

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO  
HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES (UCC)**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
(ESGTH)**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO  
EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

**ELABORADO POR:**

**José Luis Madriz**

**Miriam Andino Grijalva**

**Sugey María Urbina García**

**Geovanny Ramón Méndez Núñez**

**Docente**

- Marco Antonio Espinoza García

Managua, Nicaragua

Diciembre, 2020

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## Índice General

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II.	INTRODUCCIÓN .....	1
III.	ANÁLISIS MACROAMBIENTAL .....	2
III.1	FACTORES ECONOMICOS .....	3
III.2	FACTORES POLITICOS .....	7
III.3	FACTORES DEMOGRAFICOS .....	10
III.4	FACTORES CULTURALES.....	14
IV.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....	17
IV.1	ANTECEDENTES .....	17
IV.2	DESEMPEÑO EN LOS ULTIMOS 3 O 5 AÑOS.....	19
IV.3	SITUACION ACTUAL .....	21
IV.4	PERSPECTIVAS .....	25
IV.5	ANALISIS ORGANIZACIONAL.....	26
Nuestra Misión:	.....	26
Nuestra Visión:	.....	26
Nuestros valores:	.....	26
Estructura Organizacional:	.....	28
IV.6	ANALISIS DE LA FUNCION DEL TALENTO HUMANO.....	29
V.	CONCLUSIONES FODA .....	33
VI.	PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	35
VI.1	JUSTIFICACIÓN .....	35
VI.2	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO .....	35
OBJETIVO GENERAL .....	35	
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	36	
VI.3	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	36
VI.4	PROPUESTA DE REESTRUCTURACION EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB .....	37
VI.5	PROGRAMA DE ACCIONES .....	47
VI.6	PRESUPUESTO .....	48
VI.7	MECANISMOS DE CONTROL.....	50
VI.8	RELACIÓN BENEFICIO COSTO DEL PLAN .....	51
	CONCLUSIONES.....	52
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	53

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

ANEXOS .....	54
--------------	----

## Índice de Tablas

Tabla 1. Principales Indicadores Macroeconómicos .....	6
Tabla 2. Composición de las etnias en Nicaragua .....	13
Tabla 3. Estructura de la población por grupo de edades .....	14
Tabla 4. Desempeño de los últimos 3 años.....	19
Tabla 5. Desempeño de los últimos 9 meses.....	20
Tabla 6. Matriz EFE.....	22
Tabla 7. Matriz EFI .....	24
Tabla 8. FODA Cruzado .....	34
Tabla 9. Acciones .....	47
Table 10. Presupuesto .....	49
Table 11. Mecanismos de Control.....	50

## Índice de Anexos

Anexo1. Instalaciones del Club .....	54
Anexo 2. Campo de Golf .....	54
Anexo 3. Tarjeta de Puntaje.....	57
Anexo 4. Cancha de Tenis .....	58
Anexo 5. Area de Piscina .....	59

# **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

La finalidad de este documento es para el desarrollo y crecimiento de La Sabana Golf and Country Club, promoviendo el uso y servicio de las instalaciones. Se analizó y se clasificó cada uno de los puestos basados en las fichas técnicas, para tener una radiografía clara del organigrama. Desde este punto, proponemos una reestructuración en la Gestión del Talento Humano para la empresa; ampliando el organigrama y dejando un flujo correcto de la jerarquía, en orden descendente, claro y lógico a fin de mejorar el servicio del Club.

Es una inversión al crecimiento de la empresa, dándole un giro moderno y actualizado, generando más oportunidades de desarrollo y desempeño a nuestros colaboradores para empoderarlos en cada una de sus funciones. Haremos crecer la compañía tanto en el aspecto interno, así como el externo con nuestros socios actuales que experimenten el cambio y crearles una mejor fidelidad con la compañía.

De este modo recomendamos realizar los cambios para la mejora continua, promovemos las estrategias que hemos planteado para que la empresa pueda aprovechar de mejor manera las oportunidades.

## **II. INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente documento es realizar una evaluación a la Estructura de la Gestión de Talento Humano de la empresa La Sabana Golf and Country Club.

Actualmente los campos de Golf existentes en el país son 4 (La Sabana Golf and Country Club, Hacienda Iguana, Guacalito de la Isla y Gran Pacífica).

La Sabana Golf and Country Club es el único campo de Golf ubicado en Managua, dando esta ventaja sobre el resto de los campos por su fácil acceso.

Para la elaboración de este trabajo nos encontramos con ciertas limitaciones debido al sigilo y la confidencialidad de la información por lo que a solicitud de la empresa evaluada hemos cambiado el nombre de la misma.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

Las fuentes que utilizamos fueron primarias y secundarias, las primarias fueron empleados directos de la empresa y las fuentes secundarias fueron sitios web.

### **III. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL**

El presente análisis del macroentorno pretende poner en contexto los diferentes factores que inciden en el que hacer empresarial de Nicaragua, si bien esos factores muchas veces cambiantes no se pueden controlar, pero si se puede tomar decisiones para futuros cambios y adaptarse a ellos.

Nicaragua es una república presidencialista ubicada en el istmo Centroamericano con una extensión de 130,000 kilómetros cuadrados, se divide en 15 departamentos, 2 regiones autónomas y 153 municipios.

El entorno macroambiental tiene un impacto directo en el funcionamiento de las empresas. La información proporcionada por el análisis del macroambiente tiene como objetivo saber en qué situaciones se está moviendo la empresa, identificar oportunidades y determinar amenazas para la misma, es por ello, que es de mucha importancia identificar, analizar y comprender las fuerzas externas que impactan sobre el sector empresarial del país.

En Nicaragua desde 1960 hasta 1979 se apostó por una economía de crecimiento situada hasta en un 6,4% anual, con el terremoto de 1972 la economía y los sucesivos conflictos armados que desde 1978 y toda década de los 80's acontecieron y un fuerte control estatal tuvieron un impacto devastador en todos los aspectos de la sociedad nicaragüense.

A partir de 1990 en Nicaragua se emprendió una recuperación económica en la que se tomaron muchas medidas como privatización de empresas estatales y liberación de la economía hacia una de mercado y menos controles, por supuesto que esos cambios no han estado exentos de contratiempos

Desde abril del 2018 hasta el 2020 han sido tiempos muy intensos para el entorno empresarial del país incluyendo la falta de confianza en los inversionistas extranjeros,

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

los acontecimientos socio políticos que empezaron en abril del 2018 así como la pandemia del covid-19 que empezó a tener un impacto desde principios del 2020 ha hecho que el sector tome medidas para contrarrestar o adaptarse a tales cambios o situaciones repentinas e imprevistas.

Los siguientes cuatro factores nos proporcionaran toda la información que necesitamos para tener una visión global de la sociedad nicaragüense, su entorno y saber en dónde estamos parados, lo que nos llevara a tomar medias acertadas y en conformidad con las exigencias de las condiciones actuales.

### **III.1 FACTORES ECONOMICOS**

Desde el año 2016 se presentó un desempeño macroeconómico en crecimiento, con un 4.60% de tendencia, los indicadores económicos y financieros se mantuvieron estables, el turismo logró un notable crecimiento, la ganadería, café y el oro las cuales por mucho tiempo se posicionaron como los principales generadores de divisas para el país.

En el informe del Banco Central de Nicaragua del año 2017 destaca un crecimiento del PIB en 0.1% el cual es superior al año 2016, en parte por el crecimiento en el sector pecuario, así como aumento en las exportaciones. De igual manera, se ha registrado un aumento en los ingresos de la inversión extranjera, una reducción en las tasas de desempleo gracias a los incentivos del sector pecuario, industrial y agricultor.

Por último, el informe correspondiente al año 2018 señaló la caída del crecimiento anual debido a la crisis sociopolítica vivida en el país a partir del segundo trimestre en adelante, registrándose una baja en el PIB del 3.8%; siendo que, por motivo de la inestabilidad interna, la inversión extranjera y las reservas internacionales sufrieron una reducción, por lo que se hicieron reformas en las políticas económicas para tratar de solventar la situación. Debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril 2018, la economía se contrajo en un 3.8% en el 2018 y se contraería a -5% en el 2019 debido al alto grado de incertidumbre asociado con la crisis. (Informe Anual BCN 2018).

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

Nicaragua se ha propuesto aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el DR-CAFTA, a su vez está trabajando por ampliar su comercio con México a través del TLC y con Canadá a través de las negociaciones que en conjunto con los otros países de Centroamérica se están llevando a cabo, en estos momentos Nicaragua cuenta con tratados de Libre Comercio vigentes con Estados Unidos de América, República Dominicana y Centroamérica (DR-CAFTA), México y Taiwán. Se encuentra en fase final la negociación con Canadá y se ha dado inicio a las negociaciones con la Unión Europea.

El DR-CAFTA en Nicaragua ha tenido su principal impacto en el área de Zonas Francas en el sector textil, así como también mediante el mismo ha logrado integrarse comercialmente con el mercado estadounidense el más grande del mundo, propiciar la atracción de inversión capaz de crear nuevas plazas de trabajo y buscar la inserción exitosa en los mercados mundiales globales.

El INTUR, en sus estadísticas de turismo publicado reportan que durante 2018 llegaron al país 1,4 millones de visitantes, cifra que es menor en 28% a los 1,9 millones registrados en 2017, baja que se explica por la crisis social y política que atraviesa el país desde abril del año 2018. El año 2019 fue un año de recuperación del sector, las diversas acciones promocionales permitieron cifras alentadoras al cierre del año, estas se estiman entre 1.3 millones de turistas.

En el 2019, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una contracción de 3.9% (- 4% en 2018). Sin embargo, la actividad económica empezó a dar señales de recuperación principalmente en la última parte del año, aunque con sectores que mantuvieron su dinamismo y sectores que continuaron afectados, pero con signos de recuperación. Así, se observó crecimiento en las actividades de minería (14.7%), pecuario (4.8%), agricultura (3.7%) y hoteles y restaurantes (3.4%), mientras que las mayores reducciones se observaron en las actividades de construcción (-38.1%), intermediación financiera (-16.6%), pesca (-14.5%), comercio (-9%) y transporte y comunicaciones (- 7.7%).

El mercado laboral mostró una estabilización en la segunda mitad del año, con una reducción en la tasa de desempleo abierto a 4.9% en el cuarto trimestre de 2019 (5.3% en el IV trimestre de 2018). Por su parte, al mes de diciembre de 2019 se contabilizaron

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

727,025 trabajadores inscritos a la seguridad social, lo que se tradujo en una reducción interanual de 3.8 por ciento (-17.2% en diciembre 2018), equivalente a 28,849 afiliados menos.

Siempre en el 2019 las exportaciones de mercancías crecieron 5.9 por ciento, con los mayores incrementos en oro, carne bovina, café y langosta, así mismo, las exportaciones de zonas francas registraron resultados positivos con una tasa de crecimiento de 0.8 por ciento. El crecimiento de las exportaciones de mercancías fue determinado por el efecto positivo del volumen (crecimiento de 9.3%) y contrarrestado por la variación negativa de los precios (-3.4%) de productos como café, azúcar y mariscos.

Por su parte, en 2019 se recibieron remesas por 1,682.4 millones de dólares (US\$1,501.2 millones en 2018), representando un crecimiento de 12.1% (7.9% en 2018). Mientras que los ingresos por turismo ascendieron a 515.3 millones de dólares, reflejando una reducción de 5.3 por ciento, aunque con incrementos positivos a partir del segundo trimestre y crecimiento en el número de visitantes de 3 por ciento en el año (reducción de 27.9% en 2018).

