminadas a la seguridad industrial, todo esto con el fin de contribuir al cumplimiento de los principios y objetivos Institucionales.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Realizar un plan semestral de trabajo, que incluya las temáticas, objetivo y metodología de las capacitaciones que se implementaran en cada área de trabajo.
2	Ejecutar el plan de capacitación
3	Evaluar el impacto de las actividades realizadas por el departamento de Gestión Humana.
4	Realizar un análisis del clima organizacional, con el fin de identificar las variables que presentan bajos niveles de satisfacción.
5	Con base al estudio de clima laboral, diseñar un plan estratégico para

	abordar los resultados encontrados.
6	Realizar el proceso de inducción a los empleados nuevos.
7	Crear e implementar la evaluación de desempeño por cada empleado, retroalimentando los resultados evidenciados.
8	Promover una actividad mensual de motivación laboral
9	Evalúa los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo con la ayuda interdisciplinaria de los jefes de cada área de trabajo.
10	Diseñar una entrevista de desvinculación con los empleados que se retiran o son retirados de su cargo.
11	Realizar un informe mensual de las actividades realizadas durante el periodo de ejecución.
12	Desempeñar todas las demás funciones inherentes al cargo y/o asignadas por el jefe inmediato.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Técnico	
Tecnológico	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesión: **Pasante de Psicología Organizacional y/o ingeniería industrial**

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word	X		
MS Power Point	X		
MS Excel	X		
Access	X		

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés	X		
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimientos académicos en el área recursos humanos, específicamente procesos de reclutamiento, selección de personal, evaluación de desempeño, salud ocupacional y amplias habilidades para el manejo de grupos.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineado a los objetivos operacionales. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.	B
Credibilidad	Tiene un profundo conocimiento técnico de su	

Técnica	especialidad. Resuelve problemas complejos referentes a su profesión. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización ya que posee conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área.	A
Análisis de problemas	Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.	B
Comunicación Asertiva	Habilidad para transmitir mensajes, consistencia entre lo que se dice, se piensa, se siente y se hace.	B
Crear un clima propicio para el desarrollo	Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos			X

eléctricos			
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

PERFIL DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.5 Nombre del cargo

1.2 Departamento

SUBDIRECTOR COMERCIAL	Subdirección comercial
------------------------------	------------------------

2. Objetivo principal del cargo

Planear, dirigir, controlar y evaluar las políticas, objetivos y actividades necesarias para comercializar de forma exitosa los servicios ofrecidos, con base en el diagnóstico de plazas, pronósticos de captación y estudios de mercado.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Establecer y controlar los programas de promoción directa de capacitación en aspectos comerciales y de expansión de mercados.
2	Diseñar las campañas publicitarias y dar a conocer mediante otros medios de comunicación los servicios ofrecidos en el Parque Acuático.
3	Analizar y evaluar el impacto de las campañas y demás medios utilizados en el mercado.
4	Establecer alianzas comerciales que permitan potenciar la promoción de los servicios y productos del Parque Acuático.

5	Proponer estrategias comerciales en coordinación con organismos públicos y/o privados dirigidos a fomentar el ahorro derivados de convenios y programas especiales para ampliar nichos de mercado.
6	Ejecutar otras directrices solicitadas y/o delegadas por la gerencia general.

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Relaciones comerciales con entidades públicas o privadas y Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	
Profesional universitario	X
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Profesiones: **Profesional en Ingeniería Industrial, Profesional en mercado y publicidad o carreras afines.**

5.1. REQUERIMIENTOS

- A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	X
Jefe de departamento	X
Gerencia o similar	
Director	

Operativo	
-----------	--

B. Años de experiencia en el área de trabajo

2 años Mínimo	X
De 5 a 7 años	
De 8 a 10 años	
Más de 10 años	

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word		X	
MS Power Point		X	
MS Excel		X	
Access		X	
Software utilizado para el diseño de estrategias publicitarias y otros.		X	

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés			X
Otros			

C. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Conocimiento sobre los enfoques publicitarios y de mercadeo, habilidades en la comercialización de productos y servicios con experiencia en negociación, creación y ejecución de medios publicitarios y otros.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Innovación creatividad	Capacidad de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y juicio con criterios de pragmatismo y habilidad.	B
Capacidad de negociación	Capacidad para efectuar intercambios con terceras personas de cualquier tipo que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas de acuerdo a la situación en que se desarrollan.	A
Administrar equipos con	Saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos	B

eficacia	en sus actuaciones.	
Formar un equipo de talentos	Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.	B
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineada a los objetivos operacionales. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.	A
c	Trabaja conscientemente la construcción del rapport o cercanía con los demás, a fin de llevarse bien con todos. Reconoce la ventaja de conocer a la persona apropiada en el momento adecuado; mantiene siempre su agenda de contactos actualizada.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X

De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos eléctricos			X
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales	X		

COLABORADORES DE LA SUBDIRECCION COMERCIAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

1.2 Nombre del cargo

1.3 Número de personas Requeridas en el cargo

Auxiliar de ventas y Publicidad.	1
----------------------------------	----------

2. Objetivo principal del cargo

Apoyar a los procesos de organización y diseño de estrategias de comercialización y publicidad de los servicios. Realizar tareas administrativas que tengan alguna relación comercial con los clientes y de gestión básicas, recibiendo, registrando y transmitiendo información y documentación.