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

### PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

Tabla 1. Principales Indicadores Macroeconómicos

INDICADORES	2016	2017	2018	2019
<b>PIB en millones US\$</b>	13,286.0	13,786.0	13,063.9	12,520.9
<b>PIB per cápita US\$</b>	2,099.6	2,156.1	2,022.1	1,918.1
<b>Exportaciones totales millones US\$</b>	2,249.4	2,585.3	2,545.8	2,696.8
<b>Exportaciones de zona franca millones US\$</b>	2,612.8	2,638.1	2,870.3	2,894.1
<b>Reservas internacionales netas millones US\$</b>	2,387.5	2,716.2	2,038.9	2,208.5
<b>Inversión extranjera directa millones de US\$</b>	989.1	1,035.4	837.6	503.0
<b>Inflación acumulada a diciembre %</b>	3.1	5.7	3.9	6.1
<b>Desempleo</b>	4.5	3.7	5.5	5.4
<b>Devaluación anual %</b>	5.0	5.0	5.0	4.7
<b>Remesas</b>	1,264.1	1,390.8	1,501.2	1,682.4
<b>Ingresos por turismo</b>	642.1	840.5	544.4	515.3

Fuente: BCN informe anual 2019

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## III.2 FACTORES POLITICOS

Nicaragua es una República Presidencialista, el Poder Ejecutivo es ejercido por el presidente, el poder legislativo es de carácter unicameral y está conformado por 92 diputados, el Poder Judicial en tanto, está representado por la Suprema Corte de Justicia, compuesta por 12 magistrados, los poderes Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral son independientes entre sí y se coordinan armónicamente, subordinados únicamente a los intereses supremos de la nación y a la constitución política.

El Poder Legislativo, lo ejerce la Asamblea Nacional por delegación y mandato del pueblo está integrado por noventa diputados con sus respectivos suplentes elegidos por voto universal, igual, directo, libre y secreto, mediante el sistema de representación proporcional.

El Poder Ejecutivo, lo ejerce el presidente de la República, quien es Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Jefe Supremo del Ejército de Nicaragua. El vicepresidente de la República desempeña las funciones que le señale la presente Constitución Política, y las que le delegue el presidente de la República directamente o a través de la ley, Asimismo sustituirá en el cargo al presidente, en casos de falta temporal o definitiva.

La elección del presidente y vicepresidente de la República se realiza mediante el sufragio universal, igual, directo, libre y secreto. Serán elegidos quienes obtengan la mayoría relativa de votos, para ser elegidos presidente y vicepresidente de la República los candidatos a tales cargos deberán obtener como mayoría relativa al menos el 40% de los votos válidos, salvo el caso de aquellos que habiendo obtenido un mínimo del 38% de los votos válidos superen a los candidatos que obtuvieron el segundo lugar por una diferencia mínima de 5 puntos porcentuales.

El Consejo Supremo Electoral, se encargará de organizar, dirigir y supervisar las elecciones de autoridades, así como también los plebiscitos y referendos, todo de acuerdo con la Constitución Política, el Poder Electoral está integrado por cinco Magistrados con sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea Nacional.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

En lo que respecta a la seguridad ciudadana el 32% de los nicaragüenses califica como buena la seguridad ciudadana, y el 58% evalúa positivamente la política de seguridad de Nicaragua”, (Barómetro, 2019) en su informe más reciente sobre seguridad ciudadana en América Latina. Asimismo, Nicaragua es el país de la región donde hay más personas que perciben que se sienten seguros en su barrio (37%), según los niveles de inseguridad, Centroamérica está dividida en dos subregiones, por una parte, la del triángulo norte compuesto por Guatemala, El Salvador y Honduras, donde la tasa de homicidio es de 47.5% por cada 100 mil habitantes, y está el sur con Nicaragua, Costa Rica y Panamá, donde es el 14%.

Esta relativa seguridad que gozaba Nicaragua se vio abruptamente interrumpida desde abril 2018 cuando inicio la crisis sociopolítica, incrementaron los asaltos comunes, violencia y homicidios, Paz Global en 2019 ubico a Nicaragua en el puesto 120 de los países más peligrosos del mundo situación que ha tenido una leve mejoría en este último año

El gobierno del presidente Ortega desde el año 2007 mantuvo una alianza con el sector empresarial privado, la parte central de esa alianza con el sector privado fue darle al COSEP el carácter de un ente de consulta con el gobierno para la elaboración de leyes y reglamentos. Del 2008 al 2013, el COSEP y el gobierno trabajaron conjuntamente en la elaboración o búsqueda de consenso de 68 Leyes y diferentes Reglamentos del ámbito económico.

Esta alianza gobierno COSEP finalizo en el año 2018 con la crisis sociopolítica en donde gran parte de la población incluidos el COSEP pedían la salida del presidente Ortega y elecciones adelantadas para finalizar la crisis que se vive desde abril del 2018.

En lo que respecta al clima de negocios Nicaragua retrocedió 1.2 puntos en el 2019 con respecto al 2018 quedando con un puntaje global de 57.7, esta medición se hace a 180 países, estos índices se deben a la crisis que sociopolítica del país desde 2018 y a esto le sumamos la pandemia global del covid-19 que ha afectado seriamente la economía con el cierre de las fronteras y otras medidas que afectaron el ritmo económico.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

El gobierno ha mantenido una serie de programas sociales como Programa Casas para el pueblo, la construcción y entrega de viviendas sociales a la población en situación de pobreza residente en zonas rurales y urbanas. Programa Usura Cero, el programa Usura Cero consiste en beneficiar emprendedores nicaragüenses, particularmente a mujeres cabezas de familia para mejorar sus condiciones económicas y familiares a través de créditos para financiamientos de sus negocios familiares a tasas de intereses mínimos. Programa Plan Techo Solidario, en el año 2009 el Gobierno nicaragüense estableció el Programa Plan Techo Solidario para contribuir al acceso de un techo digno a familias pobres del campo y la ciudad que les permitiese vivir en mejores condiciones.

El Programa Integral de Nutrición Escolar (PINE) es un programa estratégico del Ministerio de Educación de Nicaragua (MINED), tiene el propósito de contribuir al mejoramiento de las condiciones de educación, nutrición y cultura alimentaria de la niñez matriculada en los centros preescolares y las escuelas públicas de primaria. Programa Bono Alimenticio, consiste en el apoyo económico del gobierno a través de una canasta básica a las personas de las comunidades en situaciones económicas precarias, el segmento de la población por lo general está constituido por madres solteras, ancianos, discapacitados y jubilados. Programa Salud familiar y comunitaria, el Modelo de Salud Familiar y Comunitaria (MOSAFC) está basado en la atención primaria para fortalecer la salud preventiva y de atención local a las comunidades y familias.

El gobierno de Nicaragua se encuentra comprometido con frenar la violencia de género en contra de las mujeres, como una tarea prioritaria, constituyendo un eje transversal en las políticas públicas de Estado, que lo ha llevado a tomar diferentes acciones:

- Creación de la Ley Integral contra la Violencia hacia las mujeres.
- Código de Familia.
- Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades.
- Ley Creadora del Fondo para compra de tierras con equidad de género para Mujeres Rurales.
- Política de Género.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

En el más reciente informe de brecha Global de Género del Foro Económico Mundial, destaca que, nuestro país ha subido 4 posiciones para ocupar el sexto lugar en el índice de equidad a nivel mundial. Actualmente estamos en el quinto lugar.

También nos ubica como el país con mayor equidad de género en las Américas y ocupa el quinto lugar en la participación de las mujeres en el parlamento.

En lo referente a la legislación para la industria turística la ley No. 298. Ley creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), tiene por objeto principal, la dirección y aplicación de la política nacional en materia de turismo; en consecuencia, le corresponde promover, desarrollar e incrementar el turismo en el país, de conformidad con la Ley y su Reglamento (2015). “Se declara de interés nacional, como de industria turística, las actividades dirigidas a la promoción, desarrollo e incremento del turismo interno y receptivo, respetando los valores jurídicos, morales, culturales y lugares declarados Patrimonio Nacional”. (Ley N°. 907, Aprobada el 25 de agosto de 2015, Asamblea Nacional de la República de Nicaragua).

Ley No. 306. Ley de Incentivos para la Industria Turística de la República de Nicaragua, tiene por objeto otorgar incentivos y beneficios a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que se dediquen a las actividades turísticas. (Reglamento de la ley no. 306, "ley de incentivos para la industria turística de la República de Nicaragua).

### **III.3 FACTORES DEMOGRAFICOS**

De acuerdo a las proyecciones estadísticas del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), se estima que Nicaragua cuenta con una población total de 6,518,478 para el año 2020. El 51 por ciento de la población corresponde al género femenino (3,302,000) y un 49 por ciento corresponde al género masculino (3,216,478).

La población de Nicaragua se caracteriza por ser una población joven, el 74 por ciento de nuestra población es menor a los 40 años, este hecho constituye una ventaja comparativa para nuestro país. De igual manera, el 61 por ciento de nuestra población

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

se encuentra en el rango de edad entre 15 – 60 años, estos componen la población en edad para trabajar.

Actualmente, el país está dividido en 15 departamentos y 2 regiones autónomas, quienes a su vez conforman 153 municipios. Los 10 municipios más poblados son: Managua, León, Masaya, Matagalpa, Tipitapa, Jinotega, Chinandega, Granada, Estelí y Siuna.

Al analizar la población de cada municipio y la relación entre la extensión territorial de cada uno de ellos, obtenemos que los 10 municipios con una mayor densidad poblacional son: Managua, Dolores, Ciudad Sandino, Masaya, Nandasmo, Corn Island, San Juan de Oriente, Catarina, Masatepe y Ticuantepe.

Los departamentos con mayor índice de población urbana son: Managua, Carazo, Estelí, León y Rivas. Por su parte, los departamentos con un mayor índice de población rural son: RACCN, Jinotega, RACCS, Nueva Segovia y Matagalpa.

Para el año 2020, la población del departamento de Managua se estima en 1,542,795 habitantes. La tasa de crecimiento poblacional del departamento se estima en 0.8 por ciento y la densidad poblacional es de 442 habitantes por km<sup>2</sup>, la segunda más alta en el país.

El municipio de Managua concentra el 69 por ciento de la población total del departamento. Tipitapa es el segundo municipio más poblado con un 10 por ciento, seguido por Ciudad Sandino, municipio recientemente creado que cuenta con el 7 por ciento de la población total de Managua. En su conjunto, estos 3 municipios representan el 86 por ciento de la población total del departamento.

El municipio de Managua también tiene la más alta densidad poblacional con 3,991 habitantes por km<sup>2</sup>; seguido por Ciudad Sandino con el territorio más pequeño en el departamento (51 km<sup>2</sup>) y una densidad poblacional de 2,129 habitantes por km<sup>2</sup>. Tipitapa es el municipio con el territorio más extenso (975 km<sup>2</sup>) y con una densidad poblacional de 157 habitantes por km<sup>2</sup>. San Francisco Libre es el municipio con la densidad poblacional más baja, con 17 habitantes por km<sup>2</sup>.

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB



Desglose poblacional del departamento para 2018. Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE).

La composición étnica de Nicaragua es ligeramente variada y se basa principalmente en los siguientes grupos: descendientes europeos y mestizos con diferentes grupos étnicos (nativos americanos, africanos, asiáticos), los que habitan principalmente en las zonas del Pacífico, Norte, Centro y en algunas zonas del Caribe, corresponden a más del 80% de la población. Grupos minoritarios mestizos, que corresponden a un 9% de la

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

población, los descendientes africanos (provenientes en su mayoría de Jamaica), corresponden a cerca del 8% de la población y asientan particularmente en la costa atlántica.

El 55% de la población vive en zonas urbanas, mientras que el 45% habita en zonas rurales; en la mayoría de estos lugares es donde radican sus atractivos turísticos y su diversificada belleza natural.

Según censo del año 2016 la población de mujeres es de 3.184.508 lo que supone un total del (51%), frente a los hombres que es de 3.121.448 que son (49%). El crecimiento promedio anual es del 1.22% con una expectativa de vida de 74.5 años, teniendo una tasa bruta de nacimiento del 23.2% por cada 1,000 habitantes y una tasa bruta de mortalidad del 4.6% por cada 1,000 habitantes.

La religión en Nicaragua ocupa un lugar significativo, existe libertad de culto y no hay una religión declarada como oficial actualmente. Según datos recientes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Gobierno de Nicaragua 2019), “la religión católica sigue siendo la predominante con un 42.2% mientras que la religión evangélica cuenta con un 40.6%”, además de un pequeño porcentaje para otras religiones.

Tabla 2. Composición de las etnias en Nicaragua

Etnias	Porcentajes
Mestiza	75 %
Blanca	15%
Indígena y negra	10%

Fuente: internet

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

Tabla 3. Estructura de la población por grupo de edades

Población	%
60 años y mas	7
50 - 59 años	7
40 - 49 años	10
30 - 39 años	15
20 - 29 años	19
0 - 19 años	42

Fuente: INIDE

Nicaragua es un país de gente mayoritariamente joven. La población menor de 19 años, que incluye a niñas, niños y adolescentes representa más del 42 por ciento de la población según estimaciones del Instituto de Información de Desarrollo (INIDE). La población económicamente activa del país se estima para el año 2020 en 3.2 millones de personas.

### III.4 FACTORES CULTURALES

En la cultura nicaragüense se mezclan las culturas indígenas Chorotega y náhuatl con la cultura europea principalmente española y africana en menor medida, nuestra historia está intrínsecamente ligada a indígenas y blancos europeos especialmente españoles.

La música nicaragüense vernácula y popular abarca distintos ritmos musicales como Son nica, Marimba, Polka nica, Mazurca, Jamaquello, Palo de Mayo, Garífuna y Creole que muestran la gran influencia de las tres vertientes originarias de la identidad Nacional.

En la región de la costa Caribe se pueden observar danzas y ritmos caribeños que evocan sonos africanos, como el Palo de Mayo, garífuna y creole de las comunidades en Orinoco, Pearl Lagoon y Sandy Bay, RACCS.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

El Güegüense es el primer personaje de la literatura nicaragüense. La obra teatral escrita en español y en náhuatl por un autor anónimo del siglo XVII, está ambientada en la época colonial y representa el folklore de Nicaragua. Ha sido declarada por la UNESCO como Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad. También en Nicaragua encontramos diversas costumbres, algunas extendidas en todo el país y otras propias de ciertas regiones.

En las familias de Nicaragua, tradicionalmente es el hombre el que toma las decisiones importantes e inculca a los hijos la conducta que deben tener. Suelen vivir bastantes miembros de la familia juntos, como abuelos y tíos, debido en parte a la falta de viviendas.

En todo el territorio de Nicaragua encontramos destacadas festividades, sobre todo religiosas, ligadas al cristianismo. Por ejemplo, en todo el país se celebra durante el 7 y el 8 de diciembre la Purísima en honor a la Inmaculada Concepción de María.

En Managua son notablemente importantes las Fiestas Patronales en honor a Santo Domingo de Guzmán. Éstas se festejan entre el 1 y el 10 de agosto desde el siglo XIX. Según la tradición, en 1885 apareció una pequeña imagen de Santo Domingo de Guzmán dentro de un árbol.

Una fiesta que puede resultar extraña para los visitantes es la celebrada en Masaya para honrar a San Lázaro. En ella, se disfraza a los perros con trajes coloridos y van en procesión para dar gracias por una petición que se ha cumplido o pedir un favor. La Navidad es una de las fechas más importantes para los nicaragüenses, en Estelí, Jinotepe y Diriamba se llevan a cabo las Pastorelas, en las que los niños se disfrazan de María, José y los pastores y van por las calles, la primera vez que se hizo en el país fue en León en 1888. En Estelí, los nueve días anteriores al 24 de diciembre se organizan las Posadas, en las que se conmemora la búsqueda de un lugar para que Jesús naciera. Después de la misa, la gente va en procesión cantando villancicos hasta la casa que ese día acoge a las personas.

El 24 de diciembre, en Nochebuena, se cena en familia. Los niños han escrito una carta al Niño Dios para pedir regalos y la han colocado detrás de los nacimientos. El 25 de

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

diciembre es cuando aparecen los obsequios, por otro lado, el fin de año se llevan a cabo diferentes costumbres como la de quemar en la calle un muñeco o el viejo que simboliza el año que va a terminar, las personas suelen ponerse monedas y billetes dentro de los zapatos para así atraer el dinero en el nuevo año.

En la comida Nicaragua cuenta con una rica y variada gastronomía, su plato más representativo es el gallo pinto, que consiste en una mezcla de arroz y frijoles, tiene su origen en los esclavos africanos que habitaron el país en el pasado.

La comida varía dependiendo de la zona en la que nos encontremos, mientras que en la costa sur del Pacífico abundan la carne, las frutas y las verduras, en la costa norte del Caribe lo hace el coco y los mariscos. Un plato tradicional de Granada es el vigorón, una especie de ensalada cuyos ingredientes principales son el chicharrón, yuca cocida, la cebolla, el tomate, el vinagre y sal, todo envuelto en hojas de plátano, también otros platos típicos de Nicaragua son el nacatamal, sopa de queso, caballo vayo, quesillos, tamales.

El deporte más importante para los nicaragüenses es el béisbol. Éste cuenta con miles de seguidores en todo el país, no obstante, no es el único deporte que le interesa a las personas de Nicaragua, pues el boxeo también tiene bastante importancia para ellos, además el fútbol está ganando popularidad últimamente.

Asimismo, las playas de Popoyo, Rivas, son un importante destino para los surfers, por lo que a los habitantes de esta zona les gusta practicar este deporte acuático.

Con la globalización la transculturización se ha extendido por todo el mundo y Nicaragua no es la excepción, actualmente la tecnología y el comercio han llevado a las sociedades a incidir mutuamente.

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

### IV.1 ANTECEDENTES

La Sabana Golf and Country Club fue fundado el 09 de enero de 1940. Ubicado en un pequeño lote de terreno en una loma a orillas de la Laguna de Nejapa a la altura del kilómetro siete de la carretera sur donde tiene origen el nombre de La Sabana Golf and Country Club. Su logotipo, tal como figura actualmente desde esa época, se escogieron los colores de la bandera del Club: amarillo en la parte superior y rojo en la parte inferior.

En abril de 1957 se trasladó el club a un nuevo local, terreno propio en un amplio lote de cien manzanas, parte de la finca El Retiro a 3 km. al sur de Managua. Inicialmente tenía solamente nueve hoyos de golf, dos canchas de tenis, dos piscinas y una cancha de boliche de cuatro pistas y un chalet de madera. Luego se construyó un edificio con elegantes y modernos salones para los restaurantes y con una amplia pista de baile, todo esto rodeado de jardines. Posteriormente se construyeron los segundos nueve hoyos y a los primeros se le instaló un sistema de riego portátil donado por Don Julio Martínez, con una impresionante vista al lago de Managua.

El terremoto del 23 de diciembre de 1972 destruyó gran parte del edificio, especialmente en donde estaba el comedor y bar principal, así como el salón de baile.

El 19 de Julio de 1979 La Sabana Golf and Country Club fue ocupado militarmente con una unidad de artillería y tanques. Con el pasar de los años, los terrenos y la infraestructura se perdieron y un poco más de 11 años después se recuperaron solo las 6 manzanas donde antes se encontraba el centro de convenciones, el cual fue vendido a Don Octavio Sacasa para financiar la construcción del nuevo club.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

En 1998 se comienza la construcción del nuevo La Sabana Golf and Country Club en las inmediaciones de Esquipulas en la carretera Masaya, en agosto del año 2000 finalizó la construcción del club actual en su nueva ubicación y se comenzó a jugar Golf; y el 31 de diciembre del 2000 se realizó la primera fiesta de fin de año en los alrededores de la piscina y un año después esta fiesta ya se llevó a cabo en los salones formales.

La Sabana Golf and Country Club, está compuesto por una nueva casa club de dos pisos con restaurante formal, restaurante deportivo, dos bares y sala privada para reuniones, campos de golf de 18 hoyos y Par 72, equipados con riego automático, con dos baños y dos bares, área de practica separada para driving, chipping, y putting; piscina semi olímpica con ranchón para eventos, 4 canchas de tenis y lockers separados de damas, caballeros y niños, diseñados por la famosa firma mexicana Yturbe & Asociados.

Desde ese entonces hasta hoy, estas nuevas instalaciones han cobijado innumerables historias y momentos especiales en la vida de sus socios, y siendo partícipe de más importantes torneos Centroamericanos en el Golf.

Han pasado 80 años desde la fundación de nuestro amado club en 1940 y hoy estamos orgullosos de nuestro sentido de pertenencia y prolongación de nuestras tradiciones, además de enfrentar las adversidades con pasión y valentía.

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

**IV.2 DESEMPEÑO EN LOS ULTIMOS 3 O 5 AÑOS**

Tabla 4. Desempeño de los últimos 3 años

<b>DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ULTIMOS TRES AÑOS</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Socios Activos</b>	800	560	600
<b>Participación del mercado</b>	70%	70%	70%
<b>Sucursales</b>	1	1	1
<b>Inventario</b>	\$105,000.00	\$105,000.00	\$ 105,000.00
<b>Inversión en infraestructura</b>	\$23,600.00	\$5,069.94	\$15,431.90
<b>Personal</b>	70	70	70
<b>Ventas</b>	\$2,209,560.00	\$1,138,800.00	\$1,455,840.00
<b>Rentabilidad de las ventas por socio activo</b>	2761.95	2,033.57	2,426.4
<b>Rentabilidad de las ventas por trabajador</b>	31,565.14	16,268.57	20,797.71
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	\$ 8,000,000.00	\$ 5,600,000.00	\$ 6,000,000
<b>RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL</b>	27.61%	20.34%	24.26%

Datos estimados: creación propia

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

Tabla 5. Desempeño de los últimos 9 meses

Indicadores	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Socios Activos	600	610	615	618	630	638	645	650	653
Sucursales	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inventario	\$100,417	\$100,417	\$100,417	\$100,417	\$100,417	\$100,417	\$100,417	\$100,417	\$100,417
Inversión en infraestructura	\$1,194	\$1,233	\$1,265	\$1,318	\$1,385	\$1,446	\$1,505	\$1,561	\$1,564
Personal	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Ventas	\$112,600	\$116,360	\$119,370	\$124,340	\$130,660	\$136,380	\$141,950	\$147,220	\$147,510
Utilidades Rentabilidad de las ventas por socio activo	\$188	\$191	\$194	\$201	\$207	\$214	\$220	\$226	\$226
Rentabilidad de las ventas por trabajador	\$1,609	\$1,662	\$1,705	\$1,776	\$1,867	\$1,948	\$2,028	\$2,103	\$2,107
Capital Contable	\$6,000,000	\$6,100,000	\$6,150,000	\$6,180,000	\$6,300,000	\$6,380,000	\$6,450,000	\$6,500,000	\$6,530,000
Rentabilidad Sobre Capital	1.88%	1.91%	1.94%	2.01%	2.07%	2.14%	2.20%	2.26%	2.26%

Datos estimados: creación propia

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## IV.3 SITUACION ACTUAL



El FODA nos da un panorama real de la situación en la que se encuentra La Sabana Golf and Country Club, se puede apreciar que a pesar de las amenazas y debilidades tienen se mantiene en optimo desarrollo, siendo este solo el 2% de la población con economía sólida de clase alta, si los clientes aumentaran no sesgando el acceso, sino que permita el uso de las instalaciones sin necesidad de ser socio.