3. FUNCIONES DEL CARGO (funciones o responsabilidades clave)

1	Elaborar textos, tablas y gráficos utilizando diferentes aplicaciones informáticas.
2	Transmitir los documentos obtenidos mediante medios informáticos, asegurando su confidencialidad.
3	Realizar tareas básicas de almacenamiento y archivo de información y documentación, tanto en soporte digital como convencional, de acuerdo

	con los protocolos establecidos.
4	Registrar y comprobar los documentos que se utilicen en las operaciones comerciales y administrativas.
5	Utilizar los equipos de telefonía, recibiendo, distribuyendo, y emitiendo llamadas y mensajes, con precisión.
6	Mantener la confidencialidad en el manejo de la información.
7	Integrarse en el grupo o equipo de trabajo, manteniendo relaciones laborales cordiales con el resto de compañeros.
8	Comunicarse eficazmente con las personas indicadas en cada momento, tanto de forma escrita como verbalmente, transmitiendo la información con claridad y precisión.
9	Atender al cliente, demostrando interés y preocupación por resolver satisfactoriamente sus necesidades.
10	Utilizar las normas de cortesía en su relación con los clientes, teniendo en cuenta la imagen corporativa de la organización o centro de trabajo.
11	Cumplir las normas de seguridad laboral, detectando y previniendo los riesgos asociados al puesto de trabajo.
12	Mantener el área de trabajo en orden y limpieza a lo largo de su actividad.
13	Filtro de llamadas nacionales e internacionales
14	Comunicados a Clientes y Usuarios (e-mail, cartas, carteles,...)

4. COORDINACIONES EXTERNAS

Entidades prestadoras de servicio.

5. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

5. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Grado Académico Requerido

Bachiller	X
Tecnológico	X
Profesional universitario	
Especialista	
Magíster	
Doctorado	

Otros: Pasante de mercadeo y publicidad

5.1. REQUERIMIENTOS

A. Puesto/Nivel (nivel o tipo de puestos en los que se debe tener experiencia previa o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista	
Coordinador/Supervisor	
Jefe de área	
Jefe de departamento	
Gerencia o similar	
Director	
Operativo	X

5.2. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Software

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
MS Word		X	
MS Power Point		X	
MS Excel		X	
Access		X	

B. Idiomas

	Nivel básico	Nivel intermedio	Nivel avanzado
Inglés		X	
Otros			

B. Principales temas que debe dominar para el eficiente desempeño de sus funciones:

Buen nivel de ingles, y conocimientos sobre software y protocolos Protocolo empresarial.

6. Competencias Generales

Competencia	Descripción	Nivel
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles (lograr los resultados, el desempeño de los demás o metas propias.	C
Integridad	Es reconocido por su rectitud y disciplina en el trabajo y en su vida personal. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético. Promueve acciones íntegras en su entorno. Acepta los riesgos y costos de su honestidad; se conduce sin consideraciones ante actos deshonestos. Su palabra tiene credibilidad en su organización.	C
Orientación al usuario	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas	B
Disciplina	Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales	C
Lealtad y sentido de pertenencia	Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.	C

7. Competencias Específicas

Competencia	Descripción	Nivel
Planificación y organización	Planifica y organiza el trabajo de su unidad de manera sistémica y metódica. Dirige varios proyectos simultáneamente observando de manera continua su ejecución eficiente y alineado a los objetivos operacionales. Monitorea los procesos de trabajo e identifica la necesidad de medidas correctivas, tomando acción en estos casos. Desarrolla cronogramas de trabajo y supervisa su cumplimiento.	B
Construcción de relaciones	Trabaja conscientemente la construcción del rapport o cercanía con los demás, a fin de llevarse bien con todos. Reconoce la ventaja de conocer a la persona apropiada en el momento adecuado; mantiene siempre su agenda de contactos actualizada.	C
Innovación Creatividad	Capacidad de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y juicio con criterios de pragmatismo y habilidad.	B

8. NIVEL DE EXIGENCIA

DEMANDA	ALTO	MEDIO	BAJO
FISICA		X	
MENTAL	X		

9. NIVEL DE EXPOSICION A RIESGOS

RIESGOS	ALTO	MEDIO	BAJO
Físico: Exposición a la humedad, el calor, el frío, el ruido, etc.			X
Químico: Exposición a la presencia y manipulación de agentes químicos, los cuales pueden producir alergias, asfixias, etc			X
Mecánicos: Son los que se producen por el uso de máquinas, útiles, o herramientas, produciendo cortes, quemaduras, golpes, etc.			X
De origen eléctrico: Se produce cuando las personas trabajan con máquinas o aparatos			X

eléctricos			
Ergonómicos: Posturas incómodas constantes, por permanencia constante en su lugar de trabajo.		X	
Psicológicos: Carga laboral alta o demanda mental que puede producir stress u otras enfermedades laborales		X	