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

Tabla 6. Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos	Valor	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Participación de torneos Regionales con otros Clubes de América Latina	0.10	3	0.30
Desarrollo en Nicaragua para la afición del Golf	0.05	3	0.15
Oferta de becas internacionales a deportistas de Golf	0.10	2	0.20
Existen terrenos aledaños que permiten una ampliación	0.10	4	0.40
Creación de nuevos menús para los restaurantes	0.10	3	0.30
Ampliación de los horarios para los restaurantes	0.10	2	0.20
Eventos nocturnos como fiestas y conciertos	0.05	1	0.05
<b>Amenazas</b>			
Construcción de asentamientos puede afectar la seguridad y privacidad del club.	0.05	4	0.20
Crisis socio política, que se inicie otra revuelta social.	0.05	3	0.15
Incertidumbre económica mundial derivada de la crisis cíclica	0.10	2	0.20
Cambio climático, fenómenos naturales en invierno y verano.	0.05	2	0.10
Zonas aledañas sin control de malezas, representan un peligro con los incendios forestales de verano.	0.10	1	0.10
Pandemia Covid-19	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.40</b>

El análisis de la interpretación de la matriz EFE, nos muestra que estamos por encima de la media, por lo que podemos decir que La Sabana Golf and Country Club está aprovechando sus fortalezas para poder combatir y/o reducir las amenazas a las cuales se está enfrentando.

Asignamos a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

Igualmente asignamos a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

Tabla 7. Matriz EFI

<b>Evaluación de Factores Internos</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
Local propio	0.10	4	0.40
Único campo de Golf en Managua	0.05	2	0.10
Campo de golf de 18 hoyos PAR 72 con tres diferentes áreas.	0.10	3	0.30
4 canchas de tenis profesionales.	0.05	4	0.20
Piscina de gran capacidad semi olímpica.	0.05	4	0.20
3 Restaurantes con distintos ambientes	0.05	4	0.20
Gran capacidad de albergamiento de torneos y jugadores internacionales.	0.10	3	0.30
Unico club en Nicaragua que tiene certificación Internacional.	0.10	3	0.30
Atención personalizada.	0.05	4	0.20
Sistema de riego automatico	0.03	4	0.12
Tienda especializada en venta de artículos deportivos profesionales.	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
La ubicación geográfica del lugar no es céntrica.	0.02	1	0.02
Pendiente mejorar la seguridad del perímetro debido a la ubicación	0.04	1	0.04
No existen programas de reclutamiento, selección, formación, capacitación e incentivos para los trabajadores	0.04	2	0.08
Ausencia de sistemas de control	0.02	1	0.02
Ausencia de especialista en Talento Humano	0.10	1	0.10
Estructura Organizacional no adecuada	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.78</b>

Podemos interpretar con este resultado que las estrategias que se implementan a lo interno están siendo optimas y aprovechadas para crear los cambios necesarios que se han planteado ante la situación actual contra las necesidades por mejorar.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

Asignamos a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

Así mismo asignamos a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

### **IV.4 PERSPECTIVAS**

En lo que respecta a las perspectivas de la empresa La Sabana Golf and Country Club tiene planes de crecimiento e inversión para el corto y mediano plazo, si bien la economía de Nicaragua tendría para el año 2020 su tercer año consecutivo de contracción, en parte si ha tenido una afectación lo que se vive en el país desde el año 2018, pasando por la crisis del coronavirus del año 2020, pero la afectación ha sido mínima o en menor medida comparado con el resto del país, y eso es posible por el tipo de cliente o sector al que está dirigido la empresa el cual es un sector de la población que tiene mayores ingresos que el promedio de la población y en cierta medida la atención que se le brinda a extranjeros y ejecutivos de empresas, sumado a esto también el lento pero significativo crecimiento que ha tenido el sector turismo que ha tenido ya cerrando el 2020 lo que viene a favorecer el sector ocio.

Los planes de inversión a corto plazo de la empresa están orientados a la construcción de un gimnasio el cual vendrá a complementar el desarrollo físico de los golfistas y a su vez se está pensando en atraer a aquellos clientes y familiares de clientes que no juegan golf

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

### IV.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Todas las sociedades establecen principios y valores sobre los cuales se rigen las personas que en ellas actúan. En las compañías, la cultura se manifiesta a través de los comportamientos de las personas que en su conjunto conforman la empresa. Muchos de estos aspectos comprenden conceptos tales como la toma de decisiones, comunicación, las relaciones entre las personas, normas laborales y la flexibilidad en su aplicación, la actitud de los colaboradores, la iniciativa e innovación entre otros.

Cada organización crea, desarrolla, transmite su propia cultura, la cual la hace única y la identifica como empresa.

Los valores se vuelven una conducta aprendida, una herencia social que se transmite de generación en generación, ya que su legado persiste mientras existan individuos que compartan y promuevan dichos valores y logren mantenerla viva a través de tiempo.

La estrategia corporativa es un poderoso instrumento que da sentido a la corporación en su conjunto. La estrategia comprende la Visión de la empresa expresada en términos de su Misión y valores en los que crea la empresa.

La Asociación... ha establecido su misión, visión, y valores comunes y compartidos:

#### **Nuestra Misión:**

Brindar a los socios un servicio satisfactorio y de calidad en el ejercicio de sus habilidades en los distintos Deportes que brinda el club, y una estancia placentera con su familia, garantizando la rentabilidad de su inversión.

#### **Nuestra Visión:**

Emprender todas las acciones que den como resultado, poseer al Country Club como el mejor club recreativo, deportivo y familiar de Centroamérica.

#### **Nuestros valores:**

**Orgullo;** estamos orgullosos de tener la oportunidad de dar vida al funcionamiento de la Asociación y de servir con excelencia a todas las generaciones de socios y sus familiares.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

**Pasión;** enfrentamos con pasión los retos y lo reflejamos en los resultados de nuestro trabajo.

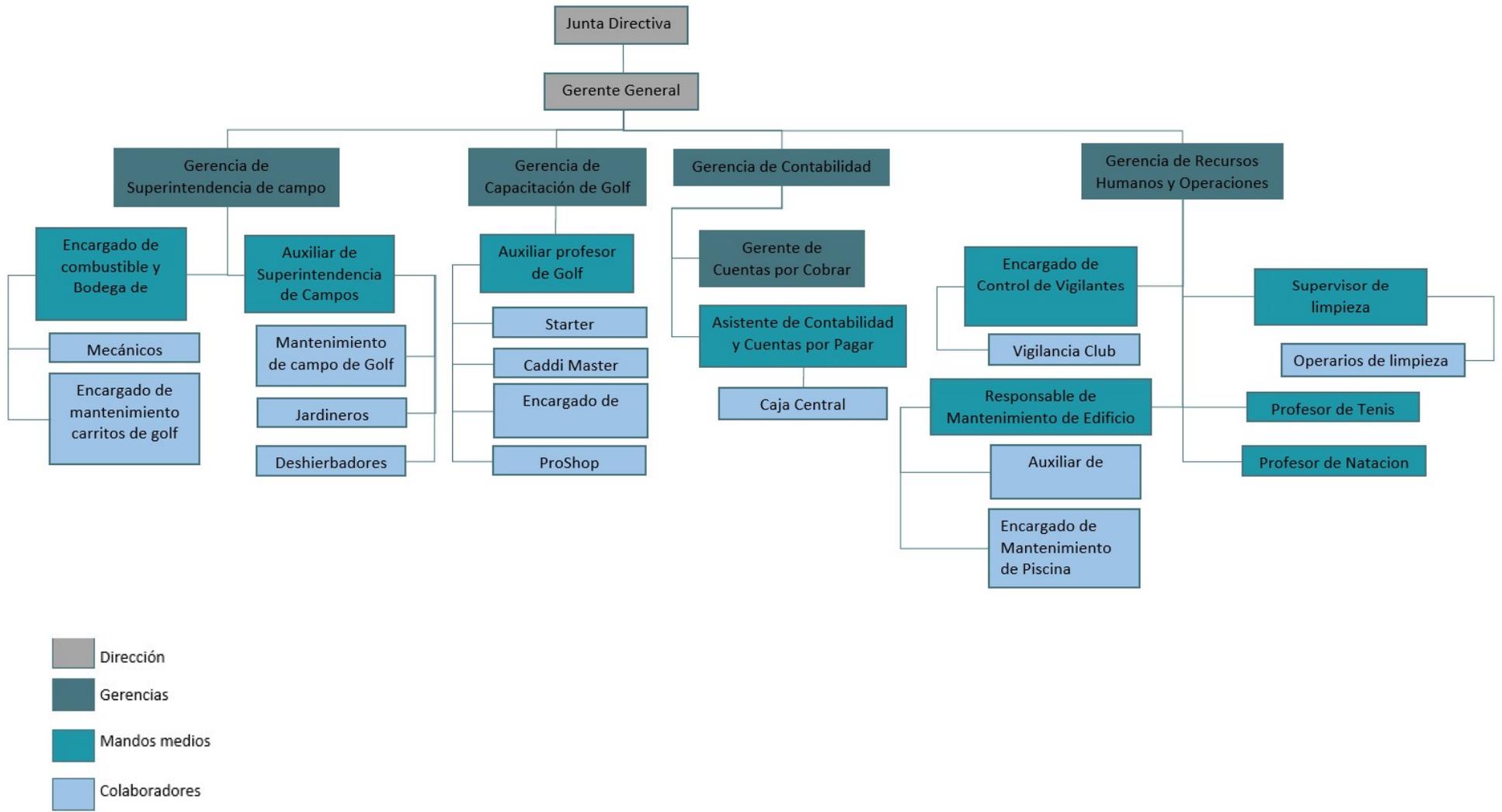
**Integridad;** asumimos nuestra actitud de compromiso con la moral, la ética y las buenas costumbres para cumplir con nosotros mismos y a quienes servimos.

**Trabajo en equipo;** creemos fielmente en que representamos la suma de todos los esfuerzos individuales y que juntos generamos como resultado la excelencia.

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## Estructura Organizacional:

### Organigrama Actual



# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## IV.6 ANALISIS DE LA FUNCION DEL TALENTO HUMANO

En nuestra estructura organizacional (Sabana Golf and Country Club), actualmente conformada por la Junta Directiva (socios escogidos por votación en asamblea), La Administración está dirigida por un Gerente General. La gerencia media está estructurada por el Gerente Superintendente de Campo, Gerente de Capacitación, Gerente de Contabilidad, Gerente de Operaciones y Recursos Humanos, este último cumple ambas funciones. Estos tienen a su mando supervisores o puestos simples. Quienes llevan las labores diarias del club. Así mismo los operarios y colaboradores que trabajan en conjunto con las directrices de los gerentes para garantizar el pleno funcionamiento de la empresa garantizando ser uno de los mejores campos de golf en la región y en el país. Todo conforma un total de 60 trabajadores que operan durante los siete días de la semana con días de descanso entre semana.

### **Contratación de Personal**

#### **Tipo de contratación.**

Sabana Golf and Country Club a través del gerente de Operaciones y el en General realizan las contrataciones que estas en su mayoría no cumplen ningún requisito o proceso de elección, no existen pruebas o demostraciones de capacidades y cualificaciones técnicas. Se contratan a conocidos, familiares y amigos de algún socio influyente. Creando ambientes poco éticos y profesionales que no le permiten el crecimiento exponencial que la empresa pudiese tener.

Contrato: se realizan de manera escrita bajo un formato oficial que existe, puntualizando las cosas básicas como horarios, salarios, pero existe una ficha descriptora de puesto que permita medir las capacidades y elementos a desarrollar durante su proceso cotidiano como colaborador.

Cuando la persona es contratada pasa a firmar su debido contrato o acción de personal según el tipo de contratación, y a llenar el formato del INSS para la inscripción e ingreso del trabajador al seguro social. Todo el personal que sea contratado dependiendo del

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

tipo de contrato la empresa les paga a todos las remuneraciones del INSS y sus vacaciones.

Al contratar al personal la empresa no se enfoca en las edades solo que sea mayor de edad y con experiencia para aplicar al puesto requerido. De acuerdo con los resultados obtenidos de las consultas realizadas a los trabajadores se obtuvo que el personal oscila entre edades de 25 a 55 años para puestos donde se requiera un nivel de educación medio y superior (**técnico, profesionales y un segundo idioma principalmente ingles dependiendo del cargo**) la empresa especificara el nivel de educación que se requiere el cual ira acorde al puesto.

Programa de Orientación, entrenamiento de personal. Desde la contratación del personal todos pasan por un proceso de capacitación, donde se les informa sobre:

Generalidades de la empresa. Conocer lo que son todos los productos y servicios que ofrece la empresa, esto se hace a través de entrenamiento con la persona que estaba anteriormente en el puesto o una que está en el mismo puesto.

### **Selección y Entrevistas:**

El Gerente de operaciones es quien administra la sección de Recursos humanos, este se encarga de realizar las entrevistas, documentar y realizar las contrataciones. Esto no solo es para los puestos operativos y algunos administrativos. Los de Gerencia los realizan el Gerente General con el visto bueno del Consejo. La mayoría de los puestos de peso gerencial son allegados, familiares o conocidos de algún socio que ejerce algún tipo de influencia en la empresa. La rotación es amplia en la estos puestos de mando ya que usan la empresa como trampolín para adquirir experiencia esperando mejores oportunidades. Los puestos más operarios no poseen las mejores condiciones ya que estas rotaciones y la falta de importancia los tiene trabajando por la necesidad no al compromiso y entrega que todos esperan.

Estas condiciones desfavorecen a la empresa, dando pocos resultados. El desorden administrativo tiene muchas áreas cruzadas, subvaloradas y descuidadas. Este

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

documento pretende mejorar estas situaciones ofreciéndoles las propuestas basadas en la Gestión del Talento Humano que les permitirá mejorar en todos los aspectos para el crecimiento y mejor manejo del recurso humano

### **Rotación del personal**

En Sabana Golf and Country Club la rotación es amplia en estos puestos de mando ya que usan la empresa como trampolín para adquirir experiencia esperando mejores oportunidades. Los puestos más operarios no poseen las mejores condiciones ya que estas rotaciones y la falta de importancia los tiene trabajando por la necesidad no al compromiso y entrega que todos esperan.

Todo es producto del mal manejo administrativo en la composición del organigrama que se presenta de manera cruzada, y sobre todo bajo las orientaciones de personas que no son especialistas en esas áreas. De manera que no poseen el personal adecuado e cuanto a conocimientos y experiencias, dándoles una desventaja organizacional.

### **Remuneraciones de Laborales**

Sabana Golf and Country Club posee un sistema de pago estandarizado y modernizado, seguro para los colaboradores en sus distintas áreas, por lo cual se diseñó de la siguiente manera:

### **Fecha y días de pago**

Los pagos de nóminas se realizan de manera programada para los días 15 y 30 de acuerdo con la legislación nacional, se realizan por medio de cuentas bancarias, son transferencias a cuentas corrientes (tarjetas de débito) permitiendo al permitiendo un pago ágil a cada uno de los colaboradores.

Los subsidios se dan a cuentas de vacaciones, se valoran en caso de emergencias, urgencias médicas, embarazos y otros.

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## Beneficios

- Canasta navideña
- Asignación de teléfonos celulares con planes corporativos, para los puestos administrativos
- Bono alimenticios
- Bonos anuales
- Recorrido

## Horarios de trabajos

El horario de trabajo es variado ya que depende de cada área de trabajo.

- Administrativo: de 8:00 am a 5:00 pm
- Área de Golf y de campo: de 5:00 am a 6:00 pm se rotan grupos de trabajo para cumplir con las 8 horas establecidas por la ley.

## Horas extras

Aplica para todo el personal de la empresa. Esto está basado en los eventos que se programen según previas solicitudes de los socios o eventos propios de la empresa.

## Vacaciones

Las vacaciones son descansadas, se realizan por medio de un cronograma en el cual indica la fecha de inicio y fin de vacaciones de cada empleado, se realiza de manera escalonada, evitando que las áreas queden descubiertas.

De acuerdo con el análisis que se ha hecho a la empresa, se llega a la conclusión que es necesario implementar un departamento que permita una adecuada administración y control de los procesos del talento humano de la empresa.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

### **V. CONCLUSIONES FODA**

Tras haber realizado el estudio, basándonos en nuestros estudios e investigaciones, La Sabana Golf and Country Club posee ventaja al ser uno de cuatro campos de golf existentes en el país, y este es el más accesible en cuanto a la adquisición de membresías, tener sus instalaciones dentro de Managua donde viven sus socios, esto mantiene su fidelidad y frecuencia de visitas en las instalaciones. Las oportunidades y Fortalezas le dan puntos de ventaja ante cualquier otro tipo de comparación. En las Debilidades y Amenazas son casi imperceptible en cuanto lo que estas puedan realizar a sus instalaciones. La Sabana Golf and Country Club es una empresa la que tiene ventajas competitivas y su expansión comercial podría verse fácilmente alcanzada realizando los planes estratégicos de mercadeo y comerciales adecuados aportando soluciones integrales a cada aspecto.

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

<p><b>Tabla 8. FODA Cruzado</b></p>	<p><b>Fortalezas: F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Local propio</li> <li>2. Único campo de Golf en Managua</li> <li>3. Campo de golf de 18 hoyos PAR 72 con tres diferentes áreas.</li> <li>4. 4 canchas de tenis profesionales.</li> <li>5. Piscina de gran capacidad semi olímpica.</li> <li>6. 3 Restaurantes con distintos ambientes</li> <li>7. Gran capacidad de albergamiento de torneos y jugadores internacionales.</li> <li>8. Unico club en Nicaragua que tiene certificación Internacional.</li> <li>9. Atención personalizada.</li> <li>10. Sistema de riego automatico</li> <li>11. Tienda especializada en venta de artículos deportivos profesionales.</li> <li>12. Renta de carritos de baterías para transportar a los clientes.</li> <li>13. Renta de Implementos deportivos para jugar Golf y Tenis</li> <li>14. Carrito eléctrico ofrece snack y bebidas en todo el campo.</li> </ol>	<p><b>Debilidades: D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ubicación geográfica del lugar no es céntrica.</li> <li>2. Pendiente mejorar la seguridad del perímetro debido a la ubicación</li> <li>3. No existen programas de reclutamiento, selección, formación, capacitación e incentivos para los trabajadores</li> <li>4. Ausencia de sistemas de control</li> <li>5. Ausencia de especialista en Talento Humano</li> <li>6. Estructura Organizacional no adecuada</li> </ol>
<p><b>Oportunidades: O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación de torneos Regionales con otros Clubes de America Latina</li> <li>2. Desarrollo en Nicaragua para la afición del Golf</li> <li>3. Oferta de becas internacionales a deportistas de Golf</li> <li>4. Existen terrenos aldeaños que permiten una ampliación</li> <li>5. Creación de nuevos menus para los restaurantes</li> <li>6. Ampliación de los horarios para los restaurantes</li> <li>7. Eventos nocturnos como fiestas y conciertos</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (O1, O2 con F1, F2, F3) Creación de eventos deportivos nacionales y regionales que permitan recibir jugadores y aficionados, para el uso adecuado de las instalaciones y fomenta el desarrollo del club.</li> <li>2. Desarrollar diversos cursos y actividades para atraer más socios, jugadores y clientes externos, promocionar las instalaciones del club. (O2, O3, F1, F2, F3, F4, F5, F7 con F8).</li> <li>3. Gestionar y promocionar las capacidades y servicios de los restaurantes, (O4, O5 y O6 con F7 y F8).</li> </ol>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construir programas deportivos accesibles para los días de poca afluencia. (O2, O3 con D3).</li> <li>2. Crear cursos deportivos de las diferentes disciplinas (O3 con D3).</li> <li>3. Impulsar los tres Restaurantes y bares que existen actualmente, extendiendo los horarios de atención y nuevos menús, modernos y frescos (O5, D3).</li> <li>4. Gestionar medidas sanitarias para la seguridad de los colaboradores, visitantes y socios en cuanto a Covid-19 (O1, O2, O3, O4, O5 con D4).</li> </ol>
<p><b>Amenazas: A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción de asentamientos puede afectar la seguridad y privacidad del club.</li> <li>2. Crisis socio política, que se inicie otra revuelta social.</li> <li>3. Incertidumbre económica mundial derivada de la crisis ciclica</li> <li>4. Cambio climático, fenómenos naturales en invierno y verano.</li> <li>5. Zonas aldeañas sin control de malezas, representan un peligro con los incendios forestales de verano.</li> <li>6. Pandemia Covid-19</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear el reforzamiento de los perímetros del club mejorando la seguridad y privacidad (A1, A2, A5 con F1).</li> <li>2. Mejora en el sistema de drenaje, niveles de las aguas y mitigación de los riesgos (A4 y F1).</li> <li>3. Eliminar los excedentes de maleza en los linderos mitigando posibles incendios forestales o el avance de estos (A4, A5 y A6 con F1).</li> <li>4. Implementar medidas sanitarias que permitan velar por la seguridad del personal, visitantes y socios ante el virus del Covid-19 (A6 y F1)</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de programas sociales que permitan aportar a la comunidad herramientas pertinentes para la mejora situacional de la zona (A1 y A2 con D1 y D2).</li> <li>2. Patrocinar becas educativas a los mejores estudiantes de la zona dándoles oportunidades de crecimiento y la posibilidad de participar en licitaciones de puestos de trabajo dentro del Club (A2 con D1 y D2).</li> <li>3. Colaborar con la comunidad en la mitigación y control del Covid-19 como amenaza y debilidad social que afecte a todos por igual (A6 con D5).</li> </ol>

# **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

## **VI. PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **TÍTULO DEL PROYECTO**

Propuesta de reestructuración en la Gestión del Talento Humano para la empresa La Sabana Golf and Country Club.

#### **VI.1 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se realizó para evaluar la Gestión de Talento Humano y proponer una reestructuración organizacional. Lo anterior se basa en las necesidades de realizar cambios en la organización interna; no hay un clima organizacional apropiado, logramos encontrar gerencias con funciones que no le corresponden o sin realizar las propias a las cuales se encuentran normalmente.

Presentamos la siguiente propuesta de desarrollar la reestructuración organizacional basado en la gestión del talento humano para un óptimo clima organizacional de manera dinámico y pertinente, que permitirá a la empresa llevar un mejor control sobre su personal, mejorar el desempeño de cada uno de los puestos y sus puestos superiores, así como el proceso de reclutamiento, elección y contratación de colaboradores, y la creación de programas de retención de sus colaboradores para disminuir su nivel de rotación. Así mismo encontramos la necesidad de una supervisión adecuada para la implementación de normas técnicas de Higiene y Seguridad que establece el Código Laboral de La República de Nicaragua y evitar así sanciones del INSS o del Mitrab.

#### **VI.2 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

##### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un modelo organizacional basado en la Gestión del Talento Humano generando un clima organizacional y reestructurando el modelo actual.

# **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseño de una nueva estructura organizacional que potencie el talento humano de la empresa
- Mejorar el clima laboral actual
- Desarrollar fichas de cargo de acuerdo con el nuevo diseño organizacional

## **VI.3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Con la conformación de los nuevos puestos y la reestructuración se define lo siguiente:

Implementar con el Departamento de Talento Humano, el área de Capacitación, quienes desarrollaran nuevas propuestas de cursos y entrenamientos atractivos para los socios actuales y potenciales, dando mayores oportunidades de formar nuevos atletas en todas las disciplinas, crear nuevos torneos y campeonatos nacionales, así como sumarse a los regionales aprovechando las canchas, campos y piscina. De igual manera capacitar a todo el personal en técnicas pertinentes que ayuden a gestionar emergencias antes que lleguen los equipos de primera respuesta.

El área de Higiene y Seguridad ocupacional nos brindara mejores oportunidades de obtener certificaciones internacionales, así como implementar normativas y estándares de calidad para el bienestar de todos los ocupantes de las instalaciones y colaboradores. Gestionar acuerdos con instituciones de primera respuesta para una pronta atención de ser requerido.

Potenciar los restaurantes y sus servicios con un Gerente de Alimentos y Bebidas quien propondrá nuevos menús, más frescos y atractivos según temporada para el deleite de los clientes, sean socios, invitados y potenciales consumidores. Gestionar nuevos horarios de atención al público que permitan hacer usos de los restaurantes mientras visitan las instalaciones, así como para los deportistas que se encuentren.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

### **VI.4 PROPUESTA DE REESTRUCTURACION EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

Este documento plantea una mejora en la organización, modernizar la estructura y asignar los puestos acordes a las necesidades. Se crean aspectos basados en necesidad y recursos, áreas de trabajo y demanda. Por lo que se tenía una estructura organizacional no apta a los estándares de calidad actuales.

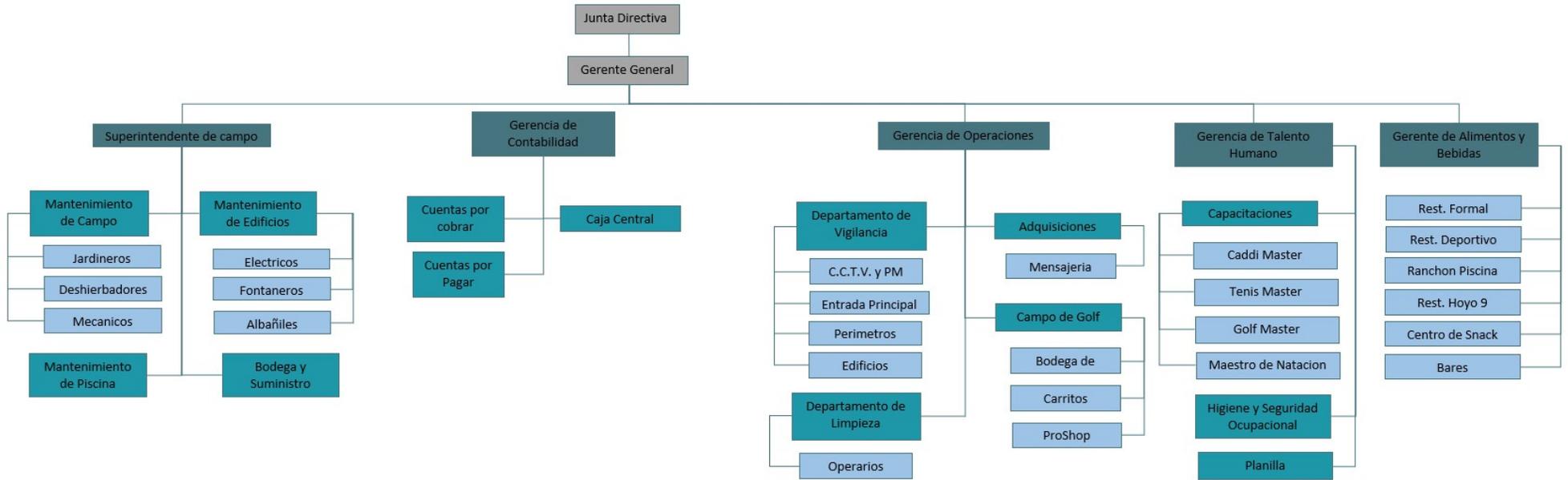
Se abren dos nuevas plazas de gerencia como: Gerencia del Talento Humano, esta contribuirá en el desarrollo de las capacitaciones, entrenadores certificados en modelos de enseñanza confiables que permitan un mejor proceso formativo del atleta, monitores de personal y planilla liberando esto de contabilidad quienes poseen bastante carga laboral, así mismo se crea puesto de Higiene y Seguridad Ocupacional quien tendrá la misión de gestionar las condiciones apropiadas, mitigar riesgos, así como velar por la seguridad del personal y las instalaciones, gestionara la búsqueda de certificaciones para el personal y la empresa.

Así también se abre la Gerencia de Alimentos y Bebidas, importante en la atención y manejo de los servicios de restaurantes, bares y snack, ya que la empresa posee varios dentro de las instalaciones al ser espacios muy amplios con capacidades de atención en sus diversos locales existentes. Esto con un enfoque moderno que abra la mente de los consumidores.

Esta propuesta de realizar una reestructuración ayudara a gestionar de mejor manera el talento humano que poseen todos los colaboradores, siendo más específicos en sus puestos, áreas y desarrollo laboral. Aportará un nuevo enfoque para la organización y será una inversión importante, que podrá ser evaluada en todas las áreas para mantener o reemplazar algunos puestos que presenten déficit o no sean necesarios para la compañía

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## ORGANIGRAMA PROPUESTO



**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

**GERENTE DE TALENTO HUMANO**

 <p><b>La Sabana</b> Golf and Country Club</p>	

**Descripción de Puesto**

<p><b>La Sabana Golf and Country Club</b></p>	

**Descripción de Puesto**

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	<b>Gerente de Talento Humano</b>
<b>EMPRESA:</b>	La Sabana Country Club
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Administración
<b>ÁREA:</b>	Gerencia General.
<b>PAÍS:</b>	Nicaragua

**PROPÓSITO DEL PUESTO**

- Lograr la administración eficiente del Talento Humano, mediante una efectiva contratación, capacitación, prestación de servicios a empleados y sistema de planilla.

**SUPERVISIÓN**

<b>RECIBIDA</b>	Gerente General
<b>EJERCIDA</b>	Gerente General.
<b>RELACIÓN</b>	Todas las áreas

**RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES**

- Dotar a las áreas de la Empresa del personal idóneo para cada puesto de trabajo en base a una planificación previa.
- Lograr un equilibrio interno y externo de competitividad salarial, a fin de retener el personal calificado.
- Lograr la realización humana y profesional del personal a través del establecimiento y aplicación de efectivos planes de carrera.
- Garantizar la optimización de los beneficios contractuales que otorga la empresa.
- Lograr adecuadas relaciones obreros/ patronales.

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

- Coordinar con la Empresa que brinda los servicios de Seguridad las actividades que conlleven al adecuado resguardo de las instalaciones del club.
- Desarrollar las gestiones necesarias que permitan la capacitación de los empleados del club.
- Realizar las gestiones y coordinaciones necesarias con la empresa que brinda el servicio de seguridad, que permitan mantener los servicios de Seguridad Outsourcing, de acuerdo a las necesidades del club.

### FUNCIONES

- **Diario**
- Planificar, coordinar, implementar, ejecutar y controlar programas de capacitación a personal de la empresa.
- Coordinar con las diferentes áreas de la empresa la identificación de las necesidades reales de capacitación y proponer a la Gerencia General su ejecución.
- Trabajar en la coordinación para la Implementación del Plan de Estímulos, teniendo como objetivo incrementar la productividad de la empresa.
- Garantizar la elaboración y entrega de Carné de identificación de los Empleados.
- Realizar las gestiones necesarias para mantener efectivos los canales de comunicación y coordinación con la entidad bancaria que realiza pago de planilla.
- Cuando se presenten conflictos laborales con los empleados, tiene que verificar, dictaminar y actuar conforme a lo que estipula la ley.
- De forma permanente realizar las actividades de observación y revisión del adecuado uso de los uniformes e implementos de protección personal.
- Implementar y gestionar todas las tareas que conlleve a la implementación de las disposiciones de Higiene y Seguridad de acuerdo con la Ley.
- Realizar verificaciones en los sitios de trabajo para detectar las necesidades en materia de Higiene y Seguridad.
- Aplicar los procedimientos necesarios, para garantizar las condiciones de higiene y seguridad.
- Aplicar los procedimientos necesarios, para estimular el cumplimiento de las normas de Higiene y Seguridad.
- Verificar y levantar actas de los accidentes del trabajo.
- Ejecutar las actividades que permitan asesorar a las diferentes áreas en función del cumplimiento de las leyes, reglamento, normas y demás disposiciones que permitan las armoniosas relaciones obrero/patronales
- Realizar las verificaciones necesarias y adecuadas que permitan dictaminar
- sobre y/o soluciones de los conflictos laborales, documentar y orientar a los jefes de las distintas áreas en la aplicación del Código del Trabajo, Reglamento Interno, Código de Conducta.
- Realizar las actividades necesarias que permitan colaborar con la Gerencia General en los conflictos obreros/patronales, que se ventilen en los tribunales competentes.
- Mantener una comunicación permanente a través de reportes con la Gerencia de la empresa de seguridad por vía electrónica, telefónica, que trasladen las recomendaciones necesarias para la mejora del servicio.
- De forma diaria supervisar el desempeño de las funciones de los guardas de seguridad, a fin de lograr que cumplan con las exigencias de control para resguardar con eficiencia los recursos del club.
- Revisar todos los dispositivos e instrumentos instalados para el control de las actividades asignadas a los guardas de seguridad para evaluar su cumplimiento.
- **Semanal.**
  - Coordinar con las instituciones nacionales que sea necesario, programas de capacitación, asistencia técnica y adquisición de material didáctico.
  - Mantener un banco de datos actualizados de elegibles, para cubrir las diferentes clases de puestos de trabajo.
  - Garantizar un efectivo control administrativo en la elaboración de la Planilla.

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

- Utilizar los métodos y procedimientos ágiles necesarios que permitan un efectivo control administrativo, para garantizar el cumplimiento de pago de la planilla de sueldos con sus respectivos movimientos de personal y sus deducciones.
- Registrar y controlar las deducciones que les realizan a los empleados conforme a la ley.
- Realizar las actividades que sean necesarias que permitan velar por la actualización de las leyes, reglamentos, normas y disposiciones propias del área.
- Coordinar con la Gerencia General, para lograr generar las condiciones que garanticen el bienestar social de los empleados.
- Facilitar la necesaria información técnica y asesoramiento a los empleados de una manera efectiva, en el cumplimiento de las disposiciones legales del reglamento de Higiene y Seguridad.
- Establecer las coordinaciones necesarias con la empresa de seguridad que permita que el servicio que brindan cumpla con todos los parámetros contemplados en el contrato.
- **Mensual**
  - Realizar evaluación de la utilización en el uso de las herramientas modernas de la enseñanza. Para ofrecer mejores programas de capacitación, a los empleados de la empresa.
  - Gestionar y contratar el personal idóneo de acuerdo con las necesidades de cada área del club.
  - Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar programas las actividades relacionadas con la contratación del personal.
  - Efectuar verificaciones de campo a fin de detectar las necesidades de recursos humanos que se presenten en las diferentes áreas de la empresa.
  - Elaborar y presentar informes periódicos de las actividades de contratación.
  - Controlar y mantener actualizado el registro de los trámites asociados a las plazas y movimientos de personal.
  - Coordinar la caución con los empleados que así lo requieran.
  - Garantizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y demás disposiciones (código del Trabajo, Reglamento Interno, Código de Conducta, etc.) velando por su fiel cumplimiento.
  - Realizar las actividades que permitan la licitación, recepción y entrega de uniformes al personal.
  - Realizar campañas de información en materia de Higiene, salud y seguridad e higiene ocupacional.
  - Gestionar la compra, administración, control y distribución de los botiquines de medicamentos. Controlar el vencimiento de los medicamentos que contienen los botiquines.
  - Realizar las gestiones que sean necesarias para Implementar y garantizar el cumplimiento de la ley, reglamento, normas y demás disposiciones que permitan armonizar las relaciones obrero/patronales.
  - Elaborar Plan de Capacitación con los empleados con la finalidad de capacitarlos en el cumplimiento del Reglamento Interno y Código de Conducta.
  - Preparar propuesta a la Gerencia General, previo análisis, discusión y dictamen de todos aquellos casos, en los cuales finalice la relación de trabajo con el empleado para efectuar pago de derechos y prestaciones laborales, si legalmente procede.
  - Prepara toda la documentación que sea necesaria para garantizar, las prórrogas de contratos, dictámenes de reconocimiento de antigüedad, permisos con goce o sin goce de salario. Entrega de carta de cancelación de contrato. Asignación de número de personal a los nuevos empleados.
  - Realizar las actividades de coordinación necesarias con la Gerencia General para los reingresos de empleados por sentencia Judicial.
  - Cuando se presente algún tipo de incidente con el desempeño de los guardas y tenga incidencia en los bienes y recursos del SGCC, se tiene que realizar la verificación necesaria a fin de determinar las responsabilidades correspondientes.

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD QUE SU PUESTO REQUIERA

## PERFIL DEL PUESTO

### PERSONALIDAD

- Responsable respecto a puntualidad y funciones asignadas.
- Vocación de servicio.
- Capacidad de resolver problemas y ofrecer soluciones.
- Flexibilidad emocional y control de emociones.
- Buen Comunicador.
- Buena Presentación.
- Trabajar en equipo.

### SITUACIÓN PERSONAL

- Estabilidad emocional.
- Flexibilidad de horarios.
- Debe ser una persona madura y responsable.

### HABILIDADES ESPECÍFICAS LABORALES

- Habilidad de comunicación verbal y escrita.
- Orientación al servicio

### HABILIDADES DE COMPUTACIÓN

- Utilización de Office en especial Word y Excel.
- Utilizar los programas necesarios para la realización de las diferentes actividades.

### HABILIDAD VERBAL Y NUMÉRICA

- Habilidad numérica media.
- Facilidad de expresión oral y escrita.

### HABILIDADES DE NEGOCIOS Y VENTAS

- Si Aplica (Todas las necesarias)

### HABILIDAD GERENCIAL

- Si Aplica

### EDUCACIÓN

ESTUDIOS	PROFESION U OFICIO
UNIVERSITARIOS	Licenciado en Derecho, Licenciado en Administración de Empresas o carreras afines
TECNICA	Aplica.
OFICIO CALIFICADO	Aplica
OTROS	Bachillerato.

### EXPERIENCIA

- 1 año mínimo en puestos similares.

### ENTORNO

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El puesto se desarrolla en las oficinas centrales</li> </ul> |
|---|

### RECURSOS

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministros de Oficina.</li> <li>• Celular asignado</li> <li>• Llamadas a celulares</li> <li>• Escritorio y Silla Gerencial</li> <li>• Office.</li> <li>• Conserjería.</li> <li>• Data show Compartido</li> <li>• Oficina cerrada</li> <li>• Archivo</li> <li>• Correo Office</li> <li>• Navegación Internet.</li> <li>• Cubículo</li> <li>• Mueble de trabajo.</li> <li>• Servicio de Mensajería.</li> </ul> |
|--|

### OBSERVACIONES

1	
2	

Actualizado por:	Autorizado por:
Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
Firma	Firma
Fecha	Fecha

### GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS


## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <p style="font-size: 24px; color: #008080; margin: 0;"><b>La Sabana</b></p> <p style="color: #008080; margin: 0;">Golf and Country Club</p> </div>	
<b>Descripción de Puesto</b>	

### GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

TITULO DEL PUESTO:	Gerente de Alimentos y Bebidas
EMPRESA:	La Sabana Golf and Country Club
DEPARTAMENTO:	Administración
ÁREA:	Gerencia General
PAÍS:	Nicaragua

### PROPÓSITO DEL PUESTO

Función General.

- Responsable de todas las operaciones de comida y bebida y de ofrecer una experiencia excelente a los clientes, de planificar y gestionar todos los pedidos de comida y bebida, personal y finanzas. El objetivo es maximizar las ventas y los ingresos logrando la satisfacción de los clientes y el compromiso de los empleados.

### SUPERVISIÓN

RECIBIDA	Gerente General
EJERCIDA	Gerente General
RELACIÓN	Finanzas, Proveedores externos

### RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES

- Planificar eventos
- Organizar y gestionar eventos
- Controlar y organizar el cronograma de eventos
- Comunicación y atención a la cliente directa.
- Innovar los Menús
- Manejar todas las áreas de restaurantes, bares y snacks del club

### FUNCIONES GENERALES

- Aplicar técnicas de organización de eventos, relaciones públicas, ceremonial y protocolo.
- Establecer relaciones sociales de liderazgo, cooperación, coordinación e intercambio, con los socios, en el propio equipo de trabajo y con las otras áreas del establecimiento.
- Manejar, comprender, interpretar, crear y transmitir presupuestos, guía del socio, proveedores y/o personal del evento.
- Identificar y aplicar formas de comunicación y atención al cliente con empatía y cortesía.
- Aplicar técnicas de resolución de conflictos.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

- Dirigir el equipo de alimentos y bebida, atrayendo, contratando, formando y evaluando a personal con talento
  - Diseñar menús excepcionales, comprar los productos y hacer las mejoras necesarias de forma continua
  - Implementar un adecuado sistema de ventas de servicios a cargo del Club y de terceros a nivel nacional e internacional.
  - Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos u objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece el Club.
  - Consolidar el presupuesto anual de departamento de Alimentos y Bebidas y controlar su ejecución.
  - Evaluar la creación de nuevos servicios identificando nuevas oportunidades de negocio.
  - Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.
  - Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios del Club, procurando obtener las mejores participaciones del mercado.
  - Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como realizar otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Gerente General.
  - Organización y ejecución de focus groups y encuestas con los socios.
  - Venta de eventos
  - Fijar objetivos, KPI, horarios, políticas y procedimientos
  - Promover la comunicación bidireccional y fomentar un entorno de responsabilidad haciendo énfasis en la motivación y el trabajo en equipo
  - Cumplir todas las normativas sobre salud y seguridad
  - Hacer informes sobre la gestión en relación con los resultados de ventas y productividad
- CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD QUE SU PUESTO REQUIERA

## PERFIL DEL PUESTO

### PERSONALIDAD

- Responsable respecto a puntualidad y funciones asignadas.
- Vocación de servicio.
- Capacidad de resolver problemas y ofrecer soluciones.
- Flexibilidad emocional y control de emociones.
- Buen Comunicador.
- Buena Presentación.
- Trabajar en equipo.

### SITUACIÓN PERSONAL

- Estabilidad emocional.
- Flexibilidad de horarios.
- Debe ser una persona madura y responsable.

### HABILIDADES ESPECÍFICAS LABORALES

- Experiencia demostrable en gestión de alimentos y bebida
- Ser el contacto directo con los solicitantes del evento y los proveedores de servicios internos y externos.
- Capacidad de gestionar al personal y de alcanzar los objetivos financieros
- Capacidad para descubrir y resolver problemas con eficacia
- Experto en delegar múltiples tareas
- Habilidades de liderazgo y comunicación
- Al día en cuanto a tendencias y mejores prácticas relacionadas con alimentos y bebidas
- Orientado al cliente y con vocación de servicio

### HABILIDADES DE COMPUTACIÓN

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

- Conocimiento práctico de diversos programas informáticos (MS Office, software de gestión de restaurantes, TPV)
- Utilizar los programas necesarios para la realización de las diferentes actividades.
- Manejo de software de diseño (Photoshop, Illustrator, InDesign.).

### HABILIDADES DE NEGOCIOS Y VENTAS

- Habilidad numérica media.
- Facilidad de expresión oral y escrita.

### EDUCACIÓN

UNIVERSITARIOS	Diploma de escuela culinaria o grado en Gestión Hotelera a o campo relacionado
TECNICA	Conocimiento de diseño gráfico
IDIOMAS	Inglés. (Oral y Escrito)

### EXPERIENCIA

- Mínimo de 2 años en puestos similares.

### ENTORNO

- El puesto se desarrolla en las oficinas centrales

### RECURSOS

- Suministros de Oficina.
- Celular asignado
- Escritorio y silla.
- Data show Compartido
- Archivo
- Navegación Internet.
- Cubículo

Actualizado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Gerente de Recursos Humanos	Gerente General.	Junta Directiva
Firma	Firma	Firma
Fecha	Fecha	Fecha

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

**VI.5 PROGRAMA DE ACCIONES**

Tabla 9. Acciones

<b>VARIABLE</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCION</b>	<b>PERIODO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Talento Humano. No existe una política que lo desarrolle.	Innovar la gestión de Talento Humano contratando a una persona con experiencia en la materia.	Capacitar, Coordinar y Agilizar los procesos internos	01 de enero 2021 al 31 de diciembre del mismo	Gerente de Talento Humano
No existe un área de Capacitación	Desarrollar métodos de enseñanzas y diseñar procesos atractivos para los cursos deportivos	Capacitar a los instructores, y realizar talleres de formulación de proyectos	01 de enero 2021 al 31 de diciembre del mismo	Supervisor de Capacitaciones
Higiene y seguridad ocupacional	Gestionar procesos de acreditación siguiendo normas y protocolos internacionales y nacionales	Garantizar los procesos normativos que permitan alcanzar las certificaciones y agregar valor al servicio	01 de enero 2021 al 31 de diciembre del mismo	Coordinador de Higiene y Seguridad Ocupacional
Planilla. No existe un método adecuado para su elaboración	Desarrollar un sistema de Recursos Humanos de control	Gestionar la elaboración de las planillas de manera quincenal, revisar horas extras y subsidios, entre otros	01 de enero 2021 al 31 de diciembre del mismo	Planilla
Alimentos y Bebidas. No existe un Gerente de A&B	Brindar a la empresa un especialista en Alimentos y Bebidas que mejore la experiencia del cliente en cada uno de los restaurantes.	Modernizar y mejorar los productos, servicios y cadena de valor de las áreas de restaurantes, bares y snack	01 de enero 2021 al 31 de diciembre del mismo	Gerente de Alimentos y Bebidas

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

### **VI.6 PRESUPUESTO**

Hasta la realización del presente trabajo no poseen datos de presupuestos 2021 a ejecutar más en remuneraciones, sin embargo, este documento propone la ampliación de dos áreas de Gerencias que cada una representa una inversión de C\$35,000.00, así mismo los especialistas de Capacitación y Gestión de Higiene y Seguridad Ocupacional estarán en C\$20,000.00 cada uno y la persona que ocupe el puesto de planilla devengará C\$12,500.00. Todo esto será una inversión para la empresa de C\$182,472 esto lo sumaremos a la planilla mensual actual que presente la empresa.

La inversión será tangible con la ejecución de los proyectos que se realicen ampliando horarios de atención, mejoras en el servicio, aumento en la calidad y sobre todo capacitar al personal para que tengan un enfoque moderno de cara a la empresa como uno de los mejores centros laborales. Con las auditorías externas tendremos modelos medibles de las acciones que se ejecutan en cada uno de los puestos desde la gerencia hasta el último en el organigrama, ya que todos son necesarios e importantes en la cadena de valor.

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

Table 10. Presupuesto

Costos Mensuales	Carga Prestacional	Gerencia de Talento Humano	Encargado de planilla	Encargado de Higiene y Seguridad	Gerente de A&B	Encargado de Capacitaciones	Total
Salario		C\$35,000	C\$12,500	C\$20,000	C\$35,000	C\$20,000	C\$122,500
INSS Patronal	22.50%	C\$7,875	C\$2,813	C\$4,500	C\$7,875	C\$4,500	C\$27,563
Inatec	2.00%	C\$700	C\$250	C\$90	C\$700	C\$56	C\$1,796
Vacaciones	8.33%	C\$2,916	C\$1,041	C\$1,666	C\$2,916	C\$1,666	C\$10,204
Aguinaldo	8.33%	C\$2,916	C\$1,041	C\$1,666	C\$2,916	C\$1,666	C\$10,204
Indemnizaciones por antigüedad	8.33%	C\$2,916	C\$1,041	C\$1,666	C\$2,916	C\$1,666	C\$10,204
<b>Salario + Carga Social</b>	<b>49.49%</b>	<b>C\$52,322</b>	<b>C\$18,686</b>	<b>C\$29,588</b>	<b>C\$52,322</b>	<b>C\$29,554</b>	<b>C\$182,472</b>
<b>Salario + Carga Social en \$</b>	<b>49.49%</b>	<b>\$1,502</b>	<b>\$537</b>	<b>\$850</b>	<b>\$1,502</b>	<b>\$850</b>	<b>\$5,240</b>

Fuente: Elaboración propia, tasa de cambio córdoba por USD utilizada es la del 31 de diciembre 2020 según el BCN 34.8245

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

### VI.7 MECANISMOS DE CONTROL

Table 11. Mecanismos de Control

ESTRATEGIA	ACCIÓN	MECANISMO DE CONTROL
Talento Humano. Desarrollar nuevas áreas específicas y mejora en el desempeño del personal.	Capacitar, Coordinar y Agilizar los procesos internos. Creando un mejor clima organizacional.	Se creará un proceso para evaluar el clima organizacional mediante resultados en los puestos y del personal.
Departamento de capacitación. Implementar métodos de enseñanzas y diseñar procesos atractivos para los cursos deportivos	Identificar las necesidades que existen para capacitar a los colaboradores.	Se creará un proceso para evaluar en base a las cantidades de capacitaciones y la calidad de estas. Sera una evaluación cada cuatrimestre
Higiene y Seguridad Ocupacional. Gestionar procesos de acreditación siguiendo normas y protocolos internacionales y nacionales	Garantizar los procesos normativos que permitan alcanzar las certificaciones y agregar valor al servicio	Crear procesos de chequeo diario como lo realizan las normativas ISO, el proceso debe ser diario para controlar los posibles escenarios y mitigar los riesgos.
Contratar a un encargado de Planilla. Planilla y chequeo de personal	Gestionar la elaboración de las planillas de manera quincenal, revisar horas extras y subsidios, entre otros	Revisión diaria de las entradas y salidas del personal cuando llegan a la empresa, controlar los horarios cotidianos y horas extras, para la preparación de la planilla. Establecer formatos de control para vacaciones y permisos de salidas.
Contratar a un Gerente de Alimentos y Bebidas. Ampliar las oportunidades de los restaurantes y sus servicios como los productos	Modernizar y mejorar los productos, servicios y cadena de valor de las áreas de restaurantes, bares y snack	Se encuestarán de manera aleatoria a los clientes, para medir el nivel de satisfacción en cuanto a los productos y servicios. Se asegurará que el personal siga todas las normas de higiene y seguridad alimenticia.

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

### **VI.8 RELACIÓN BENEFICIO COSTO DEL PLAN**

Si bien es cierto que el costo de agregar los puestos propuestos es de unos \$5,239.74 al mes nosotros consideramos que si una empresa tiene a un personal no apto para su cargo significaría que le estaría brindando un mal servicio a su clientela, puesto que tiene a una persona que no está capacitada ni tiene el conocimiento para poder cumplir con el trabajo requerido.

Dicho en otras palabras, podemos asegurar que las empresas que no se enfocan en la salud y el bienestar de sus empleados corren el riesgo de perder clientes debido al mal servicio. Un solo empleado infeliz puede arruinar la experiencia de marca de varios consumidores.

La implementación de la reestructuración en la gestión del talento humano le brindaría la importancia necesaria al desarrollo de los colaboradores de la empresa sacando provecho de las diferentes capacidades que tiene sus empleados y emplearlas en el área adecuada; manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de los mismos para así poder maximizarlos y generar utilidades para la empresa.

Al aprovechar las capacidades de sus colaboradores de una manera efectiva y eficiente la empresa estaría alineando su capital humano a las estrategias de la organización favoreciendo su competitividad al operar de acuerdo con los estándares de calidad y servicio al cliente.

Al tener el personal adecuado para cada puesto y sobre todo calificado en La Sabana Golf and Country Club aumentaría la productividad, tendrían más facilidad de entender y así poder resolver problemas que puedan surgir y son menos propensos a cometer errores.

El éxito de toda empresa es hacer el trabajo bien y para esto necesitamos tener el mejor personal posible para poder llevar a cabo cada una de las tareas necesarias para que la empresa pueda operar eficientemente y ser rentable.

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

### CONCLUSIONES

Hemos concluido que el Talento Humano es un factor elemental para toda empresa, una fuerza de trabajo saludable y feliz es una fuerza de trabajo motivada. Y una fuerza de trabajo motivada con un propósito claro no solo entrega resultados, sino que también innova continuamente y atraviesa los límites de lo posible.

*“Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados, SI CUIDAS A TUS EMPLEADOS, ELLOS CUIDARÁN DE TUS CLIENTES”*. Sir Richard Branson, fundador de Virgin Group.

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central de Nicaragua (2019), Cuadros de Anuario de Estadísticas Macroeconómicas (1960 – 2019). Recuperado de:

[https://www.bcn.gob.ni/estadisticas/anuario\\_estadistico/index.php](https://www.bcn.gob.ni/estadisticas/anuario_estadistico/index.php)

Asamblea Nacional (1948), Constitución Política de Nicaragua. Recuperado de:

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/06c0db3b7bcfc75706257307006f6c6d>

Pro Nicaragua, Perfil Demográfico 2020. Recuperado de:

[http://pronicaragua.gob.ni/media/publications/Perfil\\_Demografico\\_2020\\_PWsyOuB.pdf](http://pronicaragua.gob.ni/media/publications/Perfil_Demografico_2020_PWsyOuB.pdf)

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

## ANEXOS

### Anexo1. Instalaciones del Club



### Anexo 2. Campo de Golf



## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

### Hoyo 1:

Primer par 5 de la cancha, por el lado izquierdo desde el inicio del Tee hasta el Green tiene out of bounds. Por lo cual es conveniente atacarlo por la derecha.

### Hoyo 2:

Par 4, conviene jugar una madera 3 para evitar los bunkers de la derecha y tener un tiro fácil hacia el Green.

### Hoyo 3:

Par 4, tiene out of bounds a la derecha y un doble a la izquierda, se sugiere jugar desde el Tee una madera 3 para atacar el Green desde las 150 yardas evitando el Hazard de la derecha.

### Hoyo 4:

Primer par 3 de la cancha, es tu primera oportunidad de hacer Hole in One, sugiriendo jugarlo por la parte derecha del Green ya que a la izquierda tiene out of bounds y Bunkers alrededor del Green.

### Hoyo 5:

Es el par 4 más largo y más difícil de la cancha, de fairway, muy angosto y out of bounds todo el tiempo por la izquierda. Se recomienda jugar desde el Tee de salida de derecha a izquierda para tener un buen ángulo hacia el Green.

### Hoyo 6:

Un par 4 interesante, con un doble a la izquierda con out of bounds por la izquierda todo el tiempo, ideal para jugar una madera 3 desde el Tee para atacar el Green dentro de las 150 yardas.

### Hoyo 7:

Es el segundo par 3, con bunker alrededor del Green, generalmente el viento sopla de derecha a izquierda por lo cual hay que atacar el Green por la parte derecha.

### Hoyo 8:

El segundo par 5 y el más largo de la cancha generalmente tiene viento en contra por lo que se recomienda jugar la bola un poco baja y atacar el Green por el lado derecho para evitar los Bunkers de la izquierda.

### Hoyo 9:

## **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

Par 4 con un doble hacia la derecha y a la vez out of bounds, conviene jugar madera 3 atacar de frente el Green, teniendo en cuenta de que su segundo tiro es todo el tiempo hacia arriba, el Green está en alto.

Hoyo 10:

Tercer par 5, de la cancha, con un doble a la derecha y out of bounds desde el inicio del Tee hasta el Green, conviene jugar driver para atravesar la cañada.

Hoyo 11:

Es un par 4 con un doble a la izquierda, conviene jugar madera 3 desde el lado derecho del Tee, para evitar el Hazard lateral de la izquierda.

Hoyo 12:

Es un par 4 ideal para utilizar driver y desde el segundo tiro conviene atacar el Green por el lado derecho para evitar el bunker de la izquierda.

Hoyo 13:

Es el tercer par 3 y el más pintoresco de la cancha, con una vista preciosa, como un anfiteatro teniendo como horizonte el Lago de Managua "Xolotlán", tiene out of bounds por la derecha todo el tiempo y su Green está rodeado de Bunkers.

Hoyo 14:

Par 4, contra viento, el cual sugiere jugar una pelota baja. Para tener un buen ángulo en el segundo tiro hacia el Green el cual tiene bunker por la derecha y éste se encuentra por debajo del nivel del fairway desde las 100 yardas y a la izquierda tiene como paisaje el Lago de Managua y el Aeropuerto.

Hoyo 15:

Par4, conviene jugar por la izquierda del fairway para evitar los bunker de la derecha de las 150 yardas en el segundo tiro, es conveniente quedar corto ya que hay out of bounds detrás del Green.

Hoyo 16:

Driving Range

Es el último par 5 de la cancha, tiene out of bounds desde el Tee de salida hasta el Green a la derecha. Ideal para jugar driver y desde el tercer tiro es conveniente estar posicionado del lado izquierdo de las 100 yardas, para tener más acceso al Green.

Hoyo 17:

Es el último par 3 de la cancha, con viento en contra y el Green tiene bunker enfrente y al lado izquierdo.

Hoyo 18:

# PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB

Es el segundo hoyo más difícil de la cancha, par 4, viento en contra, con un hermoso lago que adorna el fair way por la parte derecha hasta llegar al Green, ideal para jugar una madera 3. Después de tener un buen día de juego, tus sueños llegar a terminar en el agua porque después de dar una mala ejecución en el hoyo 18, terminas en el lago.

## Anexo 3. Tarjeta de Puntaje

**CIRCULACIÓN DE LOS CARROS DE GOLF**

- BANDEJA VERDE:** Acceso a todos los Fairways.
- BANDEJA AMARILLA:** Regla de 900 (transferir únicamente por el pavimento, hasta donde se y de ahí regresar al Fairway en 90').
- BANDEJA ROJA:** Transferir únicamente por el pavimento.

**MANTENER SIEMPRE LOS CARROS EN EL PAVIMENTO AL LADO DE LA CARRILERA.**

**SE JUEGA BAJO LAS REGLAS DEL R&A**

- Las marcas rojas, blancas y azules en los fairways, indican las 100, 150 Y 200 YARDAS al centro del green, respectivamente.
- El color de las banderas en el green indican su ubicación: roja al frente, blanca al centro, amarilla al fondo.
- Suspensión obligatoria temporal de juego, por lluvia o tormenta eléctrica, al recibir la señal.
- Jugar únicamente copias con golpes sucesivos.
- Evitar reparar marcas de bolitas en los greens, retirar divotas y empujar bunkers con cañalillo.
- Estacas Blancas: "Out of Bounds"
- Estacas Amarillas: "Water Hazard"
- Estacas Rojas: "Lateral Hazard"
- Estacas Azules: "Zona de Reparación"
- Se pueden retirar los pedretes de arena sin penalidad, pero después de jugarlos se deben reponer.
- Si cualquier jugador se encuentra a dos golpes o menos del green y a no más de diez yardas en la línea de juego, la pelota puede ser dropada, sin sanción al jugador.

**PRO SHOP: 8739-6305**  
**STARTER: 8739-6314**  
**SERVICIO AL CAMPO: 8739-6311**  
 José de Urbina / José Efraim / Ángel Perfecto  
 Andrés León / Tania / Dependiente  
 Jesús Eduardo González / Profesional

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

**Anexo 4. Cancha de Tenis**



**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA SABANA GOLF AND COUNTRY CLUB**

**Anexo 5. Area de Piscina**